

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Analýza stylu manažerského vedení a jeho vlivu na fungování neziskové organizace

Vedoucí diplomové práce
Ing. Vladimír Štípek, Ph.D.

Autor
Bc. Ivana Trochtová

2011

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Akademický rok: **2009/2010**

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ivana TROCHTOVÁ**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Analýza stylu manažerského vedení a jeho vlivu
na fungování neziskové organizace**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Ve vybraném subjektu provést rozbor používaných metod vedení a řízení, charakterizovat styl vedení a řízení vedoucích pracovníků, navrhnout optimální systém vedení a řízení a posoudit dopad na efektivnost vykonávaných činností a strategických záměrů.

Metodický postup:

1. Prostudovat literární prameny zaměřené k dané problematice.
2. Provést vlastní zkoumání stylu a metod manažerské práce ve vybraném podniku.
3. Navrhnout optimální systém manažerské práce a vybrat nejvhodnější manažerské metody.
4. Určit předpoklady uplatnění optimálního stylu a optimálních metod řízení a vyjádřit jejich efektivnost.

Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Cíl, metodika, hypotézy. 4. Analýza současného stavu.
5. Diskuze. 6. Návrh optimálního stylu manažerské práce a metod řízení. 7. Závěr.
8. Přehled použité literatury 9. Přílohy.

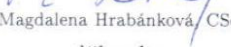
Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 50 - 60
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:


- DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha : Grada Publishing, s. r. o., 1997, 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- JABLONSKÝ, J., DLOUHÝ, M. *Modely hodnocení efektivnosti produkčních jednotek*. Praha : Professional Publishing, 1. vydání, 2004, 183 s. ISBN 80-86419-49-5.
- STÝBLO, J. *Efektivní manažer*. Ostrava : Montanex, s. r. o., 1993, 140 s. ISBN 80-85300-65-6.
- ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico, s. r. o., 1995. 225 s. ISBN 80-85839-19-9.
- ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky II*. Olomouc: Rubico, s. r. o., 1997. 213 s. ISBN 80-85839-19-9.
- ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky III*. Olomouc : Rubico, s. r. o., 1. vydání, 2003, 152 s. ISBN 80-85839-87-3.
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management. Teorie a praxe v informační společnosti*. Praha : Management Press, 2005, 314 s. ISBN 80-7261-041-4.
- WARD, M. *50 základních manažerských technik*. Praha : Management Press. 1998, 197 s. ISBN 80-85943-59-X.
- Moderní řízení, Ekonom, Hospodářské noviny, Internet.*

Vedoucí diplomové práce: Ing. Vladimír Štípek, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 25. ledna 2010
Termín odevzdání diplomové práce: 16. dubna 2011


prof. Ing. Magdalena Hrabánková /CSc., prof.h.c.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
L.S.
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 25. února 2010

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Analýza stylu manažerského vedení a jeho vlivu na fungování neziskové organizace“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Ve Vimperku 15. dubna 2011

Bc. Ivana Trochtová

P o d ě k o v á n í

Děkuji vedoucímu práce Ing. Vladimíru Štípkovi, Ph.D. za ochotu a výbornou spolupráci při vedení mé diplomové práce.

Současně děkuji slečně Janě Dolanské, administrativní pracovníci místní akční skupiny, za poskytnuté materiály a panu Ing. Jaromíru Poláškov, manažerovi místní akční skupiny, za odborné rady a vstřícný přístup.

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Literární rešerše	3
2.1	Manažerské vedení a řízení	3
2.1.1	Základní pojmy	3
2.1.2	Manažer	6
2.1.3	Osobnost manažera a test manažerského stylu	8
2.1.4	Specifika řízení neziskové organizace	11
2.2	Nezisková organizace a její řízení.....	15
2.2.1	Pojem neziskový sektor	15
2.2.2	Pojem nezisková organizace	17
2.2.3	Historie neziskového sektoru.....	19
2.2.4	Legislativní úprava neziskového sektoru.....	20
2.2.5	Poslání neziskového sektoru a jeho význam pro společnost	22
2.3	Místní akční skupina (MAS)	23
2.4	Ekonomické aspekty.....	25
3	Cíle a metodika	27
4	Analytická část.....	29
4.1	Občanské sdružení Chance In Nature Local Action Group ...	29
4.1.1	Představení MAS	29
4.1.2	Organizace a zdroje MAS.....	31
4.2	Rozhovor s manažerem MAS.....	38
5	Analýza manažerského vedení.....	41
5.1	Představení manažera MAS.....	42
5.2	Rozhovor s manažerem MAS.....	42
5.3	Vyhodnocení dotazníků	48
5.3.1	Typologie osobností manažera	48
5.3.2	Test manažerského stylu.....	51
5.4	Zhodnocení vedení a řízení a jejich vlivu na efektivitu vykonávaných činností a strategických záměrů.....	55
5.4.1	Zhodnocení prvního dotazníku.....	56
5.4.2	Zhodnocení druhého dotazníku	58
5.5	Zhodnocení dopadu výsledků analýz na efektivitu vykonávaných činností a strategických záměrů.....	62
6	Existence vztahu mezi manažerským vedením MAS a jejím efektivním fungováním	63
6.1	Horizontální analýza	63

6.1.1	Analýza rozvahy	64
6.1.2	Analýza výkazu zisků a ztrát	67
6.2	Vertikální analýza	69
6.2.1	Analýza rozvahy	69
6.2.2	Analýza nákladů a výnosů	71
6.3	Zhodnocení.....	73
7	Návrhy na zlepšení a ekonomické posouzení jejich dopadu	77
7.1	Návrhy na zlepšení – osobnost manažera – řízení.....	77
7.2	Návrhy na zlepšení – manažerský styl – vedení	78
7.3	Návrhy na zlepšení – efektivnost organizace	79
7.4	Ekonomické posouzení navrhovaných zlepšení.....	80
8	Závěr	82
9	Summary	84
10	Přehled použité literatury	86
	Seznam příloh	91
	Seznam tabulek, grafů a obrázků	92
	Seznam zkratk	94
	Přílohy.....	95

1 Úvod

V globálním světě, který jsme vytvořili, nevznikají pouze společnosti, jejichž cílem je dosáhnout zisku, ale také společnosti, které vznikají s cílem pomoci. Tak zvané společnosti neziskové, společnosti zakládané za jiným účelem, než je dosažení zisku. Jejich vymezení je v rámci zákonů České republiky sporadické, přesná definice v nich prakticky neexistuje. Ale jejich činnost se nás dotýká každým dnem. A proto jsem se ve své diplomové práci na jednu neziskovou organizaci zaměřila.

Neziskový sektor je pojem relativně mladý. Poslání neziskových organizací je však známé široké veřejnosti. Tyto společnosti pomáhají potřebným v oblastech, kde stát pomáhat nechce, nebo nemůže. Aby neziskové organizace mohly fungovat, musí věnovat velkou část své pozornosti na získávání finančních prostředků, tak zvanému fundraisingu. Je důležité, aby vedení neziskové organizace věnovalo pozornost získávání financí i samotné finanční situaci.

Tématem mé práce je manažerské vedení a řízení neziskové organizace. Téma z oblasti managementu jsem si zvolila, protože již od střední školy mě teorie managementu, vedení lidí či personalistiky velmi zajímaly. Proto jsem se rozhodla na toto téma zpracovat svou závěrečnou práci.

V první části práce se věnuji teoretickým východiskům managementu. Poté se zaměřuji na problematiku neziskových organizací a představím vám fungování místních akčních skupin (dále jen MAS).

Tato diplomová práce je zaměřena na manažerské vedení MAS Občanské sdružení CHANCE IN NATURE - LOCAL ACTION GROUP. Cílem tohoto občanského sdružení je zabezpečit maximální využití potenciálu území a zajištění trvale udržitelného rozvoje s ohledem na ekologické principy.

V druhé části, tak zvané praktické, vám představím konkrétní MAS. Dále vyhodnotím informace získané pomocí rozhovorů a dotazníků, a pokusím se navrhnout optimální řešení, které by mohlo pomoci MAS v jejím dalším rozvoji.

Cílem této práce je ve vybraném subjektu provést rozbor používaných metod vedení a řízení, charakterizovat styl vedení a řízení manažera, navrhnout optimální systém vedení a řízení a posoudit jejich dopad na efektivnost vykonávaných činností a strategických záměrů.

2 Literární rešerše

2.1 Manažerské vedení a řízení

2.1.1 Základní pojmy

Management

Hron, Tichá, Dohnal (2000) ve své knize vymezují management ze tří následujících hledisek:

- Management jako označení lidí v podniku, kteří se zabývají jeho řízením.
- Management jako soubor činností realizovaných vedoucími pracovníky.
- Management jako odborná disciplína.

Drucker (2004) ve své knize uvádí, že slovo management je staré několik století. Dále tvrdí, že management je úkol, disciplína a management jsou také lidé.

Vzhledem ke globalizaci, se pojem management stal výrazem, který je mezinárodně užíván a má svou mezinárodní platnost. Přesto se v české literatuře ještě používá jeho překlad, řízení. (**Vodáček, Vodáčková, 2006**)

Základní manažerské funkce

Stejně jako se různé definice managementu, i výčet manažerských funkcí se liší, autor od autora.

Vodáček, Vodáčková (1999) definují manažerské funkce jako typické činnosti, které vedoucí pracovník, tedy manažer, vykonává.

Henri Fayol, již v roce 1916 definoval prvních pět manažerských funkcí. Jsou jimi:

- Plánování.
- Organizování.
- Příkazování.
- Koordinace.
- Kontrola. (**Vodáček, Vodáčková, 1999**)

Mezi nejrozšířenější definice manažerských funkcí patří výčet Harolda Koontza a Heinze Weihricha:

- Plánování.
- Organizování.
- Výběr a rozmístění pracovníků.
- Vedení lidí.
- Kontrola. (**Vodáček, Vodáčková, 1999**)

Řízení

Vodáček, Vodáčková (2006) se shodují s ostatními autory v tom, že v definici pojmu řízení zdůrazňují orientaci na zabezpečení cílů organizace.

S velmi zajímavou definicí pojmu řízení přišli autoři **Armstrong, Stephens (2008)**, kteří ve své knize vymezují řízení jako zabezpečování toho, aby se prostřednictvím lidí něco udělalo. Za důležité považuje to, že je řízení ukazováno jako účelová činnost. Jeho pojetí řízení definuje člověka jako nejdůležitější zdroj, který má manažer k dispozici.

Hron, Tichá, Dohnal (2000) definují řízení z pohledu návaznosti na teorie řízení jako:

- Subjektivní, cílevědomá činnost lidí.
- Objektivně nutnou činnost, vyplývající z podstaty transformačních procesů.
- Činnost poznávající a využívající objektivní zákonitosti přírody a společnosti.

Vedení

Northouse (2007) uvádí, že v průběhu let byla definice vedení chápána, vymezována a pojímána mnoha různými směry a úhly pohledu.

Britské Management Standard Centre (Centrum pro manažerské standardy) konstatuje, že hlavním účelem vedení je určovat směr, usnadňovat změnu, dosahovat výsledků pomocí efektivního a kreativního a odpovědného využívání zdrojů. (**Armstrong, Stephens, 2008**)

Opačný názor mají **Dědina, Odcházal (2007)**, kteří uvádějí, že řízení není to samé jako vedení. To znamená, že z vedení nevyplývá, že každý vedoucí musí být nutně manažer. Tvrdí, že vedení se vztahuje k motivaci, mezilidskému chování a k procesu komunikace. Vedení je tedy součástí řízení, nikoli jeho synonymem.

Smysl vedení definují ve své knize **Cejthamr, Dědina (2010)**. Uvádějí, že vedení je důležité při pokusech o zmírnění nespokojenosti zaměstnanců. Dobré vedení zahrnuje proces delegování pravomocí. Vedoucí má často vliv na dlouhodobé změny v přístupu lidí i na lepší přijímání změn. Autoři vidí vedení jako inspirativní proces.

S jinou definicí vedení přišel **Northouse (2007)**, který definuje vedení jako komplexní proces, který čítá vícero dimenzí. S ostatními autory se shoduje v tom, že vedení je vlivný proces, který pomáhá skupinám individuálních jedinců k dosahování společných cílů.

*Rozdíl mezi vedením a řízením dle **Armstronga, Stephense (2008)***

ŘÍZENÍ – týká se dosavadních výsledků pomocí efektivního získávání, rozdělování, využívání a kontrolování všech potřebných zdrojů, tedy lidí, peněz, zařízení, budov, vybavení, informací a znalostí

VEDENÍ – zaměřuje se na nejdůležitější zdroj, tedy na člověka. Je to proces vytváření a sdělování vize společnosti, motivování lidí, získávání jejich oddanosti a angažovanosti.

Donnelly, Gibson, Ivancevich (2004) tvrdí, že vedení je prvek řízení. Vedení je schopnost přesvědčovat druhé, aby se se zápalem snažili dosáhnout stanovených cílů.

Manažerské techniky

Manažerské techniky jsou systematické a analytické metody používané manažery při přijímání rozhodnutí, zlepšování výkonnosti a efektivnosti a zvláště pak při plánování a kontrole. Manažerské techniky se odlišují od manažerských

dovedností (komunikace, koordinace, vyjednávání), od postupů, které se skládají z administrativních úkolů a od činností nebo funkcí, ve kterých jsou dané administrativní úkoly prováděny. **(Šuleř, 1995)**

Manažerské techniky jsou používány ve všech aspektech plánování, vedení i organizování. Šuleř dále uvádí, že jsou používány zejména v těchto oblastech:

- Obecný management (SWOT analýza, řízení podle cílů či efektivní porada).
- Marketing management (průzkum trhu, prognózování, výroková analýza, marketingový mix).
- Provozní management (Just in time, distribuční logistika, či kroužky jakosti a Total quality management).
- Finanční management (techniky plánovací, rozpočtové, kontrolní a analytické).
- Personální management (audit lidských zdrojů, plány rozvoje, kariérové plány, analýzy pracovních pozic).
- Vědecký management (ABC analýza, lineární programování).
- Výkonnost a efektivita (audit řízení, nápravné techniky). **(Šuleř, 1995)**

Příloha 1: Abecední seznam manažerských technik dle Šuleře.

2.1.2 Manažer

Manažer

Henri Fayol popsal v roce 1916 manažera jako člověka, který se věnuje plánování, organizování, koordinování a kontrole. Jaké jsou všechny povinnosti a úkoly manažera však v literatuře není jednoznačné. Co autor, to jiný názor na skladbu činností. Například podle Gulicka patří mezi povinnosti manažera plánování, organizování, výběr a umístování pracovníků, vedení, koordinování, výkaznictví a rozpočtování. Gulick tento výčet povinností shrnul do známé zkratky POSDCORB. **(Prokopenko, Kubr a kolektiv, 1996)**

Odlišně definuje manažera také **Armstrong, Stephens (2008)**, který tvrdí, že manažeři jsou lidé, kteří zabezpečují, aby jejich organizace fungovaly nebo jejich útvary efektivně pracovaly. Manažeři jsou odpovědní za dosahování požadovaných výsledků. Manažeři nejsou odpovědní pouze za dosahování výsledků a cílů, ale také za řízení ostatních zdrojů, jako jsou finance, zařízení, znalosti, informace, čas a řízení sama sebe.

Prokopenko, Kubr a kolektiv (1996) definují manažera jako osobu, která řídí a provozuje podnik jménem a v zájmu jednoho či vícero soukromých vlastníků dané organizace. V praxi se setkáváme s tím, že v malých podnicích je manažerem sám vlastník organizace. S rozšiřováním podniku dochází k rozdělení postu řídicí funkce od postu vlastníka.

Rush (2003) ve své knize uvádí, že práce manažera byla málokdy tak těžká, jako je dnes. Manažer se musí potýkat s novými problémy a výzvami, jako jsou nízká produktivita, ekonomická nejistota, politická nestabilita a sociální nepokoje. Všechny tyto problémy musí moderní manager řešit.

Efektivní vedoucí

Podle **Druckera (1992)** je hlavním úkolem vedoucího pracovníka dosáhnout efektivnosti. Efektivnost definuje jako jakýsi návyk, který je souhrnem praktických metod, které činí práci efektivní. Tyto praktické metody jsou často velmi jednoduché.

Drucker (1992) vytyčil pět praktických metod, které by měl ovládat každý efektivní vedoucí:

1. Schopní vedoucí by měli vždy mít pod kontrolou svůj čas.
2. Schopní vedoucí se orientují spíše na výsledky, než na práci.
3. Schopní vedoucí staví na silách, nejen svých vlastních, a ne na slabostech.
4. Schopní vedoucí jsou schopni stanovit prioritu jednotlivých úkolů.
5. Schopní vedoucí činí efektivní rozhodnutí.

2.1.3 Osobnost manažera a test manažerského stylu

Osobní kultura

Ward (1998) se zabývá hlubší úrovní osobnosti. Uvádí, že osobní kultura prezentuje základ fungování lidské psychiky a pokud dojde k situaci ohrožení osobní kultury, člověk se začne logicky bránit. Jako nejčastější reakci autor uvádí odmítnutí. Odmítnutí jakýchkoli změn.

Osobnost manažera

Čakrt (2008) definuje osobnost jako soubor trvalých rysů, jimiž se jeden člověk odlišuje od druhých. Čakrt pracuje s 16 osobnostními typy, které vychází z osobnostního dotazníku Myers-Briggs Type Indicator amerických psychologek I. Myersové a K. Briggsové, viz tabulka 1.

Tabulka 1 – Osobnostní typy podle Myers-Briggs Type Indicator

	Smyslové typy s převahou		Intuitivní typy	
	myšlení	cítění	cítění	myšlení
Introvertní typy usuzující	ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
Introvertní typy vnímající	ISTP	ISFP	INFP	INTP
Extrovertní typy vnímající	ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
Extrovertní typy usuzující	ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

Zdroj: Pauknerová a kol., 2007

Čakrt (2008) dále toto dělení zpracovává a definuje čtyři základní temperamenty (SP, SJ, NT, NF).

Manažeři temperamentu SP kombinují vnímání a smysly a mají největší smysl pro realitu. Jsou vynikajícími vyjednavací, bravurně řeší nenadále situace a krize. Vynikají vysokou sebedůvěrou a neohrožeností, nic jim není svaté a dokážou odhalit kdejaké tajemství a využít příležitost.

Manažeři temperamentu SJ kombinují vnímání a usuzování a jejich prioritou je blaho organizace. Výborně zpracovávají postupy, stanovují předpisy a pravidla, vytváří rozvrhy. Jsou trpěliví, důkladní, pečliví, spolehliví ale také předvídatelní.

Manažeři temperamentu NT kombinují intuici a myšlení, vyžívají se při koncepční práci. Rádi experimentují, pracují na nových věcech, jdou tvrdě za svou pravdou. Nesnášejí chyby, rutinu, udržování či opravování.

Manažeři temperamentu NF kombinují intuici a cítění. Vynikají mimořádnými mezilidskými dovednostmi, umí dostat z lidí to nejlepší. Prvotně se orientují na lidi, až poté na organizaci. Jsou verbálně zdatní, jsou nadšenými mluvčími. (Čakrt, 2008)

Test manažerského stylu

Problematikou rozpoznání manažerského stylu se ve své knize zabýval také Šuleř (2008), který vychází z manažerské mřížky autorů Blaka a Moutona (1987).

Šuleř definuje sedm manažerských stylů:

1,1 Volný průběh – manažer neprojevuje přílišnou snahu o dosažení úkolů ani o vytvoření příjemného pracovního prostředí. Vyvíjí zpravidla minimální úsilí k odvedení požadované práce.

1,9 Vedoucí spolku zahrádkářů – manažer se věnuje potřebám lidí, jeho prioritou je vytvoření příjemného a přátelského prostředí s nenáročným pracovním tempem. Na úkor pracovních výsledků věnuje pozornost mezilidských vztahům.

9,1 Autorita – manažer usiluje o výsledky práce bez ohledu na své zaměstnance. Opírá se o moc a autoritu, vyžaduje poslušnost a provádí přísné kontroly. Neúspěchy trestá.

9,9 Týmový vedoucí – manažer je orientovaný na dosažení cíle s přesvědčením, že ho lze dosáhnout pouze díky týmové práci. Pracovních výsledků dosahuje pomocí schopnosti přesvědčit a získat lidi pro společný úkol.

5,5 Organizační člověk (kompromisník) – manažer dosahuje pouze přiměřených výkonů a to díky ústupkům a vyjednávání. Snaží se vyhnout negativním reakcím lidí. Ubírá se také cestou opory o normy a nařízení.

9+9 Paternalista – manažer střídá zájem o lidi a úkol. K pracovníkům přistupuje jako rodič, jsou-li poslušní, stará se o ně, jsou-li neposlušní, tvrdě je postihuje.

Oportunist – manažer používá všech předchozích stylů, ale sleduje pouze jeden cíl a to svůj vlastní prospěch.

Koncepce manažerské mřížky (www.girdgroup.cz)

9,1 styl: KONTROLA (nařizovat a ovládat)

Týmová kultura se vyznačuje lidmi, kteří:

- Uplatňují autoritu jedním směrem a vždy přepokládají souhlas.
- Definiují cíle a záměry zcela samostatně, bez zapojení ostatních, kterým pouze oznamují příkazy.
- Potlačují vznik konfliktu rozhodnutím z postavení autority.

1,9 styl: VSTRĚCNOST (přizpůsobit se a vyhovět)

Týmová kultura se vyznačuje lidmi, kteří:

- Si získávají autoritu na základě pochval a povzbuzování.
- Sledují cíle a záměry, které podporují přátelské vztahy.
- Vyvarují se konfliktů vyjadřováním sympatií.

5,5 styl: STATUS QUO (balancovat a dohodnout se)

Týmová kultura se vyznačuje lidmi, kteří:

- Uplatňují autoritu prostřednictvím vzájemných ústupků.
- Stanovují cíle založené na osvědčených tradicích.
- Řeší spory přijatelným kompromisem.

1,1 styl: LHOSTEJNOST (vyhýbat se a souhlasit)

Týmová kultura se vyznačuje lidmi, kteří:

- Delegují pravomoci nebo se odvolávají na své pracovní postavení a předpisy.
- Určují cíle formou operativně zaměřených instrukcí.
- Nepoužívají hodnocení, pokud tím neohrozí svou pozici.

PAT styl: PATERNALISMUS (ovlivňovat a usměrňovat)

Týmová kultura se vyznačuje lidmi, kteří:

- Neuplatňují svoji moc vůči nepodnětným pracovníkům, kteří podněcují pracovní nadšení a ochotu plnit jejich příkazy.
- Přimějí druhé akceptovat a podporovat stanovené cíle.
- V konfliktu se podřídí nadřízeným.

OPP styl: OPORTUNISMUS (využít a manipulovat)

Týmová kultura se vyznačuje lidmi, kteří:

- Vykonávají kompetence rozporuplným způsobem.
- Vyhýbají se konfliktům unikáním před odpovědností a závazky.

9,9 styl: LEADERSHIP (mít odvahu a angažovat se)

Týmová kultura se vyznačuje lidmi, kteří:

- Sdílejí kompetence založené na kolektivních předpokladech a osobní zodpovědnosti.
- Zapojují do implementace a stanovení cílů všechny dotčené.
- Postaví konfliktu, aby odhalili a vyřešili jeho skutečné příčiny.

2.1.4 Specifika řízení neziskové organizace

Cílem neziskových organizací, dle **Druckera (1994)**, je snaha změnit jednotlivce i společnost, proto si musíme nejprve stanovit poslání společnosti. Tato poslání musí být reálná.

Poslání neziskové organizace

Poslání musí mít provozně technické zaměření. Nesmí být pouhým heslem, které vyjadřuje dobré úmysly. Poslání se musí zaměřovat na to, co organizace skutečně vykonává. Musí být jasné, stručné. Každý musí mít jasno v tom, co znamená. Každý příslušník dané organizace musí vědět, jak jeho činnost konkrétně přispívá k dosažení cílů organizace. **(Drucker, 1994)**

Šedivý, Medlíková (2009) uvádí, že poslání neziskové organizace musí být jasné, musí s ním být zaměstnanci vnitřně ztotožněni a veřejnost ho musí chápat a rozumět mu.

Literatura dále uvádí důvody silného a výstižného poslání:

- Předurčuje právní formu organizace.
- Reaguje na společenskou potřebu.
- Vychází z něj hodnoty, které organizace vyznává.
- Informuje veřejnost a podporovatele o jejím přínosu.
- Vymezuje prostor pro produkty organizace.
- Umožňuje fundraising.
- Motivuje zaměstnance, dobrovolníky i podporovatele.
- Určuje tvář a image organizace. **(Šedivý, Medlíková, 2009)**

Tři nezbytné předpoklady pro úspěšné naplnění našeho poslání

- Prověření vlastních slabých stránek a výkonnosti.
- Hledejte příležitosti a potřeby, nejlépe ve svém okolí.
- Zamysleme se nad tím, v co opravdu věříme. **(Drucker, 1994)**

Marketing neziskové organizace

Domnívat se, že neziskové organizace nepotřebují marketing, je chyba.

Vašítková (2008) uvádí, že i přes rozdílnost ziskového a neziskového sektoru existují společné základní pilíře marketingu, a to služba zákazníkovi a vzájemně výhodná

výměna. Cílem marketingu neziskových organizací je služba zákazníkovi. Marketing, který uplatňují právě neziskové organizace, se odborně označuje jako neziskový marketing. Neziskový marketing je definován jako každé marketingové úsilí, které vynakládá organizace či jednotlivec za účelem dosažení neziskových cílů.

Oproti tomu **Šedivý, Medlíková (2009)** tvrdí, že marketing neziskových organizací se zaměřuje na produkt a jeho prodej.

Přestože marketing neziskového sektoru používá stejné nástroje a stejnou terminologii jako marketing podnikatelského sektoru, liší se. Hlavním odlišujícím znakem je fakt, že neziskové organizace umisťují na trh nehmotný produkt. (**Drucker, 1994**)

Podobný názor jako Šedivý a Medlíková má i **Drucker (1994)**. Ten uvádí, že i neziskové organizace musí najít své zákazníky, musí vědět, co jim nabídnout a jak. Jaké jsou jejich konkrétní a aktuální potřeby a toto jim plně přizpůsobovat.

Drucker (1994) problematiku marketingu neziskových organizací shrnuje takto:

1. Nezisková organizace musí znát důkladně trh.
2. Nezisková organizace musí mít kvalitní marketingový plán.
3. Nezisková organizace musí mít tak zvanou marketingovou odpovědnost – tedy musí brát svého zákazníka zcela vážně.

Nezisková organizace a jejich chod

Hron, Tichá, Dohnal (1998) tvrdí, že neziskové organizace (i ty, které vytvářejí částečně zisk), vnímají kategorii zisku odlišně, přesto však musejí generovat pozitivní cash-flow. Činnost těchto organizací je totiž limitována jejich schopností své působení hradit. Neziskový sektor velice často závisí na práci dobrovolníků a zaměstnanci v rámci sektoru jsou obvykle ochotni akceptovat platy pod průměrem stejné pracovní pozice v komerční sféře. Neziskové organizace se zodpovídají dárcům za způsob, jakým naložily s jejich prostředky, a proto jsou zde středem zájmu hlavně účetnické a plánovací systémy.

Vojík (2007) rozděluje zdroje financování NNO následovně:

- Členské příspěvky – příspěvky od členů, zaměstnanců.
- Příspěvky ze státního rozpočtu v podobě grantů.
- Dary – od soukromých osob, od firem.
- Tržby z vlastní činnosti, za vlastní výkony.

Pro neziskové organizace je při získávání finančních prostředků důležitý fundraising. Fundraising zahrnuje metody, postupy, způsoby a další možnosti jak získat finanční a jiné prostředky na činnost neziskových organizací a tyto následně aplikovat podle situace a potencionálního klienta. **(Vojík, 2007)**

Na plánování fundraisingu společnosti se mohou podílet:

- Výkonný ředitel.
- Rozvojový ředitel.
- Představenstvo.
- Poradní sbor.
- Dobrovolníci.
- Externí konzultanti. **(Bray, 2005)**

Vůdčí osobnost neziskové organizace

Drucker (1994) tvrdí, že nejdůležitějším úkolem vůdce je předvídat krizi. Zdůrazňuje slovo předvídat, nikoli ji následně řešit. Pokud je vůdce organizace skutečně osobností, je jeho organizace schopna krizi předvídat a tudíž se připravit na její odvracení, ba dokonce zabránit jejímu propuknutí. Takové vedení Drucker pojmenovává výrazem inovační myšlení.

Dalším krokem úspěšné neziskové organizace je přechod od poslání k výkonnosti. Lze toho dosáhnout pomocí marketingu, inovací a získávání finančních prostředků. **(Drucker, 1994).**

2.2 Nezisková organizace a její řízení

2.2.1 Pojem neziskový sektor

Pokud bychom hledali definici neziskového sektoru v zákonech České republiky, neuspějeme. Přesnou a jednotnou definici nenajdeme ani v publikacích, zabývajících se touto problematikou. Důsledkem této nejednotnosti a různorodosti je rozdílné vnímání pojmu, a to i mezi odborníky. Důvody můžeme hledat například ve faktu, že neziskový sektor je poměrně mladým a teprve se rozvíjejícím odvětvím národního hospodářství. **(Hamerníková, 2000)**

Škarabelová (2005) ve své práci uvádí, že neziskový sektor zahrnuje nevládní neziskové organizace, organizace příspěvkové, rozpočtové, jakož i odbory, politické strany a hnutí, zájmová sdružení právnických osob, družstva (pouze ta, která nebyla založena za účelem podnikání, ale za jiným), nepodnikatelské obchodní společnosti, nebo další právnické osoby, jako například Česká akademie věd, Česká televize či Český rozhlas, tedy takové, které jsou zřizované samostatnými zákony.

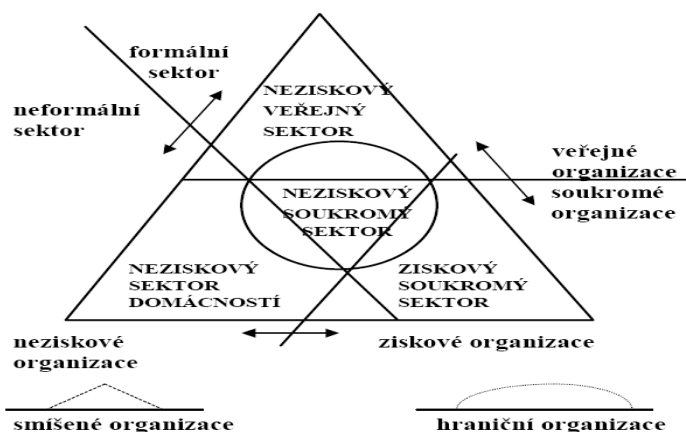
Rosenmayer (2005) se ve svém článku zmiňuje o dělení národního hospodářství do tří až čtyř sektorů, dle předem daných kritérií. Autorem nejuznávanějšího sektorového vymezení je švédský ekonom Pestoff. Dle něj rozdělujeme národní hospodářství na čtyři sektory, a to na základě těchto kritérií:

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

Pestoff dále vytvořil čtyřsektorový trojúhelníkový model národního hospodářství (viz obrázek 1), který obsahuje:

- Sektor ziskový soukromý.
- Sektor neziskový veřejný.
- Sektor neziskový soukromý.
- Neziskový sektor domácností. **(Rosenmayer, 2005)**

Obrázek 1 – Čtyřsektorový trojúhelníkový model národního hospodářství



Zdroj: Rosenmayer, 2005

„V uvedeném modelu, respektive trojúhelníku jsou podle jím používaných kritérií dělicími přímkami vymezena pole pro sektor formální – neformální, ziskový – neziskový, veřejný – soukromý. Dělicí přímky jsou vedeny tak, že uprostřed trojúhelníku zbývá větší či menší místo, podle velikosti krajních sektorů, právě pro třetí neziskový soukromý sektor, vymezený kružnicí. Tato konstrukce ponechává prostory v místech překrývání sfér jednotlivých sektorů k umístění těch organizací, které mají znaky společné pro dva nebo více sektorů. Ty definuje jako tak zvané smíšené a hraniční organizace, ve kterých se činnosti a poslání jednotlivých organizací působících ve vymezených sektorech, překrývají. Blíže viz REKTORČEK [2001].“ (doslovná citace z: Rosenmayer, 2005)

Shrnutí

Do neziskového sektoru tedy patří všechny organizace, které nelze zařadit do sektoru ziskového. Podle Pestoffova jsou to organizace veřejného neziskového sektoru a organizace soukromého neziskového sektoru. Pokud bychom situaci hodnotili z hlediska právního prostředí České republiky, zařadili bychom sem také organizace, které nebyly zřízeny či založeny za účelem podnikání, respektive dosahování zisku. (Rosenmayer, 2005)

2.2.2 Pojem nezisková organizace

Nezisková organizace

Stejně jako pojem neziskový sektor, i pojem nezisková organizace nemá v České republice právní podklad a těžko se hledá definice i v odborné literatuře.

Internetový portál **www.czech.cz** definuje neziskové organizace jako organizace nezávislé na státu, které své úsilí směřují na pomoc ve všech oblastech života. Za základní motiv činnosti není nikdy považován zisk, návratnost investic a podobně, nýbrž dobrá vůle a úsilí pomáhat. Samozřejmě že neziskové organizace mohou vytvářet zisk, nikdy ho však nesmí rozdělit mezi své členy či vedení. Zisk musí být investován zpět do činnosti a plnění poslání organizace.

Škarabelová (2005) ve své knize uvádí definici profesorů Salamona a Anheiera, kteří roku 1992 vymezili neziskové organizace takto: nezisková organizace je soubor institucí, které existují vně státních struktur, avšak slouží v zásadě veřejným zájmům, na rozdíl od zájmů nestátních. Tato definice je definicí komplexní a mezinárodně uznávanou. Oba autoři stanovili pět základních vlastností, které jsou určující pro nestátní neziskové organizace:

- Institucionalizovanost, anglicky organized.
- Soukromost, anglicky private.
- Neziskovost, anglicky non-profit.
- Samosprávnost a nezávislost, anglicky self-governing.
- Dobrovolnost, anglicky voluntary.

I autorka **Vašítková (2008)** při vysvětlování pojmu nezisková organizace vychází ze světoznámé definice výše zmíněných profesorů. Dále uvádí, že dle Druckera je produktem neziskové organizace změněná lidská bytost.

Zahraniční autoři **Migliore et al. (1995)** uvádějí, že typická zisková firma se při tvorbě zisku spoléhá téměř výlučně na prodej svého zboží nebo služeb konečnému spotřebiteli. Ale existují i jiné organizace, tak zvané organizace neziskové, které se od těch

tradičních liší. Takové organizace, označované v odborné literatuře jako not-profit-organizations slouží veřejnosti. Tyto organizace se při získávání financí pro svůj chod mohou jen velmi těžko spolehnout na členské příspěvky, dotace, dary a příspěvky a proto mohou prodávat vlastní zboží a služby. Utržené peníze ale musí být použity na financování dalšího chodu neziskové organizace.

Formy nestátních neziskových organizací v České republice:

- Občanská sdružení.
- Nadace a nadační fondy.
- Církevní právnické osoby zřizované církví či náboženskou společností.
- Obecně prospěšné společnosti. (www.czech.cz)

Nejznámější neziskové organizace v České republice:

- Občanská sdružení: Armáda spásy, Bílý kruh bezpečí, Arnika, Český červený kříž.
- Nadace a fondy: Kapka naděje, Nadace Terezy Maxové, Nadace rozvoje občanské společnosti, Nadace Charty 77 či nadace Naše dítě.
- Církevní právnické osoby zřizované církví či náboženskou společností: nejvýznamnější organizací je Česká katolická charita.
- Obecně prospěšné společnosti: Člověk v tísni, Finále Plzeň či Kühnův dětský sbor. (www.czech.cz)

Typologie neziskových organizací v České republice

Škarabelová (2005) dělí neziskové organizace v České republice podle následujících kritérií:

a) Podle právní formy

- Zájmová sdružení právnických osob, pokud tato sdružení mají právní subjektivitu. Občanská sdružení včetně odborových organizací.
- Politické strany a politická hnutí.
- Registrované církve a náboženské společnosti.

- Nadace, nadační fondy, obecně prospěšné společnosti.
- Veřejné vysoké školy.
- Obce, vyšší územní samosprávné celky, organizační složky státu a územních samosprávných celků.
- Příspěvkové organizace.
- Státní fondy, subjekty, o nichž tak stanoví zvláštní zákon.

b) Podle poslání

- Organizace veřejně prospěšné – jsou založeny za účelem produkce veřejných a smíšených statků uspokojující potřeby veřejnosti – společnosti. Patří sem například charita, ekologie, ale také zdravotnictví, vzdělávání či veřejná správa.
- Organizace vzájemně prospěšné – jsou založeny za účelem podpory skupin občanů, které jsou mezi sebou spjaty společným zájmem. Jejich posláním je tedy uspokojování vlastních zájmů. Musí být veřejnou správou kontrolováno, zda tyto zájmy neodporují zájmům druhých. Příkladem mohou být aktivity v kultuře, může se jednat o profesní zájmy či ochranu zájmů skupin.

c) Podle předmětu činnosti

K rozčlenění neziskových organizací dle tohoto kritéria se vychází z tří dostupných klasifikací. První je Mezinárodní klasifikace neziskových organizací – ICNPO, následuje Systém klasifikace netržních činností OSN – COPNI a poslední klasifikací je odvětvová klasifikace ekonomických činností známá pod zkratkou OKEČ.

Příloha 2: Srovnání struktury neziskové činnosti v klasifikaci ICNPO, COPNI a OKEČ.

2.2.3 Historie neziskového sektoru

S pojmem neziskový sektor úzce souvisí pojem filantropie. S filantropií jsme se setkali již v křesťanské filozofii. Konkrétně s učením o lásce k bližnímu svému. Nadace na našem území vznikali již od 13. století. Tyto nadace byly zaměřeny ze začátku

zejména na podporu církví a duchovní vzdělávání. V období husitství došlo k oslabení postavení církve a dobročinnosti se začaly věnovat i řemeslné cechy. K rozkvětu dobrovolnictví však došlo až později, a to v období Národního obrození. Ve snaze o povzbuzení vlastenectví vznikaly různé společnosti, nadace a spolky, které se věnovali národní kultuře, umění, vědě i rozvoji vzdělávání. Po vzniku Československé republiky se začaly rozvíjet spolky na úrovni mezinárodní, spolky české, německé, židovské. Rozvoj neziskových organizací byl však zmařen okupací a následnou 2. světovou válkou. Po válce se některé z nejsilnějších neziskových organizací, které se podařilo obnovit, dostaly pod silný vliv politických stran. V období socialismu ale byla činnost nestátních neziskových organizací (dále jen NNO) opět velmi omezena a dokonce masově řízena. (www.tretipatro.cz)

2.2.4 Legislativní úprava neziskového sektoru

V České republice patří mezi základní zákony, které upravují problematiku neziskových organizací, následující:

- Zákon číslo 83/1990 Sb., o sdružování občanů, ve znění pozdějších předpisů, kterým se řídí občanská sdružení.
- Zákon číslo 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, kterým se řídí obecně prospěšné společnosti.
- Zákon číslo 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů, kterým se řídí všechny nadace a nadační fondy.
- Zákon číslo 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, kterým se řídí veškeré církve a náboženské společnosti, církevní právnické osoby. (www.czech.cz)

Občanské sdružení

Zpravidla jde o sdružení fyzických, ale také právnických osob za účelem dosažení a ochrany společného zájmu. Občanským sdružením může být pouze sdružení

nenáboženské, nepolitické, nepodnikatelské, dále takové, které svojí činností nepopírá ani neomezuje osobní, politická či jiná práva občanů. Sdružení jsou právnickými osobami. (**Šplíchal, 2009**)

Obecně prospěšná společnost

Jde o právnickou osobu, která je založena podle příslušného zákona, poskytuje veřejnosti obecně prospěšné služby za předem stanovených a pro všechny uživatele stejných podmínek a její hospodářský výsledek (zisk) nesmí být použit ve prospěch zakladatelů, členů jejích orgánů nebo zaměstnanců a musí být použit na poskytování obecně prospěšných služeb, pro které byla obecně prospěšná společnost založena. (**Zákon číslo 248/1995 Sb.**)

Nadace a nadační fond

Nadace nebo nadační fond jsou účelová sdružení majetku zřízená a vzniklá podle příslušného zákona pro dosahování obecně prospěšných cílů. Obecně prospěšným cílem je zejména rozvoj duchovních hodnot, ochrana lidských práv nebo jiných humanitárních hodnot, ochrana přírodního prostředí, kulturních památek a tradic a rozvoj vědy, vzdělání, tělovýchovy a sportu. Nadace nebo nadační fond je právnickou osobou. (**Zákon číslo 227/1997 Sb.**)

Církev a náboženská společnost

Církvi a náboženskou společností dobrovolné společenství osob s vlastní strukturou, orgány, vnitřními předpisy, náboženskými obřady a projevy víry, založené za účelem vyznávání určité náboženské víry, ať veřejně nebo soukromě, a zejména s tím spojeného shromažďování, bohoslužby, vyučování a duchovní služby. (**Zákon číslo 3/2002 Sb.**)

V zemích Evropské unie právní úprava neziskových organizací není společnou politikou, ale zůstává jednotlivým zemím. Je to dáno zejména, protože neziskový sektor je velmi rozmanitou oblastí, která podléhá silným geografickým i kulturním rozdílům a vychází ze základních lidských práv. Odlišnosti, které neumožňují jednotnou vnitřní

politiku v této oblasti, vycházejí již z historických tradic neziskových organizací. I ta je velmi rozmanitá. **(Čepelka, 2003)**

Pojem neziskový sektor z pohledu Evropské unie

Jedná se o souhrn nevládních neziskových organizací, kterými se míní ty, které nevznikly podle veřejného, nýbrž soukromého práva. Například v naší zemi je dán statut neziskové organizace právním typem organizace. Kdežto ve většině zemí společenství dochází k přezkoumání účelu organizace finančním nebo daňovým úřadem. Pokud je společnost uznána za obecně prospěšnou, získá statut neziskové organizace. **(Čepelka, 2003)**

2.2.5 Poslání neziskového sektoru a jeho význam pro společnost

Čepelka (2003) chápe poslání neziskové organizace jako vyvíjení činností ve prospěch svých členů a nebo ve prospěch společnosti, veřejnosti. V podstatě vyplňují prostor mezi trhem, státem a rodinou.

Činnost neziskových organizací:

- Poskytují služby, které neposkytuje stát.
- Umožňují přirozeným a legitimním způsobem uspokojovat zájmy a záliby lidí.
- Usnadňují svobodný projev, umožňují veřejné formulování představ a potřeb občanů, přispívají k debatám jak občanů, tak novinářů a politiků.
- Kontrolují veřejné dění, bouří se, když se děje něco, co se lidem nelíbí.
- Uchovávají a rozvíjejí rozmanitost společnosti.
- Pomáhají společnosti, aby fungovala jako celek, včetně tělesně postižených, Romů a bezdomovců.
- Obohacují život místních společenství v obcích, městech formou dobrovolných hasičů, rybářů a dalších sportovních a kulturních zařízení. **(Čepelka, 2003)**

Význam neziskového sektoru

Čepelka (2003) spatřuje význam těchto organizací v nemateriální pomoci, ale zdaleka nejdůležitější pomoc je ta lidská, myšlenková, vztahová, komunikační, sociální.

Ekonomický význam neziskového sektoru popisují přílohy 3,4 a 5.

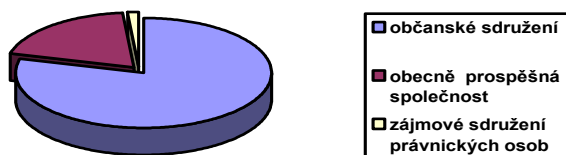
2.3 Místní akční skupina (MAS)

Gavlasová (2007) říká, že MAS vznikají za účelem spolupráce různých subjektů ve vybraném regionu, případně na vymezeném území. MAS umožňují spolupráci subjektů jak veřejného, tak soukromého sektoru. V rámci MAS mohou tedy spolupracovat obce, podnikatelé, neziskové organizace i občané. Nejčastější právní formou místních akčních skupin je občanské sdružení.

Škrabal (2006) uvádí, že v České republice byly první MAS zakládány pro roce 2001. Největší boom však tento sektor zaznamenal až v roce 2004. Důvodem vysokého počtu nově vzniklých MAS byly rostoucí příležitosti získání finančních prostředků z Evropské unie. Tyto prostředky byly získávány pro rozvoj venkovského území pomocí iniciativy LEADER. Podle statistik existovalo již v roce 2006 v České republice 146 MAS, což bylo zároveň nejvíce ze všech nových členských zemí evropské unie.

Z údajů, které byly získány v roce 2006, jasně vyplývá, že z celkového počtu MAS je 80% občanských sdružení, téměř 20% obecně prospěšných společností a zbytek pak tvoří zájmová sdružení právnických osob (viz graf 1). (**Škrabal, 2006**)

Graf 1 – Procentuální vyjádření podílu jednotlivých forem MAS

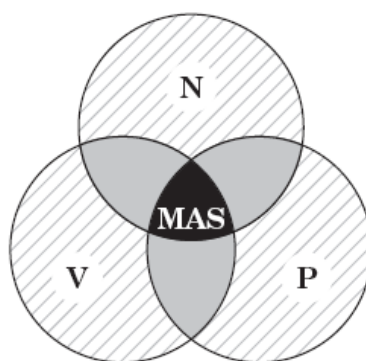


Zdroj: Trochtová, 2009

Řízení MAS

„Principem místního partnerství (místní akční skupiny) podle metody Leader je spolupráce zástupců veřejné správy, podnikatelské sféry a neziskového sektoru. Zástupců podnikatelů, zemědělců, spolků a sdružení musí být v orgánech MAS více než představitelů veřejné správy. Toto společenství je pak zakotvené v orgánech občanského sdružení nebo obecně prospěšné společnosti. Zastoupení Veřejnost–Podnikatelé–Neziskové organizace (obrázek 2) přináší zcela nový typ spolupráce se synergickým efektem, který by nenastal, kdyby tři zmíněné sektory působily izolovaně.“ (Škrabal, 2006, strana 50, doslovná citace)

Obrázek 2 – Veřejnost – podnikatelé – neziskové organizace



Zdroj: Škrabal, 2006

Publicita MAS

Prvky povinné publicity

Každá MAS se při své prezentaci na veřejnosti musí řídit tak zvanými prvky povinné publicity. Tato povinnost vyplývá z Přílohy číslo 6 Nařízení Komise Evropské unie číslo 1974/2006 „Informace a publicita o pomoci z EZFRV“ a je závazná pro každou místní akční skupinu.

Povinné prvky jsou:

- Vlajka Evropské unie.
- Text: „Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova: Evropa investuje do venkovských oblastí.“

- Logo metody LEADER.
- Logo Programu rozvoje venkova.
- Popis projektu a opatření PRV, z kterého je projekt podpořen.

Nepovinný prvek publicity:

- Logo MAS (umist'uje se mezi logo LEADER a PRV).

Povinně zobrazené informace musí zabírat nejméně 25 % plochy tabulky. (**eagri.cz, 2009-2010**)

2.4 Ekonomické aspekty

Efektivnost

Ekonomická efektivnost je obecný pojem, který popisuje stav sledované ekonomiky. Ekonomická efektivnost je vlastně snaha o minimalizaci nákladů nebo maximalizaci užítku. Definice efektivnosti vychází z následujícího principu: Za podmínky že existuje více užitečných činností, jedná se o činnost efektivní. Pokud ale žádná z těchto činností nemůže být zvýšena bez soudobého snížení činnosti jiné. (**www.wikipedia.cz**)

Hodnocení efektivnosti NNO

Pro posouzení efektivnosti NNO slouží soustava následujících faktorů efektivnosti:

- Vnitřní faktory efektivnosti:
 - Politické uspořádání a klima v dané neziskové organizaci.
 - Struktura vykonávaných činností v NNO.
 - Uplatnění forem dělby práce.
 - Kvalifikace a stupeň vyspělosti pracovníků.
 - Iniciativa a ochota zaměstnanců NNO
 - Systém řízení uplatňovaný v organizaci.
- Vnější faktory efektivnosti:
 - Stupeň rozvoje vědy a techniky v dané organizaci.
 - Míra fungování tržního sektoru, ve kterém působí.

- Konkurenční prostředí v daném sektoru.
- Způsob financování NNO. **Vojík (2007)**

Horizontální a vertikální finanční analýza

Horizontální analýza

Horizontální analýza se používá pro kvantifikaci meziročních změn v hospodaření sledovaného subjektu. Tento druh analýzy sleduje vývoj zkoumané veličiny v čase, nejčastěji ve vztahu k minulému účetnímu období. **(Kislingerová, Hnilica, 2005)**

Vertikální analýza

Vertikální analýza se používá pro kvantifikaci změn ve výkaze. Tento druh analýzy sleduje strukturu finančního výkazu vztáženou k nějaké významné veličině. **(Kislingerová, Hnilica, 2005)**

3 Cíle a metodika

Cíl

Cílem diplomové práce na téma „Analýza stylu manažerského vedení a jeho vlivu na fungování neziskové organizace“ bylo ve vybraném subjektu provést rozbor používaných metod vedení a řízení, charakterizovat styl vedení a řízení manažera, navrhnout optimální systém vedení a řízení a posoudit jejich dopad na efektivnost vykonávaných činností a strategických záměrů.

Vybraným subjektem bylo MAS Občanské sdružení CHANCE IN NATURE - LOCAL ACTION GROUP se sídlem v Malenicích.

Metodika

Informace a základní údaje pro diplomovou práci byly čerpány z odborné literatury, odborných časopisů, zákonů, internetových stránek, informačních letáků, vnitroorganizačních dokumentů a brožur místní akční skupiny (občanského sdružení) Chance In Nature Local Action Group.

Pro zpracování práce bylo také využito poznatků z literární rešerše a vlastního výzkumu bakalářské práce na téma „Formy regionální kooperace z pohledu podpory produkce“ (TROCHTOVÁ, I, 2009).

Při zpracování diplomové práce byly použity následující metody:

- Metoda deskriptivní pro popis dosavadních poznatků.
- Metoda komparace a analogie při práci s literaturou a internetovými zdroji.
- Metoda analyticko-syntetická pro analýzu a syntézu získaných dat.
- Metoda statistického zpracování dat pro zpracování tabulek a grafů.
- Metoda řízeného rozhovoru a dotazníkového šetření pro získání potřebných informací.

Techniky

V průběhu zpracování diplomové práce byly využity především následující techniky:

- Četba odborné literatury a práce s dalšími sekundárními zdroji.
- Získání potřebných informací pomocí rozhovorů a dotazníků.
- Vyhodnocení získaných informací.
- Formulace závěrů a doporučení.

Pracovní hypotézy

Stanovené hypotézy budou na základě zjištěných informací potvrzeny či vyvráceny.

Hlavní pracovní hypotéza

Manažer MAS chápe rozdíl mezi pojmy vedení a řízení.

Dílčí pracovní hypotézy

Pracovní hypotéza 1: vedení a řízení MAS je odlišné od vedení a řízení klasického neziskového, potažmo i ziskového podniku.

Pracovní hypotéza 2: manažer vybrané organizace má potřebné vzdělání, či dlouholeté zkušenosti s vedením podniku.

Pracovní hypotéza 3: manažer MAS dosáhne nejlepšího hodnocení na základě provedených analýz: analýza osobnosti manažera a stylu manažerského vedení pomocí dotazníků.

4 Analytická část

Pro získání informací, potřebných k vypracování následující části diplomové práce, byl uskutečněn jeden strukturovaný rozhovor s manažerem analyzované neziskové organizace. Rozhovor se týkal, mimo jiné, i pohledu manažera místní akční skupiny Ing. Jaromíra Poláška na řízení místní akční skupiny.

Pro zpracování následující části byly využity interní materiály zkoumaného občanského sdružení, jako například letáky, brožury, publikace a jiné. Zmíněné materiály poskytla slečna Jana Dolanská, administrativní pracovnice MAS a také pan Ing. Jaromírem Poláškem, manažer. V rámci zpracovávání tohoto bodu bylo také čerpáno z internetu, konkrétně z internetových stránek místní akční skupiny www.chanceinnature.cz. Ke zpracování některých bodů této části byla využita také část bakalářské práce na téma Formy regionální kooperace z pohledu podpory produkce (Trochtová, 2009), která se týkala dané MAS.

Spolupráce se zástupci MAS byla vynikající a velmi příjemná. Veškeré poskytnuté materiály umožnily plně charakterizovat MAS. Získané dokumenty napomohly pochopit princip fungování neziskové organizace, respektive místní akční skupiny.

V analytické části diplomové práce bylo pracováno s pracovní hypotézou jedna.

Pracovní hypotéza jedna byla stanovena takto:

Vedení a řízení MAS je odlišné od vedení a řízení klasického neziskového, potažmo i ziskového podniku

4.1 Občanské sdružení Chance In Nature Local Action Group

4.1.1 Představení MAS

Místní akční skupina „Občanské sdružení Chance In Nature – LAG“ původně vznikla dne 21. 4. 2004 jako MAS Vlachovobřezska. Prvotní MAS vznikla za účelem podpory inovativního a udržitelného partnerství ve vymezeném regionu. V následujících letech

se k MAS připojily skupiny „Mikroregion Prachaticko“ a „Větec“. Připojení dalo vzniknout současnému sdružení s dnešním názvem a strukturou.

Aktuálně tato místní akční skupina sdružuje 39 obcí Prachaticka, Vlachovobřezska a Čkyňska viz graf 2.

Graf 2 – Procentuální vyjádření zastoupení obcí v jednotlivých regionech



Zdroj: Zpracováno podle www.chanceinnature.cz, 2011

Rozloha území je dle údajů na webových stránkách 458,71 kilometrů čtverečních a čítá cca 27 tisíc obyvatel.

Sídlo MAS se nachází v obci Malenice, Archiváře Teplého 102, 387 06. Druhá kancelář MAS je v obci Vlachovo Březí, na adrese Náměstí Svobody 56, 384 22. Poštovní adresou jsou Malenice.

Místní akční skupina (anglicky: Local action group – LAG) je sdružení podnikatelů, neziskových organizací a veřejného sektoru. Zkoumaná MAS působí v Jihočeském kraji. Cílem sdružení je maximální využití potenciálu území a zjištění trvale udržitelného rozvoje s ohledem na ekologické principy.

Logo MAS

MAS se prezentuje v prvním případě svým základním logem, které je zobrazeno jako obrázek 3. V druhém případě je logo MAS uváděno jako prvek povinné publicity (vysvětleno v literární rešerši), viz obrázek 4.

Obrázek 3 – Základní logo MAS



Zdroj: www.chanceinnature.cz, 2011

Obrázek 4 – Povinná informační tabulka



Zdroj: www.chanceinnature.cz, 2011

4.1.2 Organizace a zdroje MAS

Místní akční skupina má svou organizační strukturu s jasně vymezenými kompetencemi určenou ve Stanovách. Stanovy dále určují pravidla sdružení a je z nich zřejmé, kdo za co odpovídá. Znění stanov občanského sdružení schvaluje Valná hromada MAS.

Orgány sdružení

a) Valná hromada

Valná hromada je v každém občanském sdružení nejvyšším orgánem. V případě místní akční skupiny zde není rozdíl. Valnou hromadu tvoří veškerí členové jejího sdružení, kteří musí splňovat podmínku dospělosti. Každý člen valné hromady musí být starší 18 let. Valná hromada se svolává dle potřeby, minimálně jedenkrát ročně a svolává ji vždy sdružení.

Valná hromada rozhoduje a schvaluje zejména:

- Cíle sdružení.
- Činnost sdružení.
- Stanovy a jejich změny.
- Úkoly sdružení.
- Výroční zprávu, rozpočet a roční závěrku hospodaření.

Dalšími úkoly valné hromady jsou:

- Volba členů rady sdružení.
- Rozhodování o počtu členů rady sdružení.
- Rozhodování o zrušení členství, o sloučení sdružení, jeho reformaci nebo zániku.

Valná hromada rozhoduje na základě hlasování, kdy rozhodnutí je přijato, jestliže pro něj hlasuje prostá většina přítomných členů. Rozhodnutí o změně stanov nebo zrušení sdružení je přijato, pakliže pro něj hlasují alespoň dvě třetiny všech členů. Valná hromada je usnášeníschopná v případě, je-li přítomna nadpoloviční většina všech členů. Každý jeden člen sdružení má právě jeden hlas a tyto hlasy jsou si rovné.

b) Rada sdružení

Rada sdružení je výkonným orgánem, který za svou činnost odpovídá nejvyššímu orgánu, tedy valné hromadě. Řídí aktivity sdružení v období mezi jejími zasedáními.

Členství v radě vzniká volbou. Rada musí mít alespoň tři členy, svolává jí předseda, v jeho nepřítomnosti místopředseda, a to minimálně čtyřikrát ročně.

Mezi úkoly rady patří:

- Volba předsedy a místopředsedy ze svých členů.
- Koordinace činností sdružení.
- Řízení provozních činností sdružení.

Rada jedná jménem sdružení, svolává valnou hromadu, zpracovává podklady pro rozhodnutí valné hromady, plní úkoly uložené usnesením valné hromady. Rada rozhoduje o přijetí člena do sdružení.

Rada je usnášeníschopná právě tehdy, je-li přítomna nadpoloviční většina všech členů rady. V případě, že se přes opakované, nejméně dvojí svolání v časovém horizontu dvou měsíců, nesejde usnášeníschopná valná hromada, přebírá její pravomoci právě rada.

c) Předseda sdružení

Předseda vykonává a naplňuje rozhodnutí rady a zastupuje sdružení navenek. Jedná jménem sdružení, přijímá zaměstnance do pracovního poměru, rozhoduje o obvyklých záležitostech sdružení a připravuje materiály pro jednání rady. Předseda je odpovědný za plnění rozhodnutí rady, za vedení účetní evidence a plynulý chod sdružení. V jeho nepřítomnosti ho zastupuje místopředseda, který je volen radou.

d) Programový výbor

Programový výbor je orgánem pro přípravu strategického plánu LEADER (dále jen SPL). Je také orgánem pro dozor nad jeho realizací. Je to v podstatě konzultační skupina, která byla jmenována, aby se podílela na zpracování SPL. Výbor tvoří členové MAS, kteří zastupují jednotlivé subjekty a zájmové místně působící skupiny.

e) Výběrová komise a monitorovací komise

Výběrová komise, se zabývá výběrem projektů, které bude MAS v budoucnu realizovat. Monitorovací komise má na starosti evaluaci a monitoring probíhajících projektů, a to v průběhu i po skončení realizace projektů.

f) Manažer

Manažer hlavně řídí realizaci SPL, spolupracuje s radou, programovým výborem, předsedou sdružení, výběrovou komisí i odborným poradcem. Dále koordinuje činnost jednotlivých organizačních složek MAS, komunikuje za MAS navenek a vykonává další správní a vedoucí činnosti.

g) Administrativní pracovník

Administrativní pracovník se stará zejména o komunikaci a organizaci činností uvnitř občanského sdružení. Organizačně zabezpečuje jednání výběrové komise, programového výboru a rady. Dále zajišťuje dodržování organizačních postupů a zpracovává agendu sdružení.

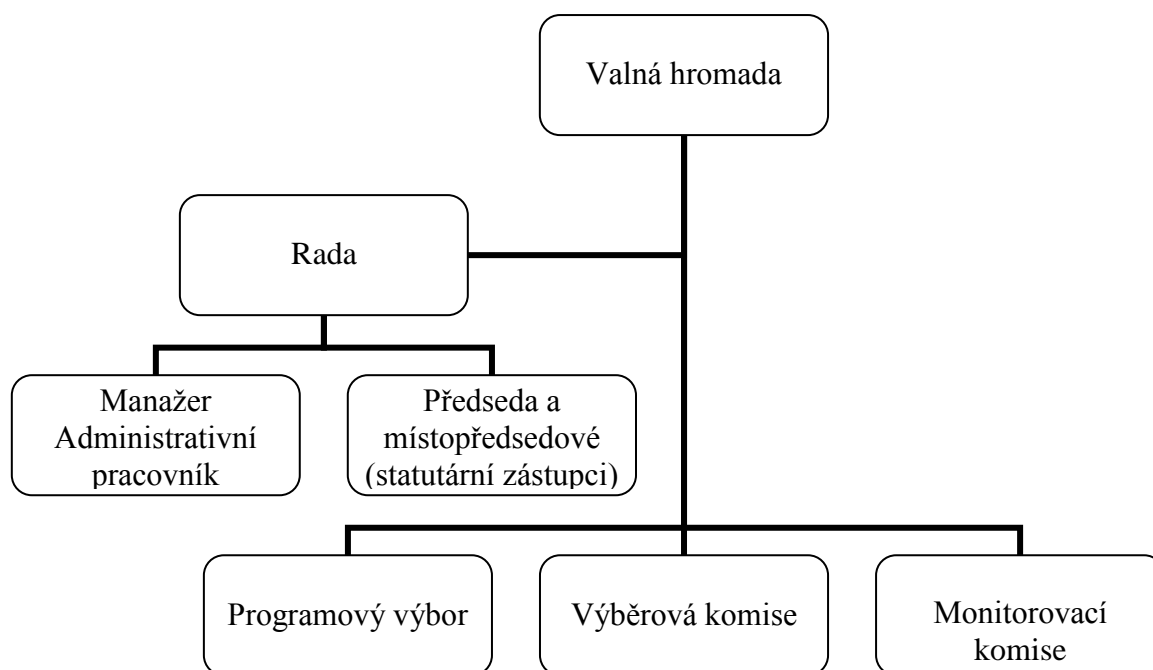
Organizační struktura sdružení

Na základě rozhovoru s manažerem vyplynula skutečnost, že v obecné formě se dá říci, že MAS je kombinací liniové a maticové organizační struktury viz příloha 6.

Na úrovni vedení, je to jednoznačné:

1. Valná hromada.
2. Rada sdružení.
3. Předseda a místopředsedové.

Obrázek 5 – Organizační struktura MAS



Zdroj: Vlastní výzkum

Ale na úrovni řízení je to téměř čistá matice, která drží následující funkce:

1. Vedoucí projektu.
2. Manažer projektu.
3. Koordinátor projektu.
4. Administrátor projektu.
5. Odborný garant projektu.

Problémové je zde to, že zatímco u jednoho projektu je administrátor projektu zodpovědný manažerovi projektu, pak v druhém projektu to může být právě naopak.

Lidské zdroje sdružení

Manažer MAS

V současné době je manažerem MAS pan Ing. Jaromír Polášek. Valná hromada MAS může rozhodnout o tom, že manažer skupiny bude pocházet z jiného regionu, než ve kterém samotná MAS působí. Je to z důvodu objektivit. Požadavky na manažera neziskové organizace se různí od velikosti a zejména zaměření NNO. Ing. Polášek tvrdí, že obecně se dá říct, že se vyžaduje manažerské vzdělání, které je stejně potřebné jako například u malého podniku. Závěrem je, že manažer MAS by měl umět řídit procesy uvnitř NNO, řešit financování a základní řízení lidských zdrojů.

Administrativní pracovník

Současnou administrativní pracovnící je slečna Jana Dolanská, která v MAS působí od roku 2007. Stejně jako manažer i ona musí mít základní znalosti anglického jazyka a musí zvládat práci na počítači.

Účetní

Vedení účetnictví v MAS je svěřeno místní (Malenické) firmě, která se mimo účetnictví zabývá také daňovým servisem a auditováním. V rámci služeb pro MAS provozuje firma šest účetních středisek s ohledem na různorodost činnosti. Za správnost účtování odpovídá právě jedna zaměstnankyně.

Členství v MAS

Členy místní akční skupiny mohou být fyzické nebo právnické osoby, které musí souhlasit se stanovami a cíli sdružení. O přijetí rozhoduje Rada sdružení. Členství vzniká dnem přijetí za člena a zaniká jeho vystoupením, které podá písemným oznámením radě, nebo úmrtím člena, u právnické osoby jejím zrušením nebo zánikem.

Základní práva člena:

- Právo podílet se na činnosti sdružení.
- Právo účastnit se pořádaných akcí.
- Právo volit a být volen.

Povinnosti:

- Dodržovat stanovy.
- Aktivně se podílet na plnění cílů sdružení.
- Svědomitě vykonávat funkce.
- Platit členské příspěvky.
- Nepoškozovat dobré jméno sdružení.

Činnost MAS

MAS se snaží pomocí využívání know-how a nových technologií přispět k rozvoji regionu a zvýšení konkurenceschopnosti místních produktů a služeb. Dále se snaží vytvořit předpoklady pro vznik a rozvoj nových technologií, podpořit zpracování projektů, podpořit vybavení společností a organizací novými technologiemi. Snaží se pomocí vzdělávání obyvatel regionu přispět k získání nových dovedností a schopností souvisejících s využíváním nových technologií.

Krajina regionu MAS je tradičně zemědělská. Malé a střední firmy podnikají ve zpracovatelském a lehkém průmyslu, prvovýrobě, potravinářství a službách. Všechny tyto podnikatele se snaží MAS podporovat. Nejen finančně, kdy jim pomáhá získávat dotace z fondů Evropské unie, ale i v oblasti vzdělávání a dalšího rozvoje. Území je historicky, ekonomicky a kulturně jednotné. Obce i firmy dlouhodobě

spolupracují, mezinárodní kooperace funguje především s obcemi z Bavorska. MAS se tedy snaží podporovat také cestovní ruch v této oblasti.

Díky činnosti MAS bylo od začátku vzniku této skupiny finančně podpořeno několik desítek projektů na jejich území. MAS podporuje jak projekty ziskové, tak ty neziskové. Úspěšně byly realizovány projekty v celkové sumě cca 20 000 000,- Kč. Do konce roku 2008 bylo v rámci nové výzvy na období 2007 – 2013 přijato již dalších 13 projektů od podnikatelů, neziskových organizací a obcí. Na těchto 13 projektů byla vyčleněna částka 5 500 000,- Kč.

Nejvýznamnější projekty

V rámci projektu Leader+ bylo v letech 2004 – 2006 podpořeno 28 projektů. Mezi ty nejvýznamnější patří například počítačové vybavení obcí Malenice, Hoštice, Žárovná, Dvory a Strunkovice nad Blanicí v celkové hodnotě 13 000 000,- Kč.

V oblasti podpory venkovského podnikání získaly díky MAS finanční prostředky firmy Pekařství Cais a Kotle Fiedler.

V oblasti poskytování sociálních služeb uskutečnila MAS v roce 2007 projekt s názvem Komunitní plánování sociálních služeb, který umožnil partnerství poskytovatelů služeb, ale i zpracování plánu sociálních služeb. A to vše za účasti veřejnosti.

V dalších letech například MAS podpořila i venkovské školy projektem s názvem Šance pro venkovské školy. V rámci tohoto projektu byly instalovány do škol interaktivní tabule, školám byly poskytnuty peníze na školní výlety a exkurze a o celém projektu byl spuštěn web na adrese www.su-ma-va.cz.

Tabulka 2 - Socioekonomické ukazatele

Socioekonomické ukazatele v letech 1999 – 2007									
Ukazatel	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Nezaměstnanost k 31. 12. 2007 (v %)	7	5,4	5,7	6,2	6,1	7,2	5,8	5	4,4
Daňová vytiženost (Kč/obyv.)	5588	7631	6485	-	-	-	-	-	-
Počet obyvatel	25839	25817	26345	26250	26264	26332	26332	26415	26403
Počet obyvatel v produktivním věku	16961	17037	17363	17329	18653	18736	18832	18893	-
Výměra (ha)	44620	44620	44624	44620	44620	44621	44621	44620	44621
Hustota (obyv./km ²)	57,91	57,86	59,04	58,83	58,86	59,01	59,01	59,2	59,17

Zdroj: www.leaderplus.cz, 2009

4.2 Rozhovor s manažerem MAS

Položené otázky

1. Specifika řízení MAS.
2. Přístup k samovzdělávání a vzdělávání zaměstnanců.
3. Jaký má dopad činnost MAS na rozvoj regionu?
4. Propagace MAS.
5. Jste spokojen s naplňováním stanovených cílů?

Rozbor položených otázek

Specifika řízení MAS.

Místní akční skupina je specifická hlavně tím, že se jedná o nestátní neziskovou organizaci, která je zaměřená na realizaci integrovaných projektů. Toto specifikum má vliv i na plánování a rozpočtování financování, harmonogramy a také na organizační strukturu MAS.

Řízení občanského sdružení tak probíhá na dvojí úrovni. Za prvé se jedná o řízení projektové, kdy každý realizovaný projekt je řízen zvlášť. Za druhé se jedná o řízení organizační, kdy jsou řešeny dopady projektů na celou nestátní neziskovou organizaci. Zkoumá se dopad na financování, úroky z úvěrů, součty úvazků u jednotlivých pracovníků a tak dále.

Na základě vyhodnocených údajů bylo možné potvrdit pracovní hypotézu 1: řízení a vedení místní akční skupiny je odlišné od řízení a vedení jiné neziskové organizace, potažmo podniku ziskového.

Přístup k samovzdělávání a vzdělávání zaměstnanců.

„MAS samozřejmě přistupuje ke vzdělávání svých zaměstnanců velice pečlivě.“ (Ing. Polášek, 2011)

Jako příklad vzdělávání zaměstnanců byla uvedena skutečnost, že dvě pracovnice MAS studují souběžně s prací státní vysokou školu. Dále se MAS pravidelně účastní různých vzdělávacích kurzů a seminářů, které pořádají řídicí orgány. MAS se účastní také kurzů z oblasti práce i jiných forem vzdělávání.

Jaký má dopad činnost MAS na rozvoj regionu?

MAS se rozhodla, že se zaměří především na inovace a trvale udržitelný rozvoj a toto zaměření se ukázalo jako strategicky správné.

Tento přístup a uskutečnění této strategie vedlo k realizaci projektů, které byly toho času v České republice pilotní (jednalo se o roky 2004 – 2005). Jednalo se o podnikatelské projekty „Pekařství Vladimír Cais – Rozšíření provozu, nákup pekařské pece“ nebo projekt společnosti KOTLE FIEDLER. V současné době je již rozvoj podnikatelských aktivit, nabídky služeb či aktivit v neziskové formě tržně obsazen. Proto prostý rozvoj nebo obměna neznamenají výhodu, ale případně pouze snižují riziko ztráty. Díky činnosti MAS došlo také ke snížení nezaměstnanosti v regionu. MAS má tedy jednoznačně pozitivní vliv na region.

Propagace MAS.

Občanské sdružení má bohaté zkušenosti s prezentováním, a to nejen v rámci regionu, ale i na národní a mezinárodní úrovni.

MAS využívá ke své propagaci webová stránka www.chanceinnature.cz. Najdeme tam představení MAS a jejích aktivit i s prezentacemi projektů žadatelů o dotace. WWW stránky jsou pravidelně aktualizovány. Jsou tam nejdůležitější kontakty, údaje o území MAS i tiskové zprávy.

Komplexně se MAS uvedla na výstavě Země živitelka. MAS zde představila náplň své činnosti a cíle, byly zde představeny realizované i připravované projekty. Pozitivním efektem této prezentace byla velká návštěvnost zmíněných webových stránek.

V zahraničí se MAS představila na konferenci ELREN. Představila zde projekty žadatelů o dotace, své cíle, a došlo i na výměnu zkušeností.

Mimo jiné MAS vydává tiskovinu „Občasník“, která je nyní dostupná také v elektronické verzi na jejích webových stránkách, informační letáky, různé propagační materiály a další.

Jste spokojeni s naplňováním stanovených cílů?

Tato otázka byla položena již při zpracovávání bakalářské práce a odpověď byla následující:

„S činností MAS jsme velice spokojeni, daří se nám úspěšně realizovat projekty, v některých jsme dokonce nejúspěšnější v České republice, některé jsou na českém území pilotní. Těšíme se uznání jak v domácím prostředí, tak v zahraničí, kde nadále čerpáme důležité znalosti, navazujeme důležité kontakty a prezentujeme tam svou činnost.“ (Ing. Polášek, 2008)

5 Analýza manažerského vedení

Následující část práce je zaměřena na pohled manažera místní akční skupiny na řízení a vedení nestátní neziskové organizace a na hodnocení jeho vedení a řízení. Analýza byla uskutečněna pomocí dvou dotazníků, sestavených odborníky. Oba dotazníky byly zaslány pomocí e-mailové pošty manažerovi zkoumané místní akční skupiny.

Kapitola začíná představením manažera organizace. Následně budou rozebrány otázky položené v rámci rozhovoru s manažerem a poslední část kapitoly bude věnována vyhodnocení dvou položených dotazníků.

V této kapitole bylo pracováno s cílem diplomové práce: provést ve vybraném subjektu rozbor používaných metod vedení a řízení, charakterizovat styl vedení a řízení pana manažera, navrhnout optimální systém vedení a řízení a posoudit jeho dopad na efektivitu vykonávaných činností.

V této části práce bylo pracováno s hlavní pracovní hypotézou, s pracovní hypotézou dvě a tři.

Hlavní pracovní hypotéza: manažer chápe rozdílnost pojmů vedení a řízení. Potvrzení či vyvrácení hypotézy bude záviset na odpovědi, kterou manažer v rámci rozhovoru poskytne.

Pracovní hypotéza 2: manažer má potřebné vzdělání a praxi, aby mohl vést neziskový podnik. I výsledek této hypotézy bude záviset na odpovědi v rámci předem připraveného rozhovoru.

Pracovní hypotéza 3: manažer bude mít vynikající hodnocení předložených dotazníků. Tuto hypotézu potvrdím nebo vyvrátím na základě dvou dotazníků, které byly manažerovi zaslány pomocí elektronické pošty a následně vyhodnoceny podle odborné literatury.

5.1 Představení manažera MAS

V současné době je manažerem MAS Ing. Jaromír Polášek. Valná hromada MAS rozhodla o tom, že manažer analyzovaného občanského sdružení musí pocházet z jiného regionu, než je působnost místní akční skupiny. Je to z důvodu objektivity. Požadavky na manažera neziskové organizace se různí od velikosti a zejména zaměření NNO.

5.2 Rozhovor s manažerem MAS

Položené otázky

1. Jak vnímáte rozdíl mezi vedením a řízením?
2. Jaké máte zkušenosti s řízením neziskové organizace a zda se to liší od řízení ziskového podniku?
3. Mohl byste krátce popsat svou dosavadní kariéru manažera MAS?
4. Je MAS typickou neziskovou organizací?
5. Jaké je motivace manažera, který se rozhodne pracovat v neziskové organizaci?
6. Jakým způsobem ověřujete efektivnost vaší organizace? Je to vůbec možné měřit?
7. Myslíte, že vaše organizace je efektivní? Kontrolujete své náklady?
8. Upřednostňujete kvalitu před kvantitou?
9. Můžete specifikovat, kde získáváte peníze? (členské příspěvky, granty, dary, tržby....)
10. Jakou pozornost při řízení místní akční skupiny věnujete fundraisingu? Jak pomocí něj získáváte finanční prostředky? (pošta, veřejná sbírka, benefice, ode dveří ke dveřím....)

Rozbor položených otázek

Jak vnímáte rozdíl mezi vedením a řízením?

Otázka byla položena z důvodu odhalení postoje manažera místní akční skupiny k rozdílu mezi pojmy vedením a řízením. Hlavním cílem bylo zjistit, zda si rozdíl mezi těmito termíny manažer uvědomuje a pokud ano, zda se podle toho i přistupuje k řízení svěřené organizace.

Ing. Polášek považoval tuto otázku, dle svých slov, za velice podstatnou a byl rád, že byla v diplomové práci zmíněna.

Manažer ve své odpovědi uvedl, že rozdílnost těchto dvou termínů je velice důležitá, ale že ji bohužel mnoho vedoucích pracovníků (NNO i ziskových podniků) velmi podceňuje. Rozdílnost termínů byla již vysvětlena v rámci literární rešerše.

Manažer dále uvedl, že tento rozdíl by měl být v managementu zřetelný a zejména pečlivě dodržovaný. On sám rozdílnost těchto dvou termínů chápe takto:

- Vedení, podle jeho názoru, určuje směr a strategické trendy.
- Manažer, respektive řízení, naplňuje tyto představy.
- Manažer je tedy za naplňování definovaných směrů a strategických trendů hodnocen a kontrolován.

Směšováním termínů dochází ke dvěma extrémům, které definuje manažer následovně:

- Buď se vedení příliš zaměřuje na řešení zbytečných detailů a tím pádem stojí organizace z hlediska své náplně na místě (nemá žádný vývoj).
- Vedení nechává vše na řízení a poté dochází k situaci, že se vše sune bez ohledu na své členy (zaměstnance).

Na základě odpovědí na první položenou otázku bylo možné potvrdit hlavní pracovní hypotézu.

Jaké máte zkušenosti s řízením neziskové organizace a zda se to liší od řízení ziskového podniku? Mohl byste krátce popsat svou dosavadní kariéru manažera MAS?

Otázky byly položeny z důvodu zjištění, zda manažer analyzovaného občanského sdružení již působil na vedoucí pozici a zda má zkušenosti s řízením ziskového podniku. Cílem bylo zjistit, zda manažer může srovnávat zkušenosti s řízením místní akční skupiny a řízením jiné organizace.

Za hlavní rozdíl v řízení ziskového a neziskového podniku manažer považuje přístup vedení. Zatímco management ziskového podniku se snaží, aby jeho podnik dosahoval zisku, tak management neziskového podniku se snaží, aby naplňoval své poslání a tedy pomáhal potřebným v co největší míře, tyto organizace byly zřízeny za účelem naplňování obecně prospěšných činností.

Manažer odpověděl, že velice rád přistupuje k neziskové organizaci stejně, jako kdyby se jednalo o organizaci, jejíž cílem je dosahování zisku, tedy o organizaci ziskovou. Svůj názor umocnil tím, že v definici zisku vidí jistou logiku, kterou vysvětluje následujícími tvrzeními:

- Zisk u podnikatelských subjektů (z čistě finančního hlediska) se vypočte ze známého vztahu výnosy mínus náklady.
- Také u neziskových organizací existuje definice zisku. Zisk, respektive výnosy, jsou vyjádřeny společenským dopadem činnosti společnosti a sociálně-ekonomickými dopady její činnosti, to znamená, že zisk získáme takovým způsobem, když od společenských a socio-ekonomických přínosů činnosti NNO odečteme náklady, které jsou nutné pro její činnost. Pokud náklady u neziskové organizace překročí benefity, které NNO v rámci své činnosti vygeneruje, pak jsou to špatně vynaložené náklady.

Na základě výše vysvětleného logického vztahu, lze přistupovat z hlediska řízení k NNO stejným způsobem, s jakým přistupujeme k řízení ziskových podniků. Pouze výnosy, respektive společenský prospěch organizace, je obtížnější kvantifikovat než výnosy ziskového podniku. Náklady jsou zde stejné jako náklady ziskového podniku. Jsou to klasické náklady na provoz a činnost NNO.

Druhá otázka se týkala pracovní kariéry manažera. Ing. Polášek již dříve pracoval na vedoucí pozici. Práce v MAS je již jeho druhým zaměstnáním. V místní akční skupině manažer působí od roku 2005, tedy téměř od začátku fungování MAS, která vznikla roku 2004. Manažer mi dále prozradil, že původně byl zaměstnán v MASce na 0,1 úvazku jako její jediný zaměstnanec.

Získané informace napomohly k potvrzení pracovní hypotézy 2.

Je MAS typickou neziskovou organizací?

Otázka byla položena za účelem bližšího prozkoumání místní akční skupiny, jako neziskové organizace, respektive občanského sdružení.

Odpověď zněla určitě ne. MAS není v žádném případě typickou neziskovou organizací. Její specifika vyplývají ze zapojení metody a principu LEADER do základních dokumentů a činnosti NNO. Na stránkách Ministerstva vnitra České republiky je mimo jiné uvedeno, že MAS vznikají kvůli společnému prosazování zájmů obcí a místních komunit s cílem dosáhnout změn, které vznikají nejčastěji jako seskupení obcí kolem přirozeného centra, jde obecně o jakási spádová území. Další typické charakteristiky MAS jsou uvedeny v teoretické části mé práce.

Jaké je motivace manažera, který se rozhodne pracovat v neziskové organizaci?

Otázka byla směřována na motivaci práce v neziskovém sektoru. Hlavním cílem bylo zjistit, proč se manažer místní akční skupiny rozhodl pracovat ve vedení neziskové organizace, přestože věděl, že finanční ohodnocení jeho práce bude mnohonásobně nižší, než v podnikatelské sféře.

Motivací každého, kdo se rozhodne pracovat v neziskovém sektoru ať už jako dobrovolník nebo zaměstnanec je pomoc druhým. Motivací je ochota pomoci potřebným. Někteří tam pracují jen pro dobrý pocit z toho, že pro společnost něco dělají. Je jistě velmi dobře, že tací lidé jsou a jsou ochotni pracovat v těchto organizacích i za cenu toho, že z toho oni sami nic mít nebudou. Už jen jejich samotná práce je ve vztahu k finančnímu ohodnocení jistým druhem dobročinnosti.

Manažer si myslí, že každý, kdo pracuje v takové organizaci, tam pracuje z jiného důvodu. Každý má individuální motivaci pro takovýto druh práce. Motivace manažera byla dvojího druhu.

Jeho prvotním impulzem byla vidina možnosti pomoci regionu, který se mu líbí, který má rád, ke kterému má jistý vztah. MAS totiž mimo jiné přispívá ke zkvalitňování života v regionu, snaží se o zavádění ekologicky šetrných provozů, které šetří přírodu a ovzduší, pomáhá i v udržování zeleně a zkvalitňování obcí a měst.

Tím druhým impulzem byl vlastní kariérní rozvoj, kdy podle slov pana manažera to byla zejména ze začátku velmi "dobrovolnická" činnost. Nicméně tento motiv se mi jeví jako velice zajímavý kariérní start a to i pro nezkušené absolventy. Pracovník zde získá jistě mnoho cenných zkušeností a dovedností, které mu poté mohou pomoci s hledáním lépe placené pozice. Pokud se tedy dotyčný rozhodne opustit neziskový sektor, ať už z jakéhokoliv důvodu.

Jakým způsobem ověřujete efektivnost vaší organizace? Je to vůbec možné měřit? Myslíte, že vaše organizace je efektivní? Kontrolujete své náklady? Upřednostňujete kvalitu před kvantitou?

Efektivnost byla definována v literární rešerši této diplomové práce.

Efektivitu manažer chápe v obecné rovině jako schopnost dosahovat cílů a plánů. Zatímco měření efektivity ziskových podniků je velice snadné, slouží nám k tomu řada ekonomických ukazatelů, jako jsou například tradiční finanční ukazatele, či modernější metody například Balanced Scorecard a další, měření efektivnosti neziskové organizace bude o to složitější, o kolik je složitější určit výnosy ziskového podniku od společenského prospěchu neziskové organizace. Způsoby hodnocení efektivnosti neziskových organizací jsou definovány v literární rešerši této diplomové práce.

Analyzovaný vedoucí na tuto problematiku nahlíží takto:

- U dotací je kontrola efektivity daná nutností monitoringu a evaluace u projektů. Dále nad rámec povinné kontroly efektivity pracuje ještě jejich monitorovací komise, která hodnotí například výstupy ve vazbě na výdaje.
- Již nepřihlížíme k dotacím. Manažer si je jist, že pokud by nebyla místní akční skupina ve své činnosti dostatečně efektivní, členové by jim to dali dost hlasitě

najevo. Zejména proto, že se vlastně jedná o prostředky členů sdružení. Co se týče poslední otázky tohoto bloku, zda se v MAS upřednostňuje kvalita nebo kvantita, byla odpověď bez váhání jasná. Asi jako každá organizace, která pomáhá, i tato se zaměřuje na kvalitu, nikoliv na kvantitu.

Můžete specifikovat, kde získáváte peníze?

Poslední okruh položených otázek se týkal finančních prostředků místní akční skupiny. S řízením neziskové organizace úzce souvisí problematika financí, a to konkrétně jejich získávání. Neziskové organizace pro své fungování získávají finanční prostředky jak z vlastních zdrojů, tedy z příspěvku členů či z vlastní činnosti, tak ze zdrojů cizích. Cizí zdroje jsou pro NNO prioritní při financování. Může se jednat například o sponzorské dary, dotace ze státního rozpočtu, dotace z rozpočtu obcí a další příspěvky a dary.

Manažer problematiku získávání finančních prostředků popsal následovně: Jako všechny neziskové organizace, i místní akční skupina získává finanční prostředky z vlastní činnosti. Jsou to jednak příspěvky členů, tak také výnosy zejména z propagace členů. Dále získává MAS finanční prostředky od obcí a dalších NNO. Důležité je i získávání grantů od kraje, České republiky i Evropské unie.

Jakou pozornost při řízení místní akční skupiny věnujete fundraisingu? Jak pomocí něj získáváte finanční prostředky? (pošta, veřejná sbírka, benefice, ode dveří ke dveřím....)

Pojem fundraising byl vysvětlen v rámci literární rešerše této diplomové práce. Jedná se o získávání finančních prostředků na obecně prospěšnou činnost. Fundraising je pro NNO důležitý především proto, že neziskové organizace nejsou schopny pokrýt 100 % svých nákladů z vlastních prostředků.

Manažer na toto odpověděl konstatováním, že bez fundraisingu by místní akční skupina vůbec nemohla existovat. Dále uvedl, že v aktuálním plánovacím období Evropské unie jsou prostředky získávány především z konkrétních projektů.

5.3 Vyhodnocení dotazníků

Následující část diplomové práce je věnována vyhodnocení dvou položených dotazníků. První dotazník se týkal typologie osobnosti pro manažery. A druhý zkoumal manažerský styl dotazovaného manažera. Byly analyzovány metody řízení, které manažer Ing. Polášek používá.

5.3.1 Typologie osobnosti manažera

Dotazník

Položený dotazník čítal celkem 56 otázek, které se vesměs týkaly chování a postojů dotazovaného. Dotazník byl sestaven Čakrtem v roce 2008. V příloze 7 je uveden vyplněný dotazník. Každá z 56 otázek měla pouze 2 možné odpovědi, obě byly správné. Manažer měl za úkol mezi každou odpověď rozdělit celkem 5 bodů. Nikdy více a nikdy méně. Pokud některá z odpovědí vystihovala pana manažera 100 %, přiřadil jí 5 bodů a druhé odpovědi 0 bodů. Podle svého postoje dále mohl odpovědi obodovat v poměru 4 ku 1 či 3 ku 2. Při vyplňování dotazníku bylo dále důležité, aby se pan manažer zbytečně nezdržoval přemýšlením o odpovědi, ale rovnou odpověděl podle svého svědomí a podle toho, jak se ve skutečnosti chová.

Čakrt ve své knize pracuje se 16 osobnostními typy (viz následující tabulka).

Tabulka 3 - Osobnostní typy s vyznačeným výsledkem dotazníku

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

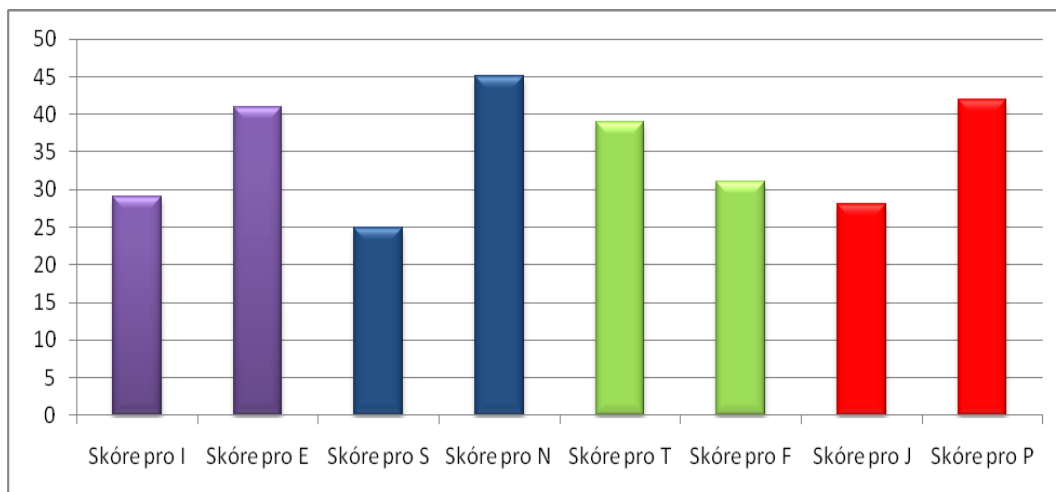
Zdroj: Zpracováno podle Čakrt, 2008

Vyhodnocení dotazníku

K předání dotazníku k vyplnění a opětovné vrácení vyplněného dotazníku bylo uskutečněno pomocí e-mailové pošty. Vyplněný dotazník byl vyhodnocen na základě metodiky příslušné literatury. Postup byl následující. Podle šablony uvedené v knize

bylo sečteno skóre pro jednotlivá písmena, která charakterizují osobnost manažera (výsledek zobrazuje graf 3). Po učinění všech podstatných kroků bylo zjištěno, že manažer je typ ENTP. Kde E znamená extroverze (extroversion), N znamená intuice (intuition), T znamená myšlení (thinking) a P znamená vnímání (perceiving). Manažer je tedy manažerem temperamentu NT, tak zvaný Prométheovský temperament.

Graf 3 - Celkové výsledky prvního dotazníku



Zdroj: Vlastní výzkum

Vysvětlení grafu

Součet bodů byl rozhodující vždy u sloupečků stejné barvy. Sloupeček s vyšším skóre nám dal výsledek ENTP.

Charakteristika výsledků z dotazníku dle Čarkta, 2008

MANAŽEŘI TEMPERAMENTU NT se opírají o svou intuici a myšlení. Nejraději pracují na koncepčním úkolu, který směřuje dopředu, za hranice dneška. Tací manažeři jsou hrdí na své znalosti a schopnosti, chtějí při své práci uplatnit především intelekt. Baví je, když mohou pracovat na něčem novém, neprozkoumaném, když mohou dělat věci poprvé. Z hlediska vedení vysílají tito manažeři ke svým podřízeným dva protichůdné signály. Na jednu stranu se chovají tak, že od ostatních neočekávají, že mají tolik zájmu a energie jako oni sami. Poznáme to často tak, že projeví mírné překvapení, jakýsi potěšený údiv nad tím, když někdo jiný porozumí něčemu

složitějšímu, něco si osvojí či dobře zvládne. Tento postoj je typický právě pouze pro tento druh manažera. Druhý signál, opačný, spočívá v tom, že od ostatních očekává, že budou dosahovat téhož standardu ve svých výsledcích, jako on sám. Velikým problémem je, že těmito protichůdnými signály dávají najevo, respektive vyvolávají v jejich okolí pocity, že jsou ostatní na nižší intelektuální úrovni.

Mezi silné stránky manažera temperamentu NT patří to, že jsou architektky změn. Zajímají je zásady, podle nichž byla organizace vybudována. Znovu a znovu prověřují nejzákladnější pravdy, svým intelektem rentgenují své okolí, do hloubky analyzují prostředí a snaží se ho v jeho vlastně podstatě pochopit. Velikou předností je schopnost vidět organizaci za 10 let, umí načrtnou vizi budoucnosti. V centru jejich pozornosti je potenciál. Jako nově příchozí do organizace jsou schopni velice brzy odhalit její strukturu, mocenská seskupení, způsoby rozhodování. Tito manažeři mají schopnost shrnout a dobře verbalizovat nápady ostatních. Jsou úspěšní především v prostředí, které je orientováno na výsledky.

Mezi jejich slabé stránky patří netrpělivost, občasná necitlivost, neumí odhadnout lidi. Brání jim v tom jejich záliba v zásadách a principech.

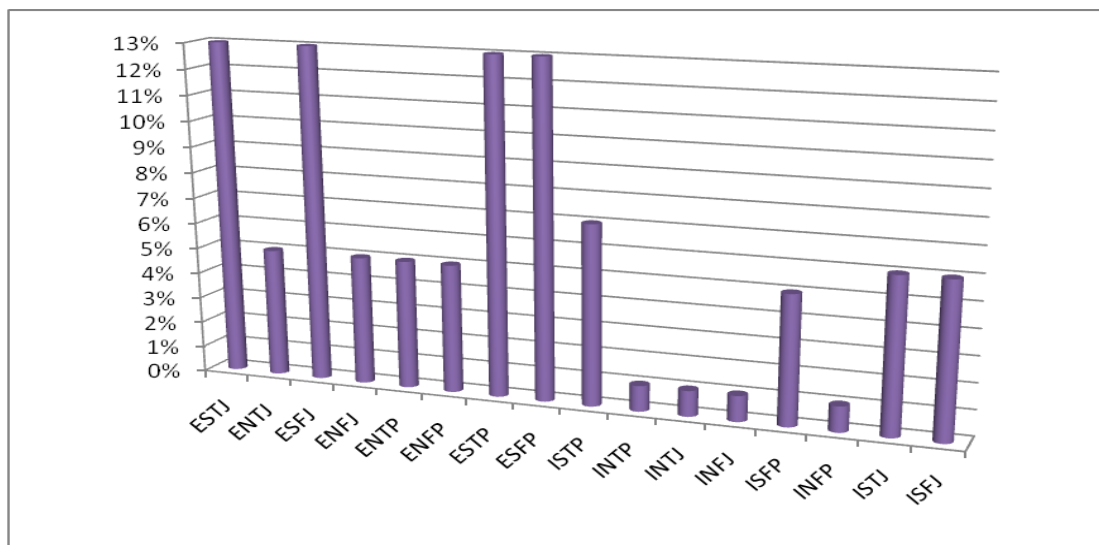
MANAŽERA PROMÉTHEOVSKÉHO TEMPERAMENTU charakterizuje zřetelná touha po moci, ale ne taková, která by chtěla zotročovat, ale taková, která dokáže žít v souladu, využívat schopností. Manažeři tedy v konečném důsledku neusilují o moc jako takovou, ale jen v míře, v níž jim umožňuje rozvíjet jejich dovednosti, kapacity, zručnosti, zkrátka jejich repertoár.

Literatura uvádí, že snad žádný jiný temperament nevyjadřuje dilemata naší civilizace a naší doby lépe, než Prométheovský mýtus.

MANAŽEŘI ENTP mají v populaci malé zastoupení. Dokazují to studie, které uvádí, že manažerů tohoto typu je v populaci pouhých 5 %. Procentuální zastoupení jednotlivých typů v populaci uvádím v grafu 4. Tito manažeři mají sklon preferovat

práci zdůrazňující spíše věcnou než lidskou stránku činnosti. Pokud by si měli vybrat mezi dobrým výsledkem a dobrým vztahem, vyberou si variantu první. Jsou vynikajícími analytiky, snadno se nadchnou, bývají tak pro ostatní zdrojem inspirace. Když se ENTP pro něco nadchnou, jsou natolik přesvědčení o správnosti svého počínání, že jejich schopnost ignorovat normy, postupy i tradice je odzbrojující.

Graf 4 – Procentuální zastoupení osobnostních typů v populaci



Zdroj: Zpracováno dle Čakrt, 2008

Bohužel Čakrt ve své publikaci neuvádí, jak velký byl zkoumaný vzorek populace, ani ve kterém státě byl průzkum prováděn. Neuvádí ani rok uskutečnění průzkumu.

5.3.2 Test manažerského stylu

Dotazník

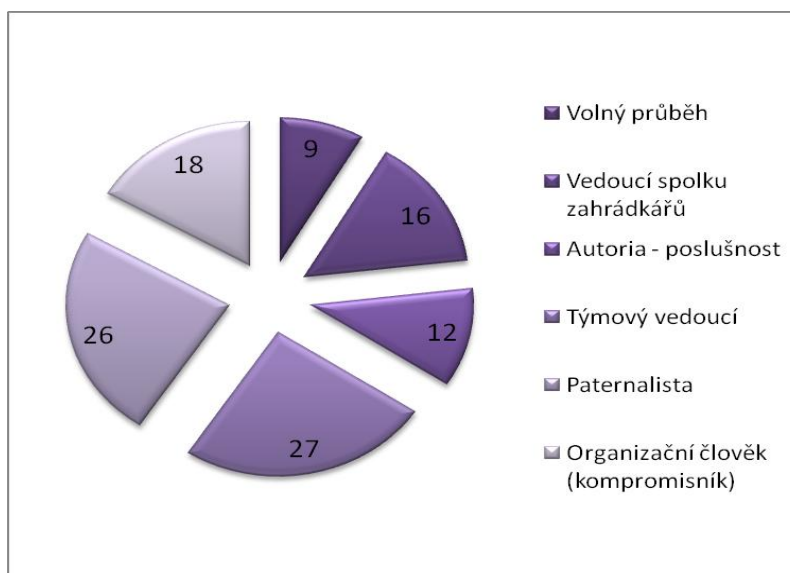
Položený dotazník čítal celkem 36 otázek, které se vesměs týkaly posouzení manažerských hodnot dotazovaného. Dotazník byl sestaven Šuleřem v roce 2008. Vyplněný dotazník je uveden v příloze 8. Každá z 36 otázek měla pouze 2 možné odpovědi, obě byly správné. Mmanažer měl za úkol mezi každou odpověď rozdělit celkem 3 body. Nikdy více a nikdy méně. Pokud některá z odpovědi vystihovala manažera 100 %, přiřadil ji počet bodů 3 a odpovědi druhé počet bodů 0. Podle svého postoje dále mohl odpovědi obodovat v poměru 2 ku 1. Při vyplňování dotazníku bylo

dále důležité, aby se manažer zbytečně nezdržoval přemýšlením o odpovědi, ale rovnou odpověděl podle svého svědomí a podle toho, jak se ve skutečnosti chová.

Vyhodnocení dotazníku

Vyplněný dotazník, který byl zaslán pomocí e-mailové pošty, byl vyhodnocen na základě příslušné odborné literatury. Postup byl následující. Přiřazené body k jednotlivým odpovědím byly přepsány do příslušných tabulek, které byly uvedeny v knize. Následovně byla sečtena skóre pro jednotlivé manažerské styly. Po učinění všech podstatných kroků bylo zjištěno, že manažer je manažer stylu Týmový vedoucí (27 bodů) a Paternalista (26 bodů) viz graf 5.

Graf 5 - Celkové výsledky druhého dotazníku v počtu získaných bodů



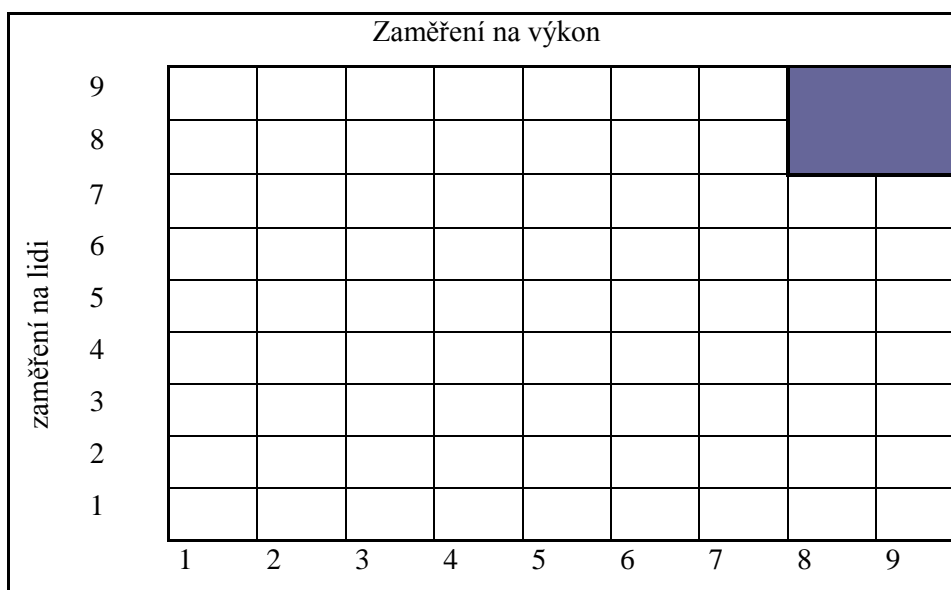
Zdroj: Vlastní výzkum

Literatura uvádí, že nejideálnější manažerský styl je týmový vedoucí. A právě tento styl měl nejvíce bodů i v případě dotazování mého pana manažera. Literatura ale také uvádí, že vhodný manažerský styl může být například i vedoucí spolku zahrádkářů. V každé situaci, kterou musí manažer řešit, záleží na problému, na týmu se kterým spolupracuje.

Charakteristika výsledků z dotazníku dle Šuleře, 2008 a internetového portálu eagri.cz, 2009-2010.

TÝMOVÝ VEDOUČÍ je charakterizován jako manažer, který je orientovaný na dosažení cíle s přesvědčením, že optimálního výkonu lze dosáhnout pouze prostřednictvím efektivní týmové spolupráce, umístění týmového vedoucího v manažerské mřížce ukazuje obrázek 6. Pracovních výsledků tak dosahuje skrze schopnost přesvědčit a získat lidi pro společný úkol, tedy skrze zaujetí lidí. Takovýto přístup navozuje atmosféru vzájemného sdílení „společného krajíce“ a v organizaci vede ke vztahům důvěry a spolupráce. Týmový vedoucí je charakteristický svou orientací na dosažení cíle a týmový přístup, kterým se snaží dospět k optimálnímu výsledku pomocí participace, oddanosti pracovníků a pomocí společného řešení vzniklých problémů. Tento typ manažera je obecně nejžádanější. Je to dáno právě jeho schopností kombinace zájmu o lidi a cíl.

Obrázek 6 – Postavení týmového vedoucího v manažerské mřížce



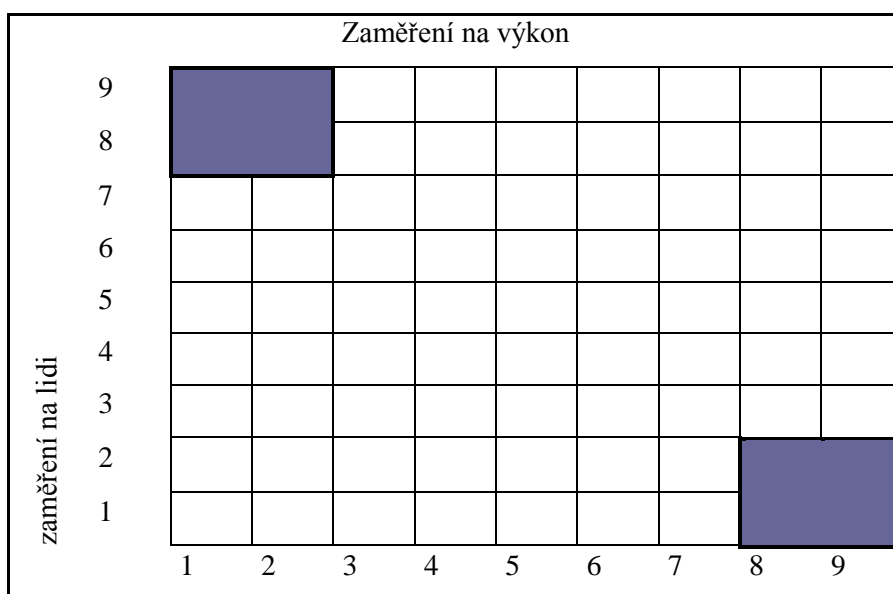
Zdroj: Zpracování podle eagri.cz, 2009-2010

Týmový vedoucí vytváří takovou podnikovou kulturu, kterou můžeme charakterizovat následujícími výroky:

- Sdílím pravomoci založené na společných předpokladech a osobní zodpovědnosti.
- Zapojuji do implementace a stanovování cílů všechny, kterých se to dotkne.
- Otevřeně čelím konfliktu, abych mohl odhalit a vyřešit jeho příčiny.
- Praktikuji kontinuální hodnocení založená na sdílených předpokladech a kritériích.
- Buduji kritéria nejlepšího výkonu na základě společných závazků a plného využití zdrojů.

MANAŽER PATERNALISTA je manažer, který střídá zájem o lidi a orientaci na úkol. Umístění paternalisty v manažerské mřížce je zobrazeno na obrázku 7. K pracovníkům přistupuje jako rodič k dítěti. Jsou-li poslušní, loajální, tak se stará o jejich potřeby. Nepodřizují-li se však podřízení jeho autoritě, tvrdě je postihuje. Nejde však o skutečnou integraci, jak je tomu například u stylu týmového vedoucího. Nepřistupuje k podřízeným jako ke skutečným kolegům. Ke svým podřízeným přistupuje z pozice „patříš mě a já pomohu tvé kariéře“, proto od nich očekává, že jeho podřízení budou přístupní vůči jeho autoritě.

Obrázek 7 – postavení paternalisty v manažerské mřížce



Zdroj: Zpracováno podle eagri.cz, 2009-2010

Paternalista vytváří takovou podnikovou kulturu, kterou můžeme charakterizovat následujícími výroky:

- Neuplatňuji svou moc vůči těm, kteří podněcují pracovní nadšení a ochotu plnit mé příkazy.
- Přiměji druhé bez řečí akceptovat a podporovat mnou stanovené cíle.
- V konfliktu se mi podřízení podřídí a plně přijmou mé řešení.
- Hodnotím metodou cukru a biče.
- K vymezení kritérií nejlepšího výkonu spoléhám na ty, kteří jsou oprávněni rozhodovat.

5.4 Zhodnocení vedení a řízení a jejich vlivu na efektivitu vykonávaných činností a strategických záměrů

V závěru této kapitoly bylo zhodnoceno manažerské vedení zkoumané místní akční skupiny, a to na základě provedených analýz, které umožnily nahlédnout do myšlení a přístupu k vedení a řízení zkoumaného manažera. Místní akční skupina se každým rokem snaží vyvíjet a rozvíjet svou činnost, což s sebou jistě přináší větší požadavky na vedení.

Celkové hodnocení manažera místní akční skupiny je vynikající. Manažer je kvalitní řídicí pracovník.

Na základě uskutečněného rozhovoru a zároveň na základě zpracovaných dotazníků lze říci, že cíl diplomové práce byl naplněn.

Tato část analýzy vedení a řízení je zaměřena na naplnění pracovních hypotéz a na navržení optimálního sytu vedení a řízení.

Na základě zjištěných údajů byla potvrzena hlavní pracovní hypotéza: manažer chápe rozdílnost pojmů vedení a řízení. Nejen že manažer rozdílnost pojmů chápe, ale snaží se podle nich také jednat.

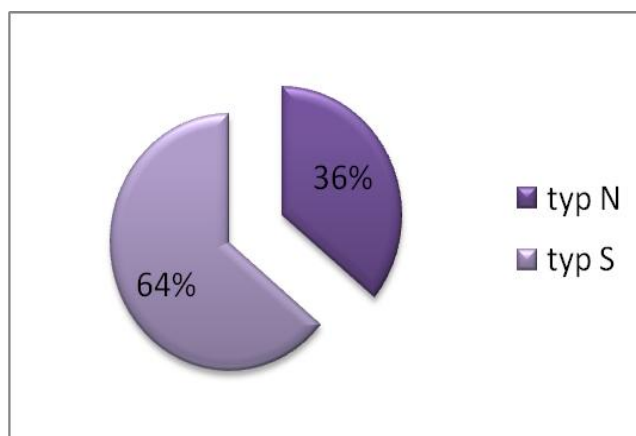
Dále bylo pracováno s pracovní hypotézou 2: manažer má potřebné vzdělání a praxi. I tuto hypotézu bylo možné na základě zjištěných údajů potvrdit.

Poslední pracovní hypotéza 3: manažer bude mít na základě dotazníků vynikající hodnocen, byla také potvrzena.

5.4.1 Zhodnocení prvního dotazníku.

Dotazník byl sestaven autorem na téma Osobnost manažera. Výsledkem zadaného dotazníku bylo, že vedoucí je typ manažera, u kterého převažuje intuice, tedy N. Opakem tomuto výsledku je poté manažer, u něhož převažuje smyslové vnímání, tedy S. Ve společnosti převažují právě lidé, kteří patří do modu S.

Graf 6 – Zastoupení modu N a modu S ve společnosti v %

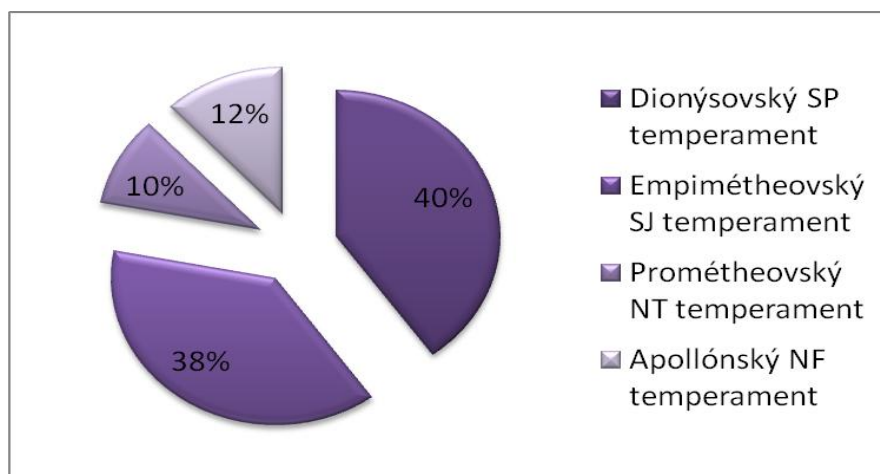


Zdroj: Zpracováno podle Čakrt, 2008

Osobnost typu N je charakteristická tím, že žije pro budoucnost. Nezajímají ji pravidla, ale nápady, inovace, ideje a možnosti. Takovíto lidé jsou vhodní do dynamického prostředí, jímž práce v MAS rozhodně je. Žádný projekt není stejný. Prvotním impulzem pomoci jsou právě nápady podnikatelů, ideje místních obyvatel či nové možnosti pro neziskovou sféru. Toto prostředí je pro manažera N naprosto vhodné.

Z dotazníku dále vyplynulo, že manažer je typickým manažerem temperamentu NT, který je v populaci zastoupen nejméně. Souvztažně k temperamentu NT náleží charakteristika Prométheovského temperamentu.

Graf 7 – Zastoupení jednotlivých temperamentů ve společnosti



Zdroj: Zpracováno podle Čakrt, 2008

Pro Dionýsovský temperament je charakteristické spojení smyslů a vnímání. Takový manažer se orientuje na „zde a nyní“, na volnost. Je praktický a pragmatický.

Pro Empimétheovský temperament je charakteristické spojení smyslů a usuzování. Takový manažer se orientuje na povinnosti, tradice a sounáležitosti. Je spolehlivý a oddaný.

Pro Apollónský temperament je charakteristické spojení intuice a cítění. Takový manažer se orientuje na hledání vyšších smyslů a cílů, hledá pravdu a jedinečnost.

Pro Prométheovský temperament je charakteristické spojení intuice a myšlení. Takový manažer se orientuje na budoucnost, objevování nových věcí a na ovládnutí přírodních živlů.

V rámci zkoumání 16 osobnostních typů je manažer typem ENTP. Na rozdíl od zkoumání manažerského stylu zde nemůžeme jednoznačně říci, zda je to dobrý či špatný výsledek. Každý z daných 16 osobnostních typů má své silné i slabé stránky, výsledek by měl spíše sloužit k poznání sama sebe, k pochopení toho, co dělám špatně, a podle toho na sobě začít pracovat.

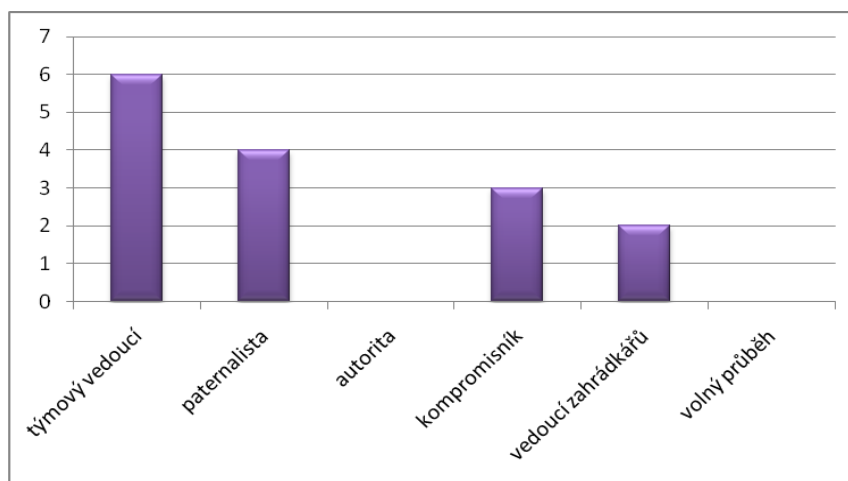
5.4.2 Zhodnocení druhého dotazníku

Dotazník byl vytvořen na téma Test manažerského stylu. Výsledkem zadaného dotazníku bylo, že manažer je týmový vedoucí a jeho záložní styl je manažer paternalista. Odborníci se shodují, že nejvhodnějším manažerským stylem je právě manažer typu týmového vedoucího. Naopak tím nejhorším možným stylem je styl volný průběh. V hodnocení nejlepšího a nejhoršího stylu vedení také hraje roli řešená situace, ve které se právě nacházíme. Každá nastalá situace je specifická, musí být proto důkladně zváženo, který přístup k jejímu vyřešení bude nejlepší. Byť je styl volný průběh hodnocen jako nejméně vhodný, například v situaci, kdy manažer pracuje se skupinou skutečných odborníků, kteří pracují bez sebemenších problémů, může být tento styl tím nejlepším. Proto je nutné, aby se každý manažer před řešením nastalého problému zamyslel, s jakými lidmi spolupracuje a jak je problém vážný a podle toho se rozhodl, jak se skutečně zachová.

U obou dotazníků byl manažer instruován, aby mezi odpovědi rozdělil určitý počet bodů. V prvním dotazníku odpověděl jednoznačně pouze na jednu otázku. Jednalo se o otázku číslo 33, která zjišťovala, zda je pan manažer ranním ptáčetem, nebo spíše noční sovou. Manažer přidělil 5 bodů z 5 celkových odpovědi noční sova. Těchto 5 bodů poté bylo přiřazeno písmenu E. V druhém dotazníku již manažer odpovídal jednoznačněji.

Z celkových 36 otázek odpověděl jednoznačně (tedy v poměru 3:0) na 15 otázek.

Graf 8 – Struktura jednoznačných odpovědí



Zdroj: Vlastní výzkum

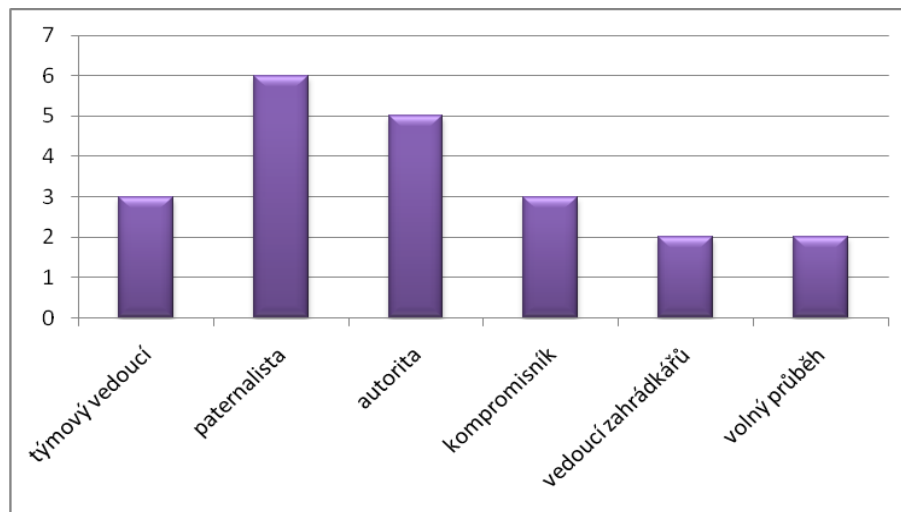
Z grafu je patrné, že nejvíce jednoznačných odpovědí měl týmový vedoucí a paternalista (celkem 10). Nejméně pak autorita a volný průběh (v obou případech 0).

Jako týmový vedoucí odpověděl manažer u otázek číslo 8, 16, 17, 20, 22 a 30. Zmíněné otázky se týkaly víceméně vztahu nadřízený – podřízený. Otázka číslo 8 se týkala možností, jak si podřízený může získat větší uznání u svého nadřízeného; otázka číslo 16 se týkala efektivní spolupráce mezi nimi; otázka číslo 17 vedení pracovní porad; otázka číslo 20 účelu setkávání se s podřízenými a otázka číslo 22 způsoby, jak dosáhnout vyšší produktivity práce. Poslední otázka se pak týkala zainteresovanosti podřízených na poradě. Jsou to tedy okruhy problémů, kde vystupuje jak vedoucí tak podřízený, a proto je důležité jednat se svým zaměstnancem jako s týmovým hráčem.

Jako paternalista se manažer zachoval u těchto otázek: 12, 15, 25 a 34. Otázka číslo 12 zkoumá chování vedoucího v situaci, kdy zadává podřízenému speciální úkol; otázka 15 se zabývá situací, kdy podřízený nesouhlasí s rozhodnutím vedoucího, a zkoumá, jak se vedoucí zachová; otázka číslo 25 řeší problematiku disciplinárního řízení s podřízeným, a poslední otázka se týká plánování práce společně se zaměstnanci.

V poměru 2:1 (1:2) odpovídal manažer na zbylých 21 otázkách.

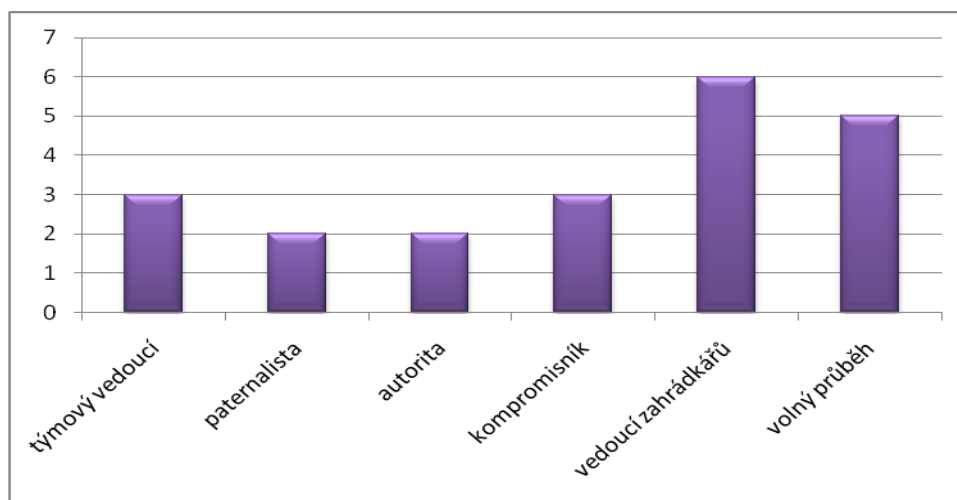
Graf 9 – Odpovědi s hodnocením 2



Zdroj: Vlastní výzkum

V tomto případě je patrné, že došlo ke změně ve struktuře odpovědí. Zde již nepřevládá styl týmového vedoucího, ale styl paternalista, který měl v konečném výsledku pouze o jeden bod méně. Jako paternalista manažer odpověděl v 6 případech. V 5 případech se manažer přiklonil k stylu autorita – poslušnost. Takovýto manažer je charakteristický snahou o dosažení výsledků bez ohledu na své podřízené. Jeho hlavní zbraní je moc a autorita, vyžaduje naprostou poslušnost, provádí přísné kontroly a neúspěchy trestá. Takto odpovídal manažer na otázky 1, 4, 19, 21, 29. Tyto otázky se vesměs týkaly možností, jak dosáhnout nejlepších výsledků, jak jednat s neposlušným podřízeným a jak přistupovat k plánování práce. Jsou to závažné problémy, a proto je třeba ukázat, kdo je v organizaci autorita, je třeba dát na srozuměnou, že pokud nebudou podřízení poslouchat, budou vyvozovány následky. Stejný počet bodů jako styl týmového vedoucího má i styl organizační člověk (kompromisník). Takto odpovídal manažer na otázky 10, 24 a 25. Tyto otázky se týkaly problematiky nesouhlasu podřízeného s vedoucím, problematiky stanovování cílů a hodnocení výkonnosti podřízených.

Graf 10 – Odpovědi s hodnocením 1



Zdroj: Vlastní výzkum

Poslední graf je logicky opakem grafu předchozího. Nejčastěji manažer odpovídal tak, jak by se zachoval vedoucí spolku zahrádkářů (v 6 případech) a vedoucí uznávající volný průběh (v 5 případech). Vedoucí spolku zahrádkářů je člověk, který se stará o potřeby svých podřízených. Jeho prioritou je vytvoření příjemné atmosféry na pracovišti. Takto odpovídal manažer na otázky 1, 13, 18, 21, 24 a 31. Otázky se týkaly výkonnosti, plánování práce a cílů, představování změn a řešení nesouhlasu podřízeného. Tyto problémy jsou závažné a je důležité je umět správně vyřešit. Proto je také důležité, že se manažer zajímá o názory aktérů, ale konečné slovo má v každém případě on. Vedoucí, který upřednostňuje volný průběh je takový, který neprojevuje snahu o zlepšení výkonnosti, ani se příliš nestará o své podřízené. Takto odpovídal manažer v 5 různých situacích. I zde se jednalo více méně o stejné situace, jako předtím. Lidé málo pracují, dochází k porušování předpisů, sleduje se individuální výkonnost a výsledky práce. Proto je i zde důležité, že pan manažer dává méně závažným problémům volný průběh. Pokud se však situace nelepší, vždy zakročí a jako manažer má vždy poslední slovo.

5.5 Zhodnocení dopadu výsledků analýz na efektivitu vykonávaných činností a strategických záměrů

Problematika efektivnosti byla vždy důležitým aspektem řízení podniku. Efektivitu lze měřit různými ekonomickými metodami. Ale měření efektivit neziskového podniku je odlišné. Jedním z aspektů jak zjišťovat efektivitu neziskové organizace je činnost jeho managementu.

Efektivitu podniku snižuje špatně obsazený management, bariéry mezi stupni řízení, nevhodná organizační struktura nebo špatné řízení.

Zkoumanou místní akční skupinu řídí pouze manažer, a to pouze v části týkající se strategického plánu rozvoje. Neexistují zde žádné bariéry mezi stupni řízení ani nevhodná organizační struktura.

Z výsledků analýzy vyplynulo, že manažer místní akční skupiny je vhodným vedoucím.

Návrhy na zvýšení efektivnosti místní akční skupiny

- Pečlivý výběr podřízených.
- Přehodnocení mezd, které by přineslo snížení nákladů MAS.
- Trvalé snižování nákladů.
- Zvýšení iniciativy a angažovanosti podřízených.

6 Existence vztahu mezi manažerským vedením MAS a jejím efektivním fungováním

V následující části diplomové práce byla provedena stručnou finanční analýzu vybrané neziskové organizace. K tomuto kroku bylo přistoupeno z důvodu zjištění skutečnosti, zda pod vedením pana manažera je NNO v dobré finanční situaci, zda je tedy efektivní. Jak manažer sám uvedl, nahlíží na řízení NNO jako na řízení ziskového podniku.

Z provedených analýz byla získána data, která pomohla posoudit, zda je pod vedením manažera MAS efektivní při vykonávání svých činností a strategických záměrů. V této části jsem tedy naplnila část cíle práce, která se zabývá efektivitou řízení a vedení.

K provedení horizontální a vertikální finanční analýzy byla využita poskytnutá data za účetní období 2007 – 2009. Konkrétně rozvahy a výkazy zisků a ztrát, které jsou uvedeny v příloze 9. Byla porovnávána 3 minulá období mezi sebou. Použitá data jsou uvedena v celých tisících Kč.

6.1 Horizontální analýza

V rámci horizontální analýzy budou porovnávány jednotlivé roky mezi sebou. Jak vyplývá z názvu, horizontální analýza provádí výzkum po řádcích. Budou sledovány změny v čase. Tato analýza poskytuje informace o základních pohybech v jednotlivých položkách a o intenzitě tohoto pohybu. Sleduje absolutní a relativní změny.

K výpočtu byly použity tyto vzorečky:

Absolutní změna: běžné období – předchozí období

Procentní změna: absolutní změna x 100 / předchozí období

6.1.1 Analýza rozvahy

Nejprve byla provedena horizontální analýza rozvahy. V části aktiv byl porovnán majetek podniku v peněžním vyjádření mezi jednotlivými roky. V části, kde byly porovnávána pasiva, byly sledovány zdroje krytí majetku NNO.

Tabulka 4 – Horizontální analýza rozvahy

Porovnávané roky		Výchozí údaje			2008-2007		2009-2008	
Výpočet		2007	2008	2009	změna v Kč	změna v %	změna v Kč	změna v %
Aktiva celkem		1 875,00	5 715,00	9 336,00	3 840,00	204,80	3 621,00	63,36
A. Dlouhodobý majetek celkem		290,00	210,00	565,00	-80,00	-27,59	355,00	169,05
I.	Dlouhodobý nehmotný	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
II.	Dlouhodobý hmotný	413,00	413,00	1 126,00	0,00	0,00	713,00	172,64
III.	Dlouhodobý finanční	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IV.	Oprávký	-123,00	-203,00	-561,00	-80,00	65,04	-358,00	176,35
B. Krátkodobý majetek celkem		1 585,00	5 505,00	8 771,00	3 920,00	247,32	3 266,00	59,33
I.	Zásoby	0,00	0,00	61,00	0,00	0,00	61,00	0,00
II.	Pohledávky	1 360,00	5 158,00	8 183,00	3 798,00	279,26	3 025,00	58,65
III.	Krátkodobý finanční	223,00	345,00	524,00	122,00	54,71	179,00	51,88
IV.	Jiná aktiva	2,00	2,00	3,00	0,00	0,00	1,00	50,00
Porovnávané roky		Výchozí údaje			2008-2007		2009-2008	
Výpočet		2007	2008	2009	změna v Kč	změna v %	změna v Kč	změna v %
Pasiva celkem		1 875,00	5 715,00	9 336,00	3 840,00	204,80	3 621,00	63,36
A. Vlastní zdroje celkem		442,00	558,00	-197,00	116,00	26,24	-755,00	-135,30
I.	Jmění	145,00	98,00	1 333,00	-47,00	-32,41	1 235,00	1 260,20
II.	Výsledek hospodaření	297,00	460,00	-1 530,00	163,00	54,88	-1 990,00	-432,61
B. Cizí zdroje celkem		1 433,00	5 157,00	9 533,00	3 724,00	259,87	4 376,00	84,86
I.	Rezervy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
II.	Dlouhodobé závazky	0,00	0,00	5 161,00	0,00	0,00	5 161,00	0,00
III.	Krátkodobé závazky	1 425,00	1 943,00	3 018,00	518,00	36,35	1 075,00	55,33
IV.	Jiná pasiva	8,00	3 124,00	1 354,00	3 116,00	38 950,00	-1 770,00	-56,66

Zdroj: Vlastní výzkum

AKTIVA

Aktiva celkem

Z uvedené analýzy aktiv vyplývá, že sledovaná položka má pozitivní rostoucí trend. Mezi jednotlivými roky dochází k významným změnám. Zatímco na začátku sledovaného období, byla hodnota celkových aktiv pouze 1 875 tis. Kč, tak na konci

období to bylo již 9 336 tis. Kč. K největšímu nárůstu aktiv došlo v roce 2008 (o 204,8 %). V roce 2009 vzrostla aktiva pouze o 63,36 %.

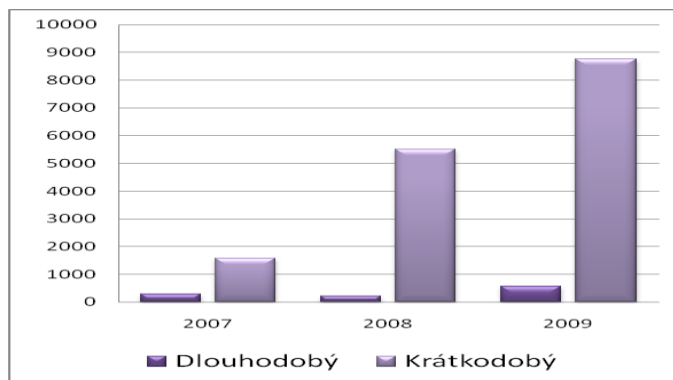
Dlouhodobý majetek

Dlouhodobý majek NNO v roce 2008 mírně poklesl. Z hodnoty 290 tis. Kč na 210 tis. Kč. Bylo to způsobeno změnou v položce oprávk. V roce 2009 již zase dlouhodobý majetek vzrostl, konkrétně o 169,05 %. Tato změna byla způsobena nárůstem dlouhodobého hmotného majetku NNO, který se v předchozích letech držel na stejné hodnotě.

Krátkodobý majetek

Krátkodobý majetek, stejně jako celková aktiva v každém roce vzrostl. V letech 2007 –2008 byla změna výraznější než v letech 2008 – 2009, kdy došlo pouze k 59,33 % nárůstu. Nejvýznamněji se měnily pohledávky a mírně rostl také krátkodobý finanční majetek NNO.

Graf 11 - Vývoj majetku NNO v letech 2007 – 2009 v tisících Kč



Zdroj: Vlastní výzkum

PASIVA

Pasiva celkem

Na straně pasiv analogicky docházelo k jejich růstu. V roce 2008 pasiva vzrostla o 204,8 % z částky 1 875 tis. Kč na částku 5 715 tis. Kč. Změna byla vyvolána především růstem cizích zdrojů financování. V roce 2009 pasiva také rostla. Vzrostla

z částky 5 715 tis. Kč na částku 9 336 tis. Kč, tedy o 63,36 %. K tomuto negativnímu růstu došlo z důvodu poklesu vlastních zdrojů financování a z důvodu ztrátové položky Výsledek hospodaření.

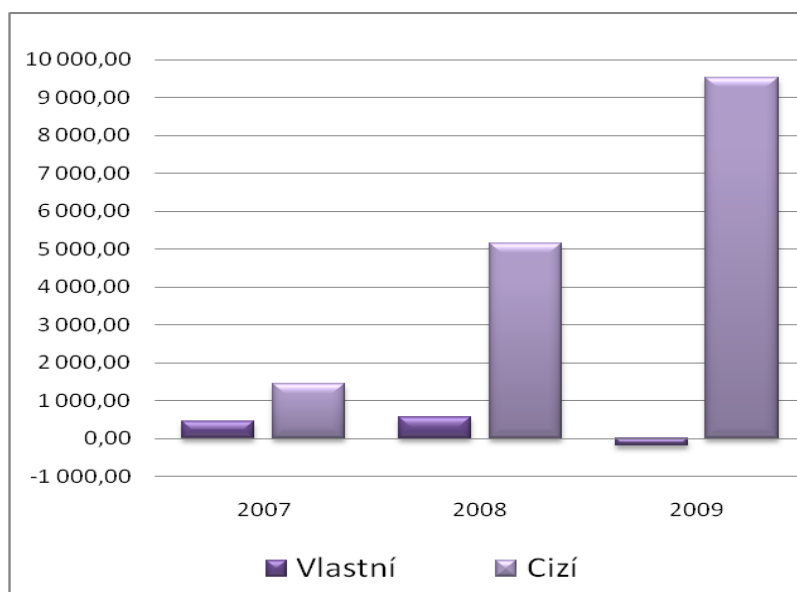
Vlastní zdroje

Analýza ukázala, že poté, co v roce 2008 vlastní zdroje mírně vzrostly (o 26,24 %), tak v roce následujícím výrazně poklesly. A to dokonce o 135,30 %. Tento pokles byl způsobem negativním výsledkem hospodaření, který z kladné částky 460 tis. Kč klesl na zápornou hodnotu -1 530 tis. Kč.

Cizí zdroje

Cizí zdroje, naopak od těch vlastních, pravidelně rostly. Vzrostly v roce 2008 o 259,87 % a v roce 2009 o dalších 84,86 %. Tento vývoj ovlivnil především fakt, že v roce 2009 NNO získala dlouhodobý úvěr a že rostly i krátkodobé závazky organizace.

Graf 12 - Vývoj pasiv ve sledovaných letech v tisících Kč



Zdroj: Vlastní výzkum

6.1.2 Analýza výkazu zisků a ztrát

Tabulka 5 – Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát

Porovnávané roky		Výchozí údaje			2008-2007		2009-2008	
<i>Výpočet</i>		2007	2008	2009	<i>změna v Kč</i>	<i>změna v %</i>	<i>změna v Kč</i>	<i>změna v %</i>
A. Náklady celkem		2 469,00	2 550,00	6 990,00	81,00	3,28	4 440,00	174,12
I.	Spotřebované nákupy	85,00	277,00	939,00	192,00	225,88	662,00	238,99
II.	Služby	1 141,00	1 214,00	2 526,00	73,00	6,40	1 312,00	108,07
III.	Osobní náklady	1 115,00	904,00	2 411,00	-211,00	-18,92	1 507,00	166,70
IV.	Daně a poplatky	5,00	5,00	3,00	0,00	0,00	-2,00	-40,00
V.	Ostatní náklady	50,00	70,00	1 022,00	20,00	40,00	952,00	1 360,00
VI.	Odpisy, prodaný majetek, tvorba rezerv a opravných položek	73,00	80,00	87,00	7,00	9,59	7,00	8,75
VII.	Poskytnuté příspěvky	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00	2,00	0,00
VIII.	Daň z příjmů	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Porovnávané roky		Výchozí údaje			2008-2007		2009-2008	
<i>Výpočet</i>		2007	2008	2009	<i>změna v Kč</i>	<i>změna v %</i>	<i>změna v Kč</i>	<i>změna v %</i>
B. Výnosy celkem		2 107,00	2 714,00	6 990,00	607,00	28,81	4 276,00	157,55
I.	Tržby za vlastní výkony a za zboží	3,00	88,00	228,00	85,00	2 833,33	140,00	159,09
II.	Změny stavu vnitroorganizačních zásob	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
III.	Aktivace	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IV.	Ostatní výnosy	150,00	47,00	358,00	-103,00	0,00	311,00	661,70
V.	Tržby z prodeje majetku, zúčtování rezerv a opravných položek	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,00	0,00
VI.	Přijaté příspěvky	0,00	274,00	0,00	274,00	0,00	-274,00	-100,00
VII.	Provozní dotace	1 954,00	2 305,00	6 403,00	351,00	17,96	4 098,00	177,79
Porovnávané roky		Výchozí údaje			2008-2007		2009-2008	
<i>Výpočet</i>		2007	2008	2009	<i>změna v Kč</i>	<i>změna v %</i>	<i>změna v Kč</i>	<i>změna v %</i>
C. Výsledek hospodaření před zdaněním		-362,00	164,00	0,00	526,00	-145,30	-164,00	-100,00
D. Výsledek hospodaření po zdanění		-362,00	164,00	0,00	526,00	-145,30	-164,00	-100,00

Zdroj: Vlastní výzkum

NÁKLADY

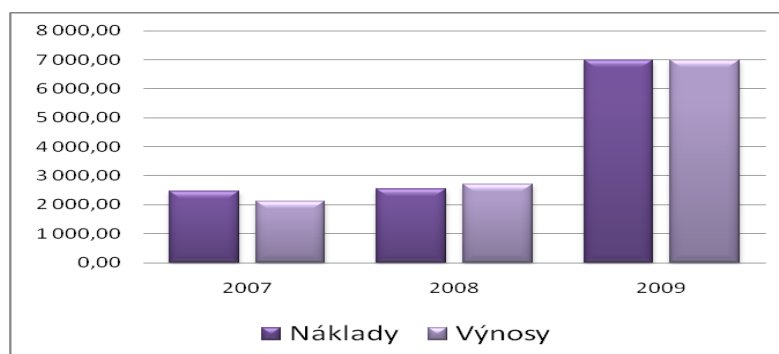
Zatímco v prvním sledovaném období náklady vzrostly pouze nepatrně, v roce 2009 již došlo k růstu velmi významnému. Náklady vzrostly celkem o 4 440 tis. Kč, tedy

o 174,12 %. Tento nárůst zapříčinily téměř všechny položky výkazu. Nejvýznamnější nárůst v roce 2009 zaznamenaly ostatní náklady, které vzrostly o neuvěřitelných 1 360 %.

VÝNOSY

Stejně jako rostly náklady, rostly i výnosy. V roce 2008 došlo pouze k nepatrnému nárůstu výnosu, v roce 2009 byl již tento nárůst markantní. Výnosy vzrostly celkem o 4 276 tis. Kč. Hlavní příčinou nárůstu výnosů bylo zvýšení položky tržeb a také provozních dotací. Obě tyto položky vzrostly o více než 100 % své předchozí hodnoty.

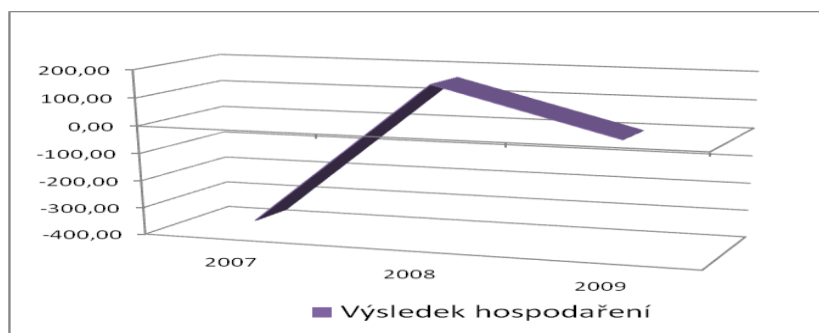
Graf 13 - Vývoj nákladů a výnosů ve sledovaném období v tisících Kč



Zdroj: Vlastní výzkum

VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ

Graf 14 - Celkový vývoj výsledku hospodaření v letech 2007 – 2009 v tisících Kč



Zdroj: Vlastní výzkum

Tato položka je velmi různorodá. Zatímco v roce 2007 byl výsledek hospodaření záporný, v roce 2008 byl již kladný. Vzrostl o 526 tis. Kč (o 145,3 %). V roce 2009 opět poklesl, výsledek hospodaření nebyl v tomto roce ani kladný, ani záporný. NNO v roce 2009 nevykázala žádný zisk.

6.2 Vertikální analýza

Po provedení horizontální analýzy byla provedena ještě analýza vertikální. Zde bylo postupováno v jednotlivých letech od shora dolů, ve sloupečku. Jako základ se obvykle berou v rozvaze celková aktiva a ve výkazu zisku ztrát celková velikost tržeb. Jelikož ale byla analyzována nezisková organizace, vyjádření tržeb nebylo vhodné. Proto byly jako základ analýzy zvoleny náklady a výnosy a vertikální analýza výkazu zisků a ztrát byla proto rozdělena na analýzu nákladů a analýzu výnosů.

6.2.1 Analýza rozvahy

Zde je popisován v první části vliv jednotlivých položek aktiv rozvahy na celková aktiva a v druhé části vliv jednotlivých položek pasiv na celková pasiva.

Tabulka 6 – Vertikální analýza rozvahy – část 1 aktiva

Sledovaný rok		2007		2008		2009	
Výpočet		výchozí údaje	% poměr k aktivům	výchozí údaje	% poměr k aktivům	výchozí údaje	% poměr k aktivům
Aktiva celkem		1 875,00	100,00	5 715,00	100,00	9 336,00	100,00
A. Dlouhodobý majetek celkem		290,00	15,47	210,00	3,67	565,00	6,05
I.	Dlouhodobý nehmotný	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
II.	Dlouhodobý hmotný	413,00	22,03	413,00	7,23	1 126,00	12,06
III.	Dlouhodobý finanční	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IV.	Oprávký	-123,00	-6,56	-203,00	-3,55	-561,00	-6,01
B. Krátkodobý majetek celkem		1 585,00	84,53	5 505,00	96,33	8 771,00	93,95
I.	Zásoby	0,00	0,00	0,00	0,00	61,00	0,65
II.	Pohledávky	1 360,00	72,53	5 158,00	90,25	8 183,00	87,65
III.	Krátkodobý finanční	223,00	11,89	345,00	6,04	524,00	5,61
IV.	Jiná aktiva	2,00	0,11	2,00	0,03	3,00	0,03

Tabulka 6 – Vertikální analýza rozvahy – část dva pasiva

Sledovaný rok		2007		2008		2009	
Výpočet		výchozí údaje	% poměr k pasivům	výchozí údaje	% poměr k pasivům	výchozí údaje	% poměr k pasivům
Pasiva celkem		1 875,00	100,00	5 715,00	100,00	9 336,00	100,00
A. Vlastní zdroje celkem		442,00	23,57	558,00	9,76	-197,00	-2,11
I.	Jmění	145,00	7,73	98,00	1,71	1 333,00	14,28
II.	Výsledek hospodaření	297,00	15,84	460,00	8,05	-1 530,00	-16,39
B. Cizí zdroje celkem		1 433,00	76,43	5 157,00	90,24	9 533,00	102,11
I.	Rezervy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
II.	Dlouhodobé závazky	0,00	0,00	0,00	0,00	5 161,00	55,28
III.	Krátkodobé závazky	1 425,00	76,00	1 943,00	34,00	3 018,00	32,33
IV.	Jiná pasiva	8,00	0,43	3 124,00	54,66	1 354,00	14,50

Zdroj: Vlastní výzkum

AKTIVA

Celková aktiva

Většinový podíl na celkových aktivech, jak ukazuje tabulka, mají aktiva krátkodobá, a to pohledávky, které tvoří největší část aktiv místní akční skupiny. Další významnější položkou aktiv může být dlouhodobý hmotný majetek.

Dlouhodobý majetek

Jak je z analýzy patrné, NNO nevlastní žádný dlouhodobý nehmotný majetek. Dlouhodobý hmotný majetek v letech 2007 a 2008 stagnuje a v roce 2009 narostl z hodnoty 413 tis. Kč na hodnotu 1 126 tis. Kč, ale ani tento nárůst nezpůsobil, že by právě dlouhodobý majetek měl výrazný vliv na aktiva jako celek. Dlouhodobý majetek je tedy bezvýznamnou položkou v analýze aktiv NNO.

Krátkodobý majetek

Krátkodobý majetek je bezesporu nejvýznamnější položkou aktiv. Z krátkodobého majetku jsou nejméně významné zásoby, které místní akční skupina začala tvořit až v roce 2009. Nejvýznamnější položkou jsou naopak pohledávky, které každým rokem rostly. Přestože rostla i hodnota krátkodobého finančního majetku, jeho vliv na aktiva se naopak nepatrně snižoval.

PASIVA

Celková pasiva

Nejvýznamnější položkou celkových pasiv jsou cizí zdroje, které tvoří v průměru téměř 100 % zdroj financování místní akční skupiny. Vliv vlastních zdrojů financování na celková pasiva v každém roce postupně klesal.

Vlastní zdroje

Přestože velikost vlastních zdrojů z roku 2007 na rok 2008 vzrostla, jejich vliv na celková pasiva klesl. V roce 2009 vlastní zdroje klesly na úroveň -197 tis. Kč. Hlavní příčinou byl záporný výsledek hospodaření v roce 2009.

Cizí zdroje

Cizí zdroje tvoří velice vlivnou složku pasiv. Jejich velikost každým rokem rostla a tím i jejich vliv na celková pasiva. V roce 2007 byl jejich vliv 76,43 %, v roce 2009 to bylo již 102,11 %. Největší podíl na tom mají krátkodobé závazky a jiná pasiva organizace.

6.2.2 Analýza nákladů a výnosů

Tabulka 7 – Vertikální analýza nákladů

Sledovaný rok		2007		2008		2009	
Výpočet		výchozí údaje	% poměr k nákladům	výchozí údaje	% poměr k nákladům	výchozí údaje	% poměr k nákladům
A. Náklady celkem		2 469,00	100,00	2 550,00	100,00	6 990,00	100,00
I.	Spotřebované nákupy	85,00	3,44	277,00	10,86	939,00	13,43
II.	Služby	1 141,00	46,21	1 214,00	47,61	2 526,00	36,14
III.	Osobní náklady	1 115,00	45,16	904,00	35,45	2 411,00	34,49
IV.	Daně a poplatky	5,00	0,20	5,00	0,20	3,00	0,04
V.	Ostatní náklady	50,00	2,03	70,00	2,75	1 022,00	14,62
VI.	Odpisy, prodaný majetek, tvorba rezerv a opravných položek	73,00	2,96	80,00	3,14	87,00	1,24
VII.	Poskytnuté příspěvky	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00	0,03
VIII.	Daň z příjmů	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Zdroj: Vlastní výzkum

Největší položkou nákladů byly v každém roce spotřebované služby, jejichž vliv na náklady nejprve mírně rostl a poté mírně poklesl. V průměru se hodnota služeb pohybovala na hranici 40 %. Další významnou položkou nákladů byly osobní náklady, jejichž vliv mírně klesal v každém dalším roce z hodnoty 45,16 % na 34,49 %. Nejmenší vliv na celkové náklady potom měly daně a poplatky, daň z příjmů a odpisy. Největších změn dosáhla položka ostatní náklady, která v prvním roce měla vliv na celkové náklady pouze 2,03 %, v roce následujícím 2,75 % a v roce 2009 již 14,62 %. Výrazně vzrostl také vliv spotřebovaných nákupů o cca 10 %.

Tabulka 8 – Vertikální analýza výnosů

Sledovaný rok		2007		2008		2009	
Výpočet		východí údaje	% poměr k výnosům	východí údaje	% poměr k výnosům	východí údaje	% poměr k výnosům
B. Výnosy celkem		2 107,00	100,00	2 714,00	100,00	6 990,00	100,00
I.	Tržby za vlastní výkony a za zboží	3,00	0,14	88,00	3,24	228,00	3,26
II.	Změny stavu vnitroorganizačních zásob	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
III.	Aktivace	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IV.	Ostatní výnosy	150,00	7,12	47,00	1,73	358,00	5,12
V.	Tržby z prodeje majetku, zúčtování rezerv a opravných položek	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,01
VI.	Přijaté příspěvky	0,00	0,00	274,00	10,10	0,00	0,00
VII.	Provozní dotace	1 954,00	92,74	2 305,00	84,93	6 403,00	91,60

Zdroj: Vlastní výzkum

Nejvýznamnější položkou výnosů byly v každém roce provozní dotace, které měly mírně kolísavý vývoj. V roce 2007 měly celkový vliv na výnosy ve výši 92,74 %, v roce 2008 jejich vliv mírně poklesl na 84,93 % a v roce 2009 zase mírně vzrostl na 91,60 %. Ostatní složky výnosů měly výrazně kolísavý charakter. Rostoucí charakter vlivu zaznamenaly pouze tržby za vlastní výkony a za zboží. Naopak pouze klesající charakter vlivu nezaznamenala žádná položka. Nulový vliv na výnosy má například aktivace a změna stavu vnitroorganizačních zásob. A nejmenší vliv na výnosy má položka tržby z prodeje majetku, zúčtování rezerv a opravných položek, které vykázalo vliv pouze v roce 2009 a to v celkové výši 0,01 %.

6.3 Zhodnocení

Na závěr této kapitoly byla zhodnocena finanční situace zkoumané místní akční skupiny, a sice na základě provedených analýz, které umožnily nahlédnout do hospodaření neziskové organizace. Místní akční skupina se každým rokem snaží vyvíjet a rozvíjet svou činnost, což se jistě projevilo na jejím hospodaření. Celkové hodnocení finanční situace občanského sdružení je dobrou, nedostatky jsou především v oblasti příjmů z vlastní činnosti.

Po pročetí různých materiálů dané MAS bylo konstatováno, že se skupina rozrůstá, že se snaží pomoci většímu počtu potřebných a tudíž úspěšně plní své poslání a cíle.

Zhodnocení vývoje vlastní činnosti MAS

Základním finančním zdrojem MAS jsou provozní dotace. Dotace se v roce 2008 navýšily pouze nepatrně (o 17,96 %), ale v roce 2009 vzrostly již výrazně a to o 4 098 tis. Kč, tedy o 177,79 %. Bylo doporučeno tento rostoucí fakt i nadále zachovat. Znepokojující skutečností je fakt, že pokud by MAS nedosáhla na dotace, neměla by prakticky jiný zdroj financování. Velice špatně je na tom v oblasti tržeb, kde dosahuje pouze nepatrných výnosů. Pozitivní je, že tržby z prodeje vlastního zboží každým rokem rostou.

Celkové náklady občanského sdružení jsou přijatelné – s ohledem na fakt, že se jedná o neziskovou organizaci. Hlavní položky nákladů však každým rokem výrazně rostly, což by mohlo v budoucnu znamenat problémy.

Zhodnocení majetku MAS

V rámci sledovaného období aktiva občanského sdružení každým rokem rostla. Největší nárůst byl zaznamenán v roce 2008, kdy aktiva vzrostla o 204,8 %. V roce 2009 aktiva také vzrostla, a to o 63,36 %. Musíme si však uvědomit, že hovoříme o neziskové organizaci. Proto nemohou být aktiva považována za rozhodující ukazatele. Hlavní položkou aktiv je krátkodobý majetek. Je to také dáno tím, že MAS nevlastní žádné

budovy. Nejvýznamnější položkou z pohledu NNO jsou zajisté krátkodobá finanční aktiva, kdy NNO musí disponovat volnými peněžními prostředky.

Jako velice negativní vidím, že pasiva občanského sdružení jsou tvořena převážně cizími zdroji. Je to velice riskantní v situaci, kdy NNO na dotace a jiné cizí zdroje nedosáhne. Neuspokojivá je především situace v roce 2009, kdy po mírném nárůstu vlastních zdrojů v roce předchozím došlo k jejich výraznému poklesu, a to o 135,3 %.

Výsledek hospodaření je v případě NNO pouze orientační a nemůžeme ho brát v žádném případě jako určující. Problémem právě neziskových organizací je to, že nesmí dlouhodobě vykazovat zisk, tedy kladný hospodářský výsledek. Vytvořený zisk musí být pravidelně rozpouštěn.

Celkové zhodnocení MAS

Pokud bychom vyšli z rovnice, podle které se řídí manažer MAS, tedy že zisk v neziskové organizaci se vypočítá jako vytvořená hodnota (úspěchy, společenský prospěch) – náklady, lze ohodnotit zkoumanou NNO jako velmi dobrou.

Přesto je nutné upozornit na několik nedostatků. Například, organizace nevytváří žádné rezervy, které budou mít význam v situacích, kdy MAS nezíská dotace. Dále je to nízká produkce vlastního zboží, díky které by mohla mít organizace větší výnosy.

Zhodnocení efektivity MAS z hlediska finanční situace

Aby mohla nezisková organizace efektivně fungovat, musí zajistit dobrý chod své organizace. Toho dosáhne především tím, že si dokáže zajistit dostatečný zdroj finančních prostředků, potřebných pro její chod.

Doporučení pro zvýšení efektivnosti MAS

Dotace a granty

Nejdůležitějšími příjmy neziskových organizací jsou dotace a granty. Proto je velice důležité, aby místní akční skupina byla i nadále schopna na tyto příjmy dosáhnout. Z finanční analýzy vyplývá, že částky dotací a grantů každým rokem rostou.

Doporučení:

- Udržení rostoucího trendu získávání dotací a grantů.

Tržby (vlastní příjmy)

Negativně hodnotím situaci v oblasti tržeb a příjmů z vlastní činnosti. Pokud organizace nějaké příjmy dosáhne, jsou velice mizivé a v případě nedosáhnutí na dotaci či grant, by místní akční skupina neměla z čeho financovat svou činnost.

Doporučení:

- Věnovat zvýšenou pozornost položce Tržby, protože zde dosahuje MAS nepatrných kladných čísel, které by mohly znamenat do budoucna vážné problémy v oblasti financování vlastní činnosti.
- Stejnou pozornost je nutné věnovat položce Vlastní příjmy, i zde MAS nedosahuje dostačujících čísel. Doporučuji místní akční skupině zvážit možnosti doplňkové činnosti, jako je například vydávání publikací pro podnikatele s problematikou žádání o dotace z fondů Evropské unie, pořádání školení v oblasti evropské politiky, která se týká podnikání a tak dále. Výtěžek z těchto akcí by pomohl místní akční skupině v budoucí činnosti.

Dary

Dalším z důležitých úkolů manažera MAS je získávání finančních zdrojů pro chod občanského sdružení pomocí darů.

Doporučení:

- Dary – od občanů měst a vesnic, kde MAS pomáhá a působí, od firem, kterým MAS pomohla v konkurenceschopnosti a při získání dotačních titulů.

Majetek

Jako negativní vnímám skutečnost, že místní akční skupina není vlastníkem žádné budovy ani pozemku. Proto bych doporučila v případě pravidelného rozpouštění zisku uvážit možnost nákupu budovy nebo pozemku. Tento krok by výrazně ulevil rozpočtu analyzované skupiny, protože by jí odpadla povinnost platit nájemné a v případě budoucích problémů s financováním by mohla získaný majetek prodat a získat tak další finanční prostředky pro svou činnost.

Doporučení

- Při rozpouštění zisku investovat do nákupu budov – sníží se tím povinnost platit drahé nájemné a MAS tím získá finanční jistotu do budoucna, kdy by se například potýkala s nedostatek financí pro zajištění svého fungování.

7 Návrhy na zlepšení a ekonomické posouzení jejich dopadu

Doporučovaná opatření by měla pomoci stanovit optimální řízení organizace, stabilizovat pozici občanského sdružení na trhu, rozšířit možnosti získávání finančních prostředků pro jeho chod o škálu nabízených vlastních služeb.

Dotazovaný manažer je vedoucí, který má bohaté zkušenosti a již za sebou zanechal několik úspěšných projektů. Na základě vyplněných dotazníků lze tvrdit, že manažer má kvalitní názory a je si vědom faktu, že bez práce svých podřízených by svého úspěchu těžko mohl dosáhnout.

Získané informace, ať už z rozhovoru nebo z dotazníků, byly velice zajímavé a poučné. Dle předpokladu bylo zjištěno, že teorie je v mnohém odlišná od praxe a to zvláště při četbě starší odborné literatury, která neodpovídá dnešní turbulentní době.

7.1 Návrhy na zlepšení – osobnost manažera – řízení

První položený dotazník se týkal osobnosti manažera. Výsledkem provedené analýzy bylo, že dotazovaný manažer nejlépe odpovídá vedoucímu s temperamentem typu NT, konkrétněji poté manažerovi typu ENTP. Manažer raději řeší nové a komplikované problémy, rád je tam, kde se něco děje a zajímá se o to, co může být, nikoliv o to, co bylo nebo co je. Rád zkouší nové možnosti řešení problémů a cítí se dobře v situaci proměnlivé, nepředvídatelné.

Vedoucí se musí zaměřit na zlepšování slabých stránek, které jsou typické pro manažera typu ENTP a které vyplynuly i na základě vyhodnoceného dotazníku. Manažeři tohoto typu mají více silných stránek, než těch slabých. Přesto by ty slabé neměli ignorovat, ale musí se snažit na nich pracovat.

Významnou slabou stránkou typu ENTP je skutečnost, že takovýto manažer velice snadno podlehne nadšení pro věc. V souvislosti s tím jedná příliš impulzivně a v okolí

to může vzbuzovat dojem, že vedoucí je pouze „slibotechna“, jak ve své knize uvádí autor. Důsledkem jeho impulzivního chování je, že pro nový úkol, do kterého se vloží, mu nezbude čas na dokončení úkolu předchozího. Prvotní úkol bude odsunut do pozadí.

Návrhy na zlepšení

- Začít pracovat na novém úkolu až v situaci, kdy je dokončen úkol předchozí. Hrozí zde nebezpečí, že tímto způsobem dojde k situaci, kdy manažer nebude mít uzavřené žádné úkoly a ty rozpracované se mu budou hromadit. V kritické situaci už by toto bylo neúnosné.
- Zmírnit impulzivní jednání. Držet se zásady „dvakrát měř, jednou řež“. Ne každá příležitost, která se jeví jako dobrá, je skutečně tou pravou. Před započítím úkolu by si měl manažer zjistit veškeré potřebné údaje a informace. Důsledkem impulzivního jednání může být špatné rozhodnutí, které do budoucna ovlivní celou organizaci.
- V řízení organizace věnovat více času plánování, přípravě, detailům a předloženým faktům. Slabou stránkou takového manažera je, že čeká, až jak se situace vyvine. Žijeme v době turbulentní, v době nepředvídatelných a rychlých událostí. Nevěnování pozornosti důležitým manažerským povinnostem může být pro podnik zničující.

7.2 Návrhy na zlepšení – manažerský styl – vedení

Druhý dotazník se týkal manažerského stylu vedení. Výsledkem provedené analýzy bylo, že manažer je týmový vedoucí a zároveň vedoucí paternalista. Dle literatury, podle které jsem dotazník vyhodnocovala, je tento výsledky nejlepší možný. U vedoucích pracovníků je nejvíce žádaný. Oba styly vedení jsou vysoce efektivní.

Vedoucí se musí zaměřit na zlepšování slabých stránek, které jsou typické pro týmového vedoucího a paternalistu. Vedoucí těchto typů mají mnohonásobně více silných stránek, než těch slabých, přesto ty slabé nemohou ignorovat, ale musí se snažit na nich pracovat.

Slabinou týmového vedoucího je poměrně přívětivý přístup k řešení konfliktů na pracovišti. Manažer příliš otálí s rázným zásahem. Slabinou paternalisty je, že ke svým podřízeným nepřistupuje jako ke svým kolegům, ale jako k rodič k dítěti.

Návrhy na zlepšení

- V nestandardních situacích se orientovat na úkol, na organizaci a nikoliv na podřízené. V podmínkách globálního trhu je nutné udržet podnik efektivní. Nelze vyhovět zaměstnancům i požadavkům vedení současně. Je nutné se soustředit na výkonnost podniku.
- V závažnějších konfliktech rázně zasáhnout ze strany autority. Komunikace s podřízenými v případě sporů je důležitá, nicméně v závažných případech musí vedoucí vystupovat jako nadřízená autorita, kterou musí podřízení bez výjimek poslouchat.
- Manažer by měl delegovat některé pravomoci na své podřízené. Jak uvedl v dotazníku často pracuje do noci a činnost v MAS není jeho jediným zdrojem příjmů. Delegováním pravomocí se tak manažer vyhne vlastnímu přepracování.

7.3 Návrhy na zlepšení – efektivnost organizace

Návrhy na zlepšení efektivnosti podniku vycházejí z provedení finanční analýzy.

- Udržet rostoucí trend získávání dotací a grantů kvalitně zpracovanými projektovými žádostmi. V případě poklesu získané částky dotací či v případě nezískání dotace by se místní akční skupina dostala do závažných finančních problémů.
- Výrazně zvýšit položky příjmů z vlastní činnosti a tržeb za vlastní činnost. Doporučuji místní akční skupině zvážit možnosti doplňkové činnosti, jako je například vydávání publikací pro podnikatele s problematikou žádání o dotace z fondů Evropské unie, pořádání školení v oblasti evropské politiky, která se týká podnikání a tak dále. Výtěžek z těchto akcí by pomohl místní akční skupině v budoucí činnosti.

- Zpracovat plán získávání darů – od občanů měst a vesnic, kde MAS pomáhá a působí, od firem, kterým MAS pomohla v konkurenceschopnosti a při získání dotačních titulů.
- Při rozpouštění zisku investovat do nákupu budov – sníží se tím povinnost platit drahé nájemné a MAS tím získá finanční jistotu do budoucna, kdy by se například potýkala s nedostatkem financí pro zajištění svého fungování.

7.4 Ekonomické posouzení navrhovaných zlepšení

Ekonomické dopady navrhovaných zlepšení byly odhadnuty na základě poskytnutých finančních výkazů.

Navrhovaná zlepšení osobnosti manažera

Vzhledem k předpokládanému odstranění impulzivního jednání pravděpodobně dojde k úbytku zbytečných a duplicitních aktivit a tím dojde k úbytku nákladů za cestovné, za hovorné a dojde také k úbytku administrativních nákladů na tisk dokumentů a jejich archivaci. To bude mít vliv také na snížení nákladů za energie v ročním zúčtování. Tím dojde k celkovému snížení variabilních nákladů ve výši cca 1.000,- Kč měsíčně/osobu.

Navrhovaná zlepšení stylu manažerského vedení

Vzhledem k předpokládanému delegování pravomocí na podřízené bude mít manažer místní akční skupiny více času na řešení důležitých úkolů. Tím dojde k úbytku počtu pracovních schůzek mimo kancelář MAS a to sníží výdaje za služební automobil a za služební telefon, protože se během schůzky vyřeší více problémů najednou.

V krizových situacích orientace na organizaci a ryzí řešení konfliktů ušetří čas všech zaměstnanců, kteří tím pádem budou pracovat efektivněji a budou dělat méně chyb. Čímž dojde ke snížení administrativních nákladů.

Předpokládaná opatření přinesou úspory ve výši cca 2.000,- Kč měsíčně/osobu.

Navrhovaná zlepšení efektivnosti organizace

Vzhledem k navrhovaným opatřením dojde v průběhu budoucích let v místní akční skupině k nárůstu disponibilních prostředků na běžném účtu, které bude místní akční skupina moci kdykoliv využít na svou činnost. Toto opatření přinese zkoumané neziskové organizaci větší finanční stabilitu.

Pokud občanské sdružení dle návrhů investuje do zakoupení budovy, případně pozemku, ušetří výrazné výdaje za nájem budovy a k ní příslušného pozemku. Výše nájemného nebyla poskytnuta, přesto byla odhadnuta úspora výdajů v celkové výši cca 5.000,- Kč měsíčně.

Předpokládané měsíční úspory byly vypočítány ve výši:

1.000,- Kč + 2.000,- Kč + 5.000,- Kč = **8.000,- Kč.**

Tabulka 9 – Ekonomický dopad navrhovaných zlepšení

Problém	Návrh	Efekt	Úspora	
			Za co.	V Kč.
Impulzivní jednání. Snadné nadchnutí se.	Odstranění osobních nedostatků.	Úbytek zbytečných a duplicitních činností.	Hovorné, tisk dokumentů a další administrativní náklady.	1.000,-
Přetěžování se. Práce do noci.	Delegování jednodušších úkolů na podřízené.	Více času na řešení důležitých otázek. Odpočínutí si.	Zredukování počtu nutných schůzek mimo kancelář MAS.	1.000,-
Řešení vážných sporů a krizových situací.	Orientace na organizaci, nikoliv na lidi. Rázné vyřešení problému.	Rychlejší nastolení pořádku. Menší chybovost zaměstnanců. Posílení autority.	Úbytek administrativních nákladů v důsledku nižší chybovosti.	1.000,-
Nedostatek vlastního kapitálu. Nedostatečný majetek MAS. Mizivé vlastní příjmy.	Zakoupení budovy sídla MAS (z vykázaného zisku, který je nutný rozpustit). Tvorba rezerv a zvýšení příjmů z vlastní činnosti.	Nárůst disponibilních prostředků na účtu. Větší finanční stabilita.	Neplacení nájemného.	5.000,-

Zdroj: Vlastní výzkum.

8 Závěr

Diplomová práce na téma „Analýza stylu manažerského vedení a jeho vlivu na fungování neziskové organizace“ je zaměřena na místní akční skupinu Občanské sdružení „CHANCE IN NATURE – LOCAL ACTION GROUP“, která působí v jižních Čechách, konkrétně na Prachaticku, Vlachovobřezsku a Čkyňsku. Cílem práce bylo ve vybraném subjektu provést rozbor používaných metod vedení a řízení, charakterizovat styl vedení a řízení manažera sdružení. Na základě tohoto rozboru pak navrhnout optimální systém vedení a řízení, posoudit jejich dopad na efektivnost vykonávaných činností a strategických záměrů. Na základě údajů a informací, které pro práci poskytla slečna Jana Dolanská a manažer místní akční skupiny Ing. Jaromír Polášek lze konstatovat, že MAS je perspektivní neziskovou organizací, které naplňuje své cíle a poslání bez větších problémů.

V diplomové práci byla stanovena následující hlavní pracovní hypotéza: manažer MAS chápe rozdíl mezi pojmy vedení a řízení. Pro potvrzení nebo vyvrácení této hypotézy byl uskutečněn s manažerem sdružení rozhovor. Manažer nejen že rozdíl vnímá, ale především se snaží při své práci manažera podle toho také jednat. Hlavní pracovní hypotéza byla potvrzena.

Na základě informací získaných z uskutečněného rozhovoru, lze potvrdit pracovní hypotézy 1 a 2. Pracovní hypotéza 1: vedení a řízení MAS je odlišné od vedení a řízení klasického neziskového, potažmo i ziskového podniku. Pracovní hypotéza 2: manažer vybrané organizace má potřebné vzdělání, či dlouholeté zkušenosti s vedením podniku.

Poslední pracovní hypotéza byla stanovena, tako: Pracovní hypotéza 3: analýza osobnosti manažera a stylu manažerského vedení pomocí dotazníků dopadne velmi dobře. To znamená, že manažer MAS dosáhne nejlepší možné hodnocení. Na potvrzení nebo vyvrácení této hypotézy byly předloženy manažerovi dva dotazníky - dotazník osobnosti manažera a dotazník stylu manažerského vedení. Co se týče osobnosti manažera, nelze jednoznačně říci, zda výsledek byl či nebyl dobrý. Na základě výsledku

dotazníku můžu manažera zařadit do skupiny manažerů temperamentu NT, u kterých převládají dobré vlastnosti nad slabými stránkami. Slabé stránky přitom nejsou nijak závažné a dají se lehce odstranit a kontrolovat. Co se týče testu manažerského stylu, tak zde dopadl výsledek na výbornou. Manažer je týmový vedoucí, což je vůbec ten nejlepší výsledek. Jako záložní styl má styl paternalista, který je také velice žádaný. Na základě těchto zjištění lze pracovní hypotézu 3 potvrdit.

Odpověď na otázku, zda existuje vztah mezi manažerským vedením MAS a jejím kvalitním fungováním byla získána na základě provedené finanční analýza. Musíme si uvědomit, že finanční řízení hraje ve vedení neziskové organizace významnou roli. Sám manažer tvrdí, že na řízení neziskové organizace by měli manažeři nahlížet jako na řízení ziskového podniku. Při zpracovávání tohoto problému bylo vycházeno z poskytnutých účetních výkazů z let 2007, 2008 a 2009. Nejdůležitější pro chod NNO jsou získané provozní dotace, které se pod vedením manažera každým rokem navyšovaly. Kladnou odpověď na položenou otázku lze také vyčíst z neustále se zvyšujícího počtu úspěšně dokončených projektů podpory. Manažer se také stará o vzdělávání svých zaměstnanců i své osoby, což jistě také přispívá ke kvalitnějšímu fungování MAS. Koneckonců i souhlas se zpracováním diplomové práce a ve školním roce 2008/2009 i práce bakalářské, ukazuje, že manažer MAS má zájem na zkvalitňování a zefektivňování chodu řízené organizace.

V souvislosti s tématem práce bych manažerovi doporučila, aby i nadále dodržoval své principy řízení a vedení, protože jak jsem již uvedla, dosáhl v hodnocení velice dobrých výsledků. Při svém dalším vzdělávání a zdokonalování by měl manažer věnovat pozornost eliminaci svých dílčích nedostatků v práci, především potlačení impulzivního jednání, zkvalitnění přípravy podkladů pro své rozhodování a schopnosti věnovat pozornost i sebemenším faktům a detailům.

9 Summary

The main goal of the diploma thesis „Analysis of the management leadership style and its impact on effectiveness of non-profit organization“ is to analyse the methods of leadership and management, to characterize its manager’s style of the leadership and management, to suggest optimal system of the leadership and management and to judge their impact on the effectiveness of the performed activities and strategic aims.

I have chosen the local action group called civic association “CHANCE IN NATURE – Local action group” to be the object of this diploma thesis. This action group is located in South Bohemia. I can say that LAG is prospective non-profit organization, which fulfils the aims and mission without bigger problems – my opinion results from basic data and information provided by Ms Jana Dolanská and Mr Ing. Jaromír Polášek.

Two questionnaire researches and one interview with the manager of LAG were done to achieve the main goal of the thesis. The basic method of the financial analysis was done as well.

The interview has helped me to confirm the main hypothesis: the manager of LAG do understand the difference between term “leadership” and term “management”. This interview has helped to confirm the other hypothesis as well. Hypothesis no. one: leadership and management of the LAG is different then leadership and management of standard non-profit, even profit organization. Hypothesis no. two: the manager of this LAG has the necessary education and long term experiences with the management of organization.

I can confirm the hypothesis no. three due to the questionnaire research: analysis of the person of manager and the test of management style will fare well. The manager of the LAG will achieve the best possible evaluation.

Performed financial analysis has given me the response to the research question if there is a relation between the management leadership of the LAG and its first-rate functioning. Due to realized horizontal and vertical analysis I feel equal to declare that the LAG is in optimal financial condition. The affirmative response to the research question could be read also from rising rate of the successfully finished projects of subvention. The manager also takes care of the education of “his” employees and himself as well, which of course contributes to better quality of function of the LAG.

I would like just to recommend the manager to keep his principles of leadership and management. He would to pay attention to the elimination of his own partial lack in the way of his own education and improvement, firstly rejection of his impulsive behaviour. I would really like to thank once more for the cooperation Mr Ing. Jaromír Polášek and Ms Jana Dolanská at the end.

10 Přehled použité literatury

Publikace

- [1] ARMSTRONG, M.; STEPHENS, T., *Management a leadership*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- [2] BRAY, I. J. D. *Effective fundraising for nonprofits: real-world strategies that work*. Berkeley, California : Nolo, 2005, 500 s. ISBN 1-4133-0094-4.
- [3] CEJTHAMR, V.; DĚDINA, J., *Management a organizační chování*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [4] ČAKRT, M., *Typologie osobnosti pro manažery. Kdo jsem já, kdo jste vy?* Praha : Management Press, s. r. o., 2008. 257 s. ISBN 978-80-85943-12-2.
- [5] ČEPELKA, O., *Průvodce neziskovým sektorem Evropské unie*. Mimoň : Tiskárna Ralsko, s. r. o., 2003. 136 s. ISBN 80-902376-3-0.
- [6] ČEPELKA, O., *Průvodce neziskovým sektorem Evropské unie II. díl*. Mimoň : Tiskárna Ralsko, s. r. o., 2003. 136 s. ISBN 80-902376-3-0.
- [7] DĚDINA, J.; ODCHÁZEL, J., *Management a moderní organizování firmy*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- [8] DONELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M., *Management*. Praha : Grada Publishing, spol. s. r. o., 2004. 821 s. ISBN 80-7269-422-3.
- [9] DRUCKER, P. F., *Efektivní vedoucí*. Praha : Management Press, 1992. 133 s. ISBN 80-85603-02-0.
- [10] DRUCKER, P. F., *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2004. 658 s. ISBN 0-7506-4389-7.
- [11] DRUCKER, P. F., *Řízení neziskových organizací. Praxe a principy*. Praha : Management Press, s. r. o., 1994. 184 s. ISBN 80-85603-38-1.
- [12] GAVLASOVÁ, I. a kolektiv. *Spolupráce obcí jako faktor rozvoje*. Brno : Georgetown, 2007. 138 s. ISBN 80-251-20-9.
- [13] HAMERNÍKOVÁ, B., *Financování ve veřejném a neziskovém nestátním sektoru*. Praha : Eurolex Bohemia, 2000, 213 s. ISBN 80-902752-3-0

- [14] HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL, J., *Strategické řízení*. Praha : ČZU v Praze ve vydavatelství Credit Praha, 2000. 266 s. ISBN 80-213-0625-4.
- [15] KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. *Finanční analýza – krok za krokem*. Praha : C. H. Beck, 2005, 137 s. ISBN 80-7179-321-3.
- [16] MIGLIORE, R. H., et al., *Manage Covers Strategic planning for not-for-profit organizations* . New York : Haworth Press, 1995. 200 s. ISBN 1-56024-919-6.
- [17] NORTHOUSE, P. G., *Leadership: Theory and Practice*. California : SAGE Publication, Inc., 2007. 395 s. ISBN 1-4129-4161.
- [18] PAUKNEROVÁ, D. a kol., *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2006. 254 s. ISBN 80-247-1706-9.
- [19] PROKOPENKO, J., KUBR, M. a kolektiv. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 1996. 632 s. ISBN 80-7169-250-6.
- [20] ROLÍNEK, L., a kol. *Teorie a praxe managementu (vybrané kapitoly)*. České Budějovice : ZF JU v Českých Budějovicích, 2003, 95 s. ISBN 80-7040-613-5.
- [21] RUSH, M. D., *Management: A Biblical Approach*. Melbourne : Victor Books, 2003. 228 s. ISBN 0-7814-3745-8.
- [22] STÝBLO, J. *Efektivní manažer*. Ostrava : Montanex, s. r. o., 1993, 139 s. ISBN 80-85300-65-6
- [23] ŠEDIVÝ, M.; MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 154 s. ISBN 978-80-247-2707-3.
- [24] ŠKARABELOVÁ, S. *Definice neziskového sektoru : Sborník příspěvků z internetové diskuze CVNS*. Brno : CVNS, 2005. 160 s. ISBN 80-239-4057-0.
- [25] ŠKRABAL, I. et al., *Metodika zavádění managementu rozvoje mikroregionů*. Přerov : Centrum pro komunitní práci, 2006. 182 s. ISBN 80-86902-39-0.
- [26] ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico, s. r. o., 1995, 225 s. ISBN 80-85839-06-7.
- [27] ŠULEŘ, O., *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout?* Brno : Computer Press, a. s., 2008. 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4.

- [28] TROCHTOVÁ, I. *Formy regionální kooperace z pohledu podpory produkce*. České Budějovice, 2009. 79 s. Bakalářská práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.
- [29] VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb - efektivně a moderně*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
- [30] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, s. r. o., 2006, 295 s. ISBN 80-7261-143-7.
- [31] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Teorie a praxe v informační společnosti*. Praha: Management Press, s. r. o., 1999, 291 s. ISBN 80-85943-94-8.
- [32] WARD, M. *50 základních manažerských technik*. Praha : Management Press, s. r. o., 1998, 197 s. ISBN 80-85943-59-X.

Internetové zdroje

- [33] ROSENMYER, T. Soukromý neziskový sektor. In ŠKARABELOVÁ, S., *Definice neziskového sektoru : Sborník příspěvků z internetové diskuze CVNS* [online]. Brno : CVNS, 2005 [cit. 2010-11-26]. Dostupné z WWW: <<http://www.e-cvns.cz/?kod=1&action=diskuse&presenter=Diskuse>>.
- [34] ŠKARABELOVÁ, S. Vymezení pojmu nestátní nezisková organizace. In ŠKARABELOVÁ, S., *Definice neziskového sektoru : Sborník příspěvků z internetové diskuze CVNS* [online]. Brno : CVNS, 2005 [cit. 2011-02-26]. Dostupné z WWW: <<http://www.e-cvns.cz/?kod=1&action=diskuse&presenter=Diskuse>>.
- [35] ŠPLÍCHAL, J. *Občanské sdružení : Jak je založit, jak je provozovat a čeho se vyvarovat aneb desatero pro občany*. [online]. Praha : MV ČR, 2009 [cit. 2010-12-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.mvcr.cz/clanek/vysledky-projektu.aspx?q=Y2hudW09Mg%3D%3D>>.
- [36] VOJÍK, V. *Neziskové organizace, jejich řízení, prosperita a společenský význam*. [online]. Praha, 200?. 27 s. Přednáškový text. Vysoká škola ekonomická, Podnikohospodářská fakulta . Dostupné z WWW: <<http://frotor.fs.cvut.cz/doc/46.pdf>>.

- [37] *Czech.cz* [online]. 30.12.09 [cit. 2010-09-12]. Neziskový sektor. Dostupné z WWW: <<http://www.czech.cz/cz/66483-neziskovy-sektor>>.
- [38] Czech Grid Group. *Gridgroup.cz* [online]. c2011 [cit. 2011-03-29]. Koncepce: Manažerská mřížka. Dostupné z WWW: <<http://www.gridgroup.cz/zvysovani-vykonnosti/koncepce/>>.
- [39] Český statistický úřad. *Apl.czso.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-02-26]. Časové řady Satelitního účtu neziskových institucí. Dostupné z WWW: <http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenkavyber.satelit_cas?mylang=CZ>.
- [40] *Neziskovky.cz*, o.p.s. *Neziskovky.cz* [online]. 2010 [cit. 2010-10-15]. Aktualizovaná statistika počtu NNO v letech 1990-2010 . Dostupné z WWW: <<http://neziskovky.cz/cz/fakta/neziskovy-sektor-v-cr/statistika/>>.
- [41] Ministerstvo zemědělství ČR. *Eagri.cz* [online]. c2009-2010 [cit. 2011-03-29]. Povinná publicita v opatření IV.1.1. Dostupné z WWW: <<http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/program-rozvoje-venkova-na-obdobi-2007/pravidla-pro-publicitu/povinna-publicita-v-opatreni-iv-1-1.html>>.
- [42] *Tretipatro.cz* [online]. c2010 [cit. 2010-10-15]. Historie neziskových aktivit v ČR. Dostupné z WWW: <<http://www.tretipatro.cz/index.php?cmd=page&id=26>>.
- [43] Wikipedie. *Cs.wikipedia.org* [online]. 5.3.2011 [cit. 2011-03-29]. Ekonomická efektivnost. Dostupné z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Ekonomick%C3%A1_efektivnost>.

Zákony

- [44] Česká republika. Zákon ze dne 27. března 1990 o sdružování občanů. In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 1990, 19, s. 366-369.
- [45] Česká republika. Zákon ze dne 30. října 1995 o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů . In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 1995, 65, s. 3554-3560.

- [46] Česká republika. Zákon ze dne 3. září 1997 o nadacích a nadačních fondech a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů. In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 1997, 80, s. 4730-4739.
- [47] Česká republika. Zákon ze dne 27. listopadu 2001 o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.. In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2002, 2, s. 83-95.

Interní materiály

- [48] *Chanceinnature.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-01-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.chanceinnature.cz/>>.
- [49] Osnova strategického plánu LEADER, 2007.
- [50] Poskytnuté brožury a letáky.
- [51] Účetní výkazy pro roky 2007 – 2009.

Seznam příloh

Příloha 1: Abecední seznam manažerských technik dle Šuleře

Příloha 2: Srovnání struktury neziskové činnosti v klasifikaci ICNPO, COPNI a OKEČ

Příloha 3: Statistika počtu NNO v letech 1990 - 2010

Příloha 4: Výnosy NNO v letech 2002 - 2007 v mil. Kč

Příloha 5: Výdaje NNO v letech 2002 - 2007 v mil. Kč

Příloha 6: Kombinace liniové a maticové organizační struktury

Příloha 7: Vyplněný osobnostní dotazník

Příloha 8: Vyplněný dotazník manažerského stylu

Příloha 9: Účetní výkazy pro roky 2007, 2008 a 2009

Seznam tabulek, grafů a obrázků

Tabulky

Tabulka 1 – Osobnostní typy podle Myers-Briggs Type Indicator	str. 8
Tabulka 2 - Socioekonomické ukazatele	str. 38
Tabulka 3 - Osobnostní typy s vyznačeným výsledkem dotazníku	str. 48
Tabulka 4 – Horizontální analýza rozvahy	str. 64
Tabulka 5 – Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát	str. 67
Tabulka 6 – Vertikální analýza rozvahy	str. 69
Tabulka 7 – Vertikální analýza nákladů	str. 71
Tabulka 8 – Vertikální analýza výnosů	str. 72
Tabulka 9 – Ekonomický dopad navrhovaných zlepšení	str. 81

Grafy

Graf 1 – Procentuální vyjádření podílu jednotlivých forem MAS	str. 23
Graf 2 – Procentuální vyjádření zastoupení obcí v jednotlivých regionech	str. 30
Graf 3 - Celkové výsledky prvního dotazníku	str. 49
Graf 4 – Procentuální zastoupení osobnostních typů v populaci	str. 51
Graf 5 - Celkové výsledky druhého dotazníku v počtu získaných bodů	str. 52
Graf 6 – Zastoupení modu N a modu S ve společnosti v %	str. 56
Graf 7 – Zastoupení jednotlivých temperamentů ve společnosti	str. 57
Graf 8 – Struktura jednoznačných odpovědí	str. 59
Graf 9 – Odpovědi s hodnocením 2	str. 60
Graf 10 – Odpovědi s hodnocením 1	str. 61
Graf 11 - Vývoj majetku NNO v letech 2007 – 2009 v tisících Kč	str. 65
Graf 12 - Vývoj pasiv ve sledovaných letech v tisících Kč	str. 66
Graf 13 - Vývoj nákladů a výnosů ve sledovaném období v tisících Kč	str. 68
Graf 14 - Celkový vývoj výsledku hospodaření v letech 2007 – 2009 v tisí. Kč	str. 68

Obrázky

Obrázek 1 – Čtyřsektorový trojúhelníkový model národního hospodářství	str. 16
Obrázek 2 – Veřejnost – podnikatelé – neziskové organizace	str. 24
Obrázek 3 – Základní logo MAS	str. 31
Obrázek 4 – Povinná informační tabulka	str. 31
Obrázek 5 – Organizační struktura MAS	str. 34
Obrázek 6 – Postavení týmového vedoucího v manažerské mřížce	str. 53
Obrázek 7 – postavení paternalisty v manažerské mřížce	str. 54

Seznam zkratk

cca	circa
COPNI	Classification of the Purposes of Non-Profit Institutions
ELREN	European Leader + Renewable Energy Network
EZFRV	Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova
ICNPO	The International Classification of Nonprofit Organizations
Kč	Koruna česká
LAG	Local Action Groups
LEADER	Liaison Entre Actions de Developpement de l'Economie Rurale
MAS	Místní akční skupina
NNO	Nestátní nezisková organizace
OKEČ	Odvětvová klasifikace ekonomických činností
OSN	Organizace spojených národů
POSDCORB	Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting and Budgeting
PRV	Plán rozvoje venkova
SPL	Strategický plán LEADER
SWOT	Strengths Weaknesses Opportunities Threats
tis.	tisíc

Přílohy

Příloha 1: Abecední seznam manažerských technik dle Šuleře

ABC analýza.	Adaptační model.
Agent změny.	Alternativní plány.
Analýza PEST.	Analýza segmentace trhu.
Analýza struktury konkurence.	Analýza stupně ohrožení organizace.
Analýza SWOT.	Analýza trendů a cyklů.
Analýza zdrojů.	Brainstorming.
Definování vize organizace.	Delegování.
Delfská technika.	Efektivní porada.
Expanze.	Expanzní model.
Extrapolace technologických trendů.	Formulování strategického plánu.
Hodnocení prodeji.	Hodnocení strategického plánu.
Horizontální integrace.	Implementace strategického plánu.
Inovace.	Inovační útvary.
Joint venture.	Kombinace. Koncentrace.
Konkurenční model.	Korelační analýza.
Krizový management.	Likvidace.
Matematické modely.	Model přežití.
Modifikovaný portfoliový model.	Morfologický výzkum.
Odvážné týmy.	Omezení.
Opuštění.	Organizační rozvoj.
Organizační změna.	Paretovo pravidlo.
Plánování cílů.	Portfoliový model.
Prognózování.	Prohození struktur.
Přenášení cílů v organizaci.	Psaní scénářů.
Redukce.	Reengineering.
Rozdělení.	Rozvoj trhu.
Rozvoj výroby.	Řízení podle cílů.
Složená diverzifikace.	SMART cíle.
Soustředná diverzifikace.	Stabilizace.
Stanovení organizačních cílů.	Stanovení priorit.
Strategická analýza.	Strategické plánování.
Subjektivní odhad pravděpodobnosti.	Šampión.
Think tank.	Time management.
Trouble shooting.	Vertikální integrace.
Výběr strategií.	

Zdroj: (Šuleř, 1995)

Příloha 2: Srovnání struktury neziskové činnosti v klasifikaci ICNPO, COPNI a OKEČ

Mezinárodní klasifikace neziskových organizací ICNPO	Systém klasifikace netržních činností OSN COPNI	Odvětvová klasifikace ekonomických činností (nevýrobních) OKEČ
1. Kultura, sport a volný čas	1. Rekreační, kulturní služby	92. Rekreační, kulturní a sportovní činnost
2. Vzdělávání a výzkum	2. Vzdělávací služby, výzkum	80. Školství. 73. Výzkum
3. Zdravotnictví	3. Služby zdravotnické	85.1 Zdravotnictví
4. Sociální služby	4. Sociální služby	85.3 Sociální služby. 75. Kolektivní a individuální sociální služby a sociální politiky
5. Přírodní a životní prostředí		
6. Komunitní rozvoj a bydlení		
7. Občanskoprávní osvěta a politické organizace		
8. Dobročinnost		
9. Mezinárodní nadační aktivity		
10. Náboženství a církve	5. Náboženství a církve	
11. Odbory a profesní spolky	6. Organizace profesní, odborářské a občanská sdružení	91. Činnost společenských organizací (odbory, politické strany, církve a profesní spolky)
12. Nespecifikované ,ostatní	7. Ostatní služby, smíšené a nespecifikované	93. Ostatní osobní služby

Zdroj: Škarabelová, 2005

Příloha 3: Statistika počtu NNO v letech 1990 - 2010

Nestátní neziskové organizace	Občanská sdružení	Nadace	Nadační fondy	Obecně prospěšné společnosti	Evidované právnické osoby
1990	3 879				
1991	9 366				
1992	prosinec	prosinec			
	15 393	1 551			
1993	prosinec	prosinec			
	21 694	2 768			
1994	prosinec	prosinec			
	24 978	3 800			
1995	prosinec	listopad			
	26 814	4 253			
1996	březen	březen		březen	
	27 807	4 392		*1	
1997	březen	prosinec		březen	
	30 297	5 238		52	
1998	listopad	listopad	listopad	listopad	
	36 046	**55	**71	129	
1999	léto/podzim	prosinec	prosinec	prosinec	
	38 072	272	695	560	
2000	květen	květen	květen	květen	
	42 302	282	735	557	
2001	listopad	listopad	listopad	listopad	
	47 101	299	784	701	
2002	říjen	říjen	říjen	říjen	říjen
	49 108	330	825	762	4 785
2003	listopad	listopad	listopad	listopad	listopad
	50 997	350	859	884	4 946
2004	prosinec	prosinec	prosinec	prosinec	prosinec
	53 306	362	898	1 038	4 927
2005	prosinec	prosinec	prosinec	prosinec	prosinec
	54 963	368	925	1 158	4 605
2006	prosinec	prosinec	prosinec	prosinec	prosinec
	58 347	380	992	1 317	4 464
2007	prosinec	prosinec	prosinec	prosinec	prosinec
	61 802	390	1048	1 486	4 446
2008	prosinec	prosinec	prosinec	prosinec	prosinec
	65 386	411	1095	1 658	4 399
2009	prosinec	prosinec	prosinec	prosinec	prosinec
	68 631	429	1168	1 813	4 347
2010	červen	červen	červen	červen	červen
	70 558	446	1190	1 888	4 332

Zdroj: www.neziskovky.cz

Příloha 4: Výnosy NNO v letech 2002 - 2007 v mil. Kč

Název	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Produkce	54004	56774	67209	80520	86597	106592
Důchod z vlastnictví	1048	2422	2309	2015	2270	2578
Ostatní běžné transfery - přijaté	32984	34305	38014	55453	60969	77665

Zdroj: <http://apl.czso.cz>

Příloha 5: Výdaje NNO v letech 2002 - 2007 v mil. Kč

Název	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Celkové provozní výdaje	54328	56263	66859	75799	82528	102844
z toho: Mezispotřeba	29927	30347	34542	34515	39036	42724
z toho: Náhrady zaměstnancům	19199	20636	26500	34133	35904	49569
z toho: Spotřeba fixního kapitálu	5140	5207	5768	6949	7364	10372
z toho: Ostatní čisté daně z výroby	62	73	49	202	224	179
Ostatní běžné transfery - poskytnuté	6489	3883	9517	6473	7466	9554
Důchod z vlastnictví	1048	380	519	362	377	635
Výdaje na konečnou spotřebu	29025	30616	38114	52820	57189	73043

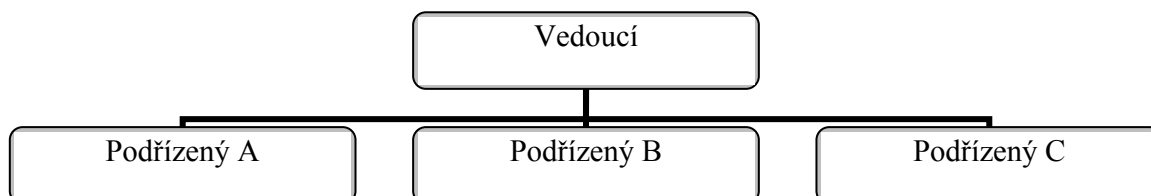
Zdroj: <http://apl.czso.cz>

Příloha 6: Kombinace liniové a maticové organizační struktury

Liniové (lineární) organizační struktury

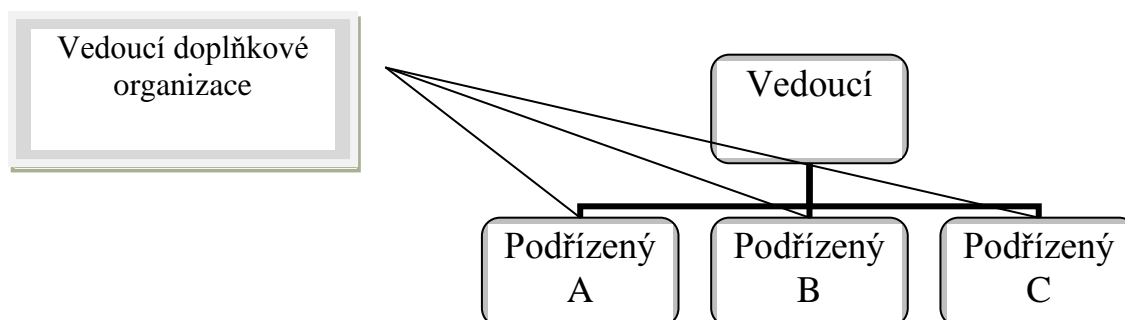
Rolínek (2003) uvádí, že pro tento typ struktury je typická přímá pravomoc. Tedy že vedoucí liniové struktury vykonávají vertikální liniové řízení.

Tato struktura je typická pro stádium vývoje malého podniku.



Maticová organizační struktura

Rolínek (2003) ji řadí mezi organizační struktury s pružnými prvky (projektové), které jsou v praxi pouze doplňkovou formou. V organizaci zůstává základní vztah nadřízenosti a podřízenosti, který je typický pro liniové organizační struktury. Současně se však vytvářejí vztahy, které seskupují pracovníky a kolektivy k plnění úkolů, pro něž nebyla základní struktura vytvořena. Maticová struktura vzniká tehdy, jestliže je liniově štábní struktura doplněna o další, tak zvanou doplňkovou strukturu.



Příloha 7: Vyplněný osobnostní dotazník

Osobnostní dotazník

(podle ČAKRT, M., *Typologie osobnosti pro manažery. Kdo jsem já, kdo jste vy?* 2008)

Pokyny: Následující výroky mají vždy dvě možnosti (a nebo b). Mezi každý pár rozdělte bez velkého přemýšlení 5 bodů podle toho, jak vám vyhovují nebo jak vám jsou blízké. Vyhovuje-li vám některá z alternativ bez výhrad, dejte jí všech 5 bodů, zatímco na nepříznivou možnost nezbude bod žádný. Není-li váš postoj takto vyhraněný, můžete své body rozdělit i jinak: 1 a 4 body nebo 2 a 3 body. Je však třeba dodržet pravidlo, že **součet přidělených bodů musí vždy být 5!**

1. **Raději:**

- a. 4 řešíte nový a komplikovaný problém
- b. 1 pracujete na něčem, co jsem již dělal dříve nebo co znám z minula

2. **Rád:**

- a. 2 pracuji sám v tichém prostředí
- b. 3 jsem tam, kde „se něco děje“

3. **Při posuzování jiných se řídíte spíše:**

- a. 4 trvalými zákonitostmi než okamžitými okolnostmi
- b. 1 okamžitými okolnostmi než trvalými zákonitostmi

4. **Máte sklon vybírat si:**

- a. 2 spíše pečlivě
- b. 3 poněkud impulzivně

5. **Ve společnosti, na večírku apod. se zpravidla bavíte:**

- a. 3 s několika málo lidmi, které dobře znáte
- b. 2 s mnoha lidmi, včetně těch, které znáte málo nebo vůbec ne

6. **Jako ředitel firmy od svých podřízených přivítáte spíše:**

- a. 3 zprávu o tom, jak jejich oddělení přispělo firmě jako celku
- b. 2 zprávu o tom, jak si jejich oddělení vedlo samo o sobě

7. **Předpokládejte, že jste manažer a potřebujete přijmout svého asistenta. Jak byste postupoval?**

- a. 3 uvažoval bych, jak se naše osobnosti shodnou nebo budou doplňovat
- b. 2 zvažoval bych soulad mezi popisem práce a uchazečovými schopnostmi

8. **Když na něčem pracujete:**
- a. 1 raději věci dokončíte a dostanete se k určitému závěru
 - b. 4 často ponecháváte konec otevřený pro případné změny
9. **Na večírcích, ve společnosti:**
- a. 4 se většinou raději zdržíte déle, protože tak se zpravidla lépe pobavíte
 - b. 1 odcházíte co nejdříve, zdržíte se jenom, abyste neurazili, protože vás to vyčerpává
10. **Zajímá vás více:**
- a. 1 to, co bylo a co je
 - b. 4 to, co může být
11. **Když posloucháte, jak někdo hovoří o nějaké záležitosti, obvykle se pokoušíte:**
- a. 2 vztáhnout to na své vlastní zkušenosti a porovnávat, zda to odpovídá
 - b. 3 hodnotit a analyzovat danou informaci
12. **Když na něčem pracujete, jste raději, když:**
- a. 1 máte přehled a udržíte si věci pod kontrolou
 - b. 4 můžete zkoušet různé možnosti
13. **Když zazvoní v kanceláři nebo doma telefon, obvykle:**
- a. 2 to považujete za rušení
 - b. 3 nevadí vám ho zvednout
14. **Je horší:**
- a. 4 „mít hlavu v oblacích“
 - b. 1 „držet se při zdi“
15. **Ve vztahu k ostatním jste spíše:**
- a. 2 objektivní
 - b. 3 osobní
16. **Vadí vám více, když:**
- a. 1 je více věcí rozpracovaných
 - b. 4 už je všechno hotovo
17. **Když někam telefonujete:**
- a. 4 nebojíte se, že na něco zapomenete
 - b. 1 připravíte si, co budete říkat
18. **Když diskutujete s kolegy o problému, je pro vás snadné:**
- a. 2 vidět věci „v širším rámci“
 - b. 3 postřehnout zvláštnosti a specifické rysy dané situace

19. **Která slova vás charakterizují lépe? Jste spíše:**
- a. 2 analytický typ
 - b. 3 vciťující se typ
20. **Často:**
- a. 2 když něco začínáte, vše si předem sepíšete a naplánujete, protože většinou nesnášíte, když něco musíte podstatně měnit
 - b. 3 neplánujete a necháváte věci vyvíjet se tak, jak se k nim postupně dostáváte
21. **Ve společnosti jiných lidí spíše:**
- a. 2 začínáte rozhovor sám
 - b. 3 přenecháváte iniciativu druhým
22. **Když pracujete na přidělené práci, máte tendenci k:**
- a. 1 plynulé a nepřetržité práci
 - b. 4 práci s velkými výdeji energie a následnými „prostoji“
23. **Cítíte se lépe v situaci:**
- a. 1 přehledné, strukturované, s pevným rozvrhem
 - b. 4 proměnlivé, nestrukturované, s překvapeními
24. **Je horší:**
- a. 3 být nespravedlivý
 - b. 2 nemít slitování
25. **Řekli byste o sobě, že vaší silnou stránkou je spíše:**
- a. 2 smysl pro realitu
 - b. 3 představivost
26. **Když zazvoní telefon:**
- a. 3 spěcháte, abyste jej zvedli první
 - b. 2 doufáte, že jej zvedne někdo jiný
27. **Moje jednání vede a řídí více:**
- a. 2 hlava
 - b. 3 srdce
28. **Více obdivu si zaslouží schopnost:**
- a. 2 umět si věci předem dobře zorganizovat a být metodický
 - b. 3 rychlé adaptace a vyjít s tím, co právě je
29. **Když vás napadne nová myšlenka, obvykle:**
- a. 3 pro ni vzplanete
 - b. 2 raději o ní hloubáte trochu déle

30. **Řekli byste, že jste spíše:**
- a. 3 důvtipní
 - b. 2 praktičtí
31. **Raději slyšíte:**
- a. 1 konečný a neměnný výrok
 - b. 4 zkusmý a předběžný výrok
32. **Je větší chyba být:**
- a. 3 tolerantní a smířlivý
 - b. 2 nekompromisní a kritický
33. **Jste spíše:**
- a. 0 ranní ptáče
 - b. 5 noční sova
34. **Na jednáních vás pohoršují spíše lidé, kteří:**
- a. 1 přicházejí s mnoha nejasně načrtnutými, nepromyšlenými nápady
 - b. 4 prodlužují jednání mnoha praktickými podrobnostmi
35. **Při práci dáváte většinou přednost tomu, zabývat se:**
- a. 3 idejemi, principy, myšlenkami
 - b. 2 lidmi, osobami, aktéry
36. **O víkendech máte tendenci:**
- a. 2 plánovat, co budete dělat
 - b. 3 necháte, aby se věci vyvinuly, a rozhodujete se v průběhu událostí
37. **Při jednáních máte sklon:**
- a. 3 rozvíjet své myšlenky v průběhu toho, jak mluvíte
 - b. 2 hovořit pouze po pozorném rozvážení toho, co chcete sdělit
38. **Když něco čtete, obvykle:**
- a. 1 se soustředíte ve svých úvahách na to, co je v daném textu napsáno
 - b. 4 čtete mezi řádky a vztahujete slova i k jiným námětům a tématům
39. **Když se máte rozhodnout ve spěchu, často:**
- a. 1 se cítíte nepříjemně a přejete si získat více informací
 - b. 4 jste schopni se rozhodnout i s údaji, které máte v danou chvíli k dispozici
40. **Raději byste pracovali pro organizaci, kde:**
- a. 3 byste měli práci s intelektuální motivací
 - b. 2 byste byli zaujati jejími cíli a posláním

41. **Co vám imponuje více:**
- a. 3 logicky bezrozporné, konzistentní myšlení a uvažování
 - b. 2 dobré, vřelé, harmonické mezilidské vztahy
42. **V písemném projevu dáváte přednost:**
- a. 3 věcnému stylu
 - b. 2 obraznému, metaforickému stylu
43. **U dveří náhle zazvoní zvonek. Jste spíše:**
- a. 2 podráždění, kdo to k vám zase „leze“
 - b. 3 potěšení, že se na vás někdo přišel podívat
44. **Dáváte přednost tomu:**
- a. 2 nechat věci, aby se samy jen tak přihodily
 - b. 3 zajistit, aby všechno bylo předem připraveno
45. **Charakterizují vás spíše:**
- a. 2 četné, spíše letmé a povrchní kontakty a vztahy s více lidmi
 - b. 3 trvalé, pevné a dlouhodobé vztahy a kontakty s několika málo lidmi
46. **Cítíte se zpravidla lépe:**
- a. 2 po konečném rozhodnutí
 - b. 3 když jsou věci ještě otevřeny
47. **Spolehnete se spíše na svou:**
- a. 2 zkušenost
 - b. 3 intuici a tušení
48. **Jste si jistější:**
- a. 3 při logických úsudcích – správné-nesprávné
 - b. 2 při hodnotových soudech – dobré-špatné
49. **Raději se rozhodujete:**
- a. 2 poté, co jste si zjistili mínění ostatních
 - b. 3 především podle vlastního uvážení
50. **Obvykle dáváte přednost tomu:**
- a. 1 použít osvědčené metody, které znám, spíše než
 - b. 4 vymýšlet a zkoušet, jak by se asi věci daly dělat nově a jinak
51. **Raději:**
- a. 1 se zabýváte tím, co je
 - b. 4 přemýšlíte o různých možnostech

52. **K závěrům s rozhodnutím dospíváte především na základě:**
- a. 3 věcného zdůvodnění a logické analýzy
 - b. 2 na základě toho, co cítím, že je správné, a v co věřím, že je lidsky přijatelné
53. **Nemáte rád:**
- a. 3 předem jasně nalinkované a naplánované věci se závaznými termíny
 - b. 2 když jsou věci volné a nezávazné, bez pevného časového určení
54. **Nejhezčí chvíle nejraději prožíváte:**
- a. 1 spíše s mnoha přáteli, s lidmi, s nimiž si rozumím, až je nutně musím znát nějak mimořádně dlouho
 - b. 4 s několika málo lidmi, které dlouho a dobře znám
55. **Máte ve zvyku:**
- a. 4 poznamenávat si důležité schůzky a věci, které musím udělat či zařídit, do diáře
 - b. 1 omezovat takovéto poznámky na minimum
56. **Jednáte spíše na základě:**
- a. 2 vnitřního přesvědčení a pocitu, že je něco správné, které už nemusíte dále příliš zkoumat
 - b. 3 objektivních ověřitelných závěrů

Příloha 8: Vyplněný dotazník manažerského stylu

Test manažerského stylu (GRID)

(podle ŠULEŘ, O., 5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout? 2008)

Každé z následujících 36 tvrzení je doprovázeno dvěma alternativami, které reprezentují rozdílné manažerské hodnoty. Vaším úkolem bude vyjádřit, které z alternativ dáváte přednost. Některé alternativy vám budou připadat stejně přijatelné nebo stejně nepřijatelné. Vždy se však rozhodněte, která z alternativ je bližší vašemu uvažování.

U každého tvrzení můžete mezi alternativy rozdělit 3 body v následujících kombinacích:

Dáváte jednoznačně přednost alternativě A před B:	A – 3, B – 0.
Dáváte jednoznačně přednost alternativě B před A:	A – 0, B – 3.
Přikláníte se spíše k alternativě A před B:	A – 2, B – 1
Přikláníte spíše k alternativě B před A:	A – 1, B – 2.

- Když podřízený nesouhlasí, měl by vedoucí:**
 - A 1 změnit postoj, aby udržel dobrou spolupráci.
 - B 2 dohlédnout, aby podřízený příkazy splnil.
- Když vedoucí plánuje nějakou činnost a dostane od podřízených návrhy, měl by použít:**
 - A 3 ty návrhy, které se zdají přijatelné, a poděkuje všem, kteří nějaký návrh přednesli.
 - B 0 zpočátku v nějaké podobě všechny návrhy, ať už jsou nebo nejsou dobré.
- Když podřízený přednese návrh, který je v rozporu s názorem vedoucího, ten by měl:**
 - A 2 návrh vyslechnout, ale prosadit správnost svého názoru.
 - B 1 podřízeného upozornit, že až bude jeho radu potřebovat, dá mu vědět.
- Vedoucí, který má nejlepší výsledky, je takový, který řekne podřízeným, co se od nich očekává:**
 - A 2 a toto tvrdě vyžaduje.
 - B 1 ale uvědomuje si, že dokud jsou lidé lidmi, nebudou schopni vše beze bytku splnit.
- Když podřízený s vedoucím nesouhlasí, měl by vedoucí:**
 - A 2 neprosazovat spornou záležitost, ledaže by došlo ke kritické situaci.
 - B 1 otevřít spornou záležitost a pokusit se najít takové řešení, které by vedlo k porozumění a souhlasu.

6. **Vedoucí, který skutečně rozumí lidem, bude práci plánovat tak, že:**
 - A 2 podřízeným předloží celkový obraz úkolu a pobídne je, aby úkol provedli způsobem, který jim bude nejlépe vyhovovat.
 - B 1 s každým z podřízených individuálně probere úkol, získá od nich návrhy a na jejich základě vytvoří plán.
7. **Vedoucí by si měl uvědomit, že jestliže se lidé pokoušejí dělat co nejméně:**
 - A 2 měli by být tvrdě popohnáni, i kdyby to mělo být zdrojem nespokojenosti.
 - B 1 nedá se s tím mnoho dělat.
8. **Aby si podřízený získal nejvyšší uznání svého vedoucího, musí mu hlásit:**
 - A 3 věci, které vedoucí potřebuje znát do hloubky, ať už jsou v pořádku nebo ne.
 - B 0 jen věci, které nejsou v pořádku a vyžadují přímý zásah vedoucího.
9. **Vedoucí by měli vykonávat kontrolu takovým způsobem, že:**
 - A 2 podřízení si víceméně dělají podle svého a kontrola začne být nutná, jedině kdyby se objevily kritické problémy.
 - B 1 se provádí detailní hlášení.
10. **Když podřízený nesouhlasí s vedoucím, ten by mu měl naslouchat, aby porozuměl:**
 - A 1 bodům, ve kterých jsou zajedno, stejně jako bodům, ve kterých se rozcházejí, a potom dosáhnout souhlasu podřízeného.
 - B 2 bodům, ve kterých se rozcházejí, a potom po vysvětlení přesvědčit podřízeného o tom, že názor vedoucího je správný.
11. **Vedoucí se může vyhnout potížím:**
 - A 0 akceptováním pracovního tempa, které si podřízení sami zvolili.
 - B 3 požádáním podřízených, aby si sami stanovili své vlastní pracovní tempo, aby si tak vytvořili pozitivní vztah ke své práci.
12. **Když podřízený dostává speciální úkol, měl by vedoucí:**
 - A 0 stanovit postup splnění úkolu včetně časového vymezení a netolerovat od někoho žádné odchylky.
 - B 3 rozdělit úkol na dílčí kroky tak, aby postup mohl být oceněn a vedoucí mohl přijmout případná opatření.
13. **Přehodnocení výkonnosti je nezbytné, aby vedoucí:**
 - A 2 soustavně dohlížel na podřízené, což je v jejich nejlepším zájmu, protože jim může pomoci vyhnout se opakování chyb a nedostatků v práci.
 - B 1 chválil podřízené za dobré výsledky a zdržel se kritiky.

14. **Když podřízený nesouhlasí s rozhodnutím vedoucího, měl by vedoucí:**
A 3 vysvětlit důvody tohoto rozhodnutí a potom oznámit, že, ač je mu líto, toto rozhodnutí musí být splněno.
B 0 oznámit podřízenému, že rozhodnutí platí.
15. **Když není možné jinak vyřešit nesouhlas podřízeného s rozhodnutím vedoucího, měl by vedoucí:**
A 0 odložit toto rozhodnutí.
B 3 potvrdit toto rozhodnutí a podřízenému dát na vědomí, že ocení, jestliže je bude akceptovat.
16. **Efektivní spolupráce podřízených může být dosaženo:**
A 3 jejich aktivní účastí při řešení pracovních problémů.
B 0 tím, že se jim dá najevo, že lidé jsou na prvním místě.
17. **Při vedení pracovní porady by vedoucí měl:**
A 0 naslouchat podřízeným, aby získal jejich podporu, přičemž závěrečné rozhodnutí udělá sám.
B 3 dbát na to, aby rozhodnutí byla přijata na základě pochopení a souhlasu.
18. **Lidé budou lépe pracovat:**
A 1 jestliže se vedoucí bude starat o jejich uspokojení z práce povzbuzováním a vytvářením dobrého klimatu.
B 2 jestliže jejich úsilí bude založeno na úplném pochopení toho, co je v sázce.
19. **Jestliže dojde k porušení předpisů, vedoucí by měl:**
A 2 podniknout okamžité opatření, aby bylo jasné, že se to nebude opakovat.
B 1 nechat to být, protože nejlépe se lidé poučí z vlastních chyb, které sami odhalí.
20. **Hlavním účelem setkání s podřízenými by mělo být:**
A 3 stanovení cílů, určení postupu práce a rozhodnutí, jak bude práce vykonána.
B 0 poskytnutí příležitosti účastnit se, dávat návrhy.
21. **Při plánování práce by vedoucí měl:**
A 2 stanovit individuální odpovědnost a každému jednotlivě říct, jak by svou práci měl udělat.
B 1 setkat se s každým jednotlivě a práci naplánovat způsobem, jakým ji podřízení chtějí vykonávat.
22. **Vedoucí by měl:**
A 0 pochopit, že lidem se nechce tvrdě pracovat, a proto by měl dohlédnout, aby udělali

alespoň tolik, aby se s tím vystačilo.

B 3 dosáhnout vyšší produktivity tím, že práci učiní podřízeným smysluplnější.

23. Při hodnocení individuální výkonnosti by vedoucí měl:

A 2 projevit uznání nad tím, co podřízený udělal, aby splnil, co se od něj očekávalo a ujistit se, že podřízený chápe, co se od něj očekává v budoucnu.

B 1 provést věcnou diskusi nad fakty.

24. Cíle by měly být stanoveny:

A 2 ne příliš vysoké, ani nízké, aby podřízení věděli, že jsou přiměřené.

B 1 jen tak vysoké, aby podřízení byli ochotni je přijmout.

25. Při disciplinárním řízení by vedoucí měl:

A 0 být diplomatický a povzbudit podřízeného poukázáním na jeho silné stránky.

B 3 sdělit své výhrady a dohlédnout, aby se podřízený začal opět snažit.

26. Při hodnocení výkonnosti podřízeného by vedoucí měl:

A 2 zvážit přednosti a nedostatky podřízeného, určit slabá místa, která vyžadují zlepšení a definovat, co dělá podřízený dobře.

B 1 ujistit se, že podřízený chápe, že hodnocení je uděláno na základě faktů a že ukazuje příčiny jeho úspěchů a neúspěchů, a pak se s ním dohodnout na tom, co bude cílem zlepšení.

27. Při sledování postupu práce podřízeného by vedoucí měl:

A 1 podřízeného nechat samotného, protože jestliže se objeví problémy, dozví se to obvyklými cestami.

B 2 zůstat s podřízenými v kontaktu a ujistit se, že chápu, že je to pro jejich dobro.

28. Při uvedení podřízeného do práce, která je pro něj nová, by vedoucí měl:

A 1 pracovníkovi sdělit „co, kde a jak“ s početnými povzbudivými poznámkami a vyjádřením víry, že se to rychle naučí.

B 2 pracovat s podřízenými, aby mohli stanovit vzájemná očekávání ohledně výkonnosti, podpořit iniciativu pracovníka a podrobit kritice návrhy, jak měřit postup.

29. Jednou z cest, jak dojít k dobrým výsledkům, je stanovit podřízeným cíle a:

A 1 požádat je o pomoc, když nejsou plněny.

B 2 ujistit se, že jsou plněny hned od začátku.

30. Spolehlivým způsobem, jak zainteresovat podřízené, je použít pracovní porady k tomu,

A 3 aby vedoucí dostal dostatek informací, na jejichž základě udělá to nejlepší

rozhodnutí o tom, jak práci vykonat.

B 0 aby se probrala rozhodnutí o tom, jak by měla být práce udělána.

31. Při představení nadcházejících změn by vedoucí měl:

A 2 přesvědčivým způsobem poukázat na potřebu podpory ze strany zaměstnanců a zdůraznit výhody toho, když zaměstnanci s podnikem spolupracují.

B 1 osobně poděkovat pracovníkům za podporu.

32. Když podřízení nevykonávají práci určeným způsobem, vedoucí by měl:

A 0 ponechat chvíli situaci jen s tím, že lidé obvykle nakonec udělají, co se od nich očekává.

B 3 ukázat podřízeným, že stanovená pravidla jsou prospěšná všem a požádat je o dodržování určeného postupu.

33. Když se mezi podřízenými objeví konflikt, vedoucí by měl:

A 1 zabránit zaujetí pozice, která by mohla podpořit spor.

B 2 ukončit konflikt a poděkovat lidem za to, že vyjádřili své názory.

34. Do plánování práce by vedoucí měl:

A 3 vtáhnout podřízené společným probráním plánu, aby jim tak umožnil souhlasit se způsobem, jakým bude práce vykonávána.

B 0 včlenit do plánu tolik návrhů podřízených, kolik je možné, aby zůstal zachován základní stanovený postup.

35. Vedoucí může zmírnit odpor ke změně:

A 3 zdůrazněním pozitivních aspektů změny.

B 0 tím, že ji provede jen tehdy, pokud je to možné bez narušení rutinního provozu.

36. Jestliže dojde ke sporu mezi vedoucím a podřízeným, vedoucí by měl:

A 2 společně s podřízenými otevřeně určit příčiny sporu a vyřešit je.

B 1 mít poslední slovo.

Příloha 9: Účetní výkazy pro roky 2007, 2008 a 2009

ROZVAHA pro nevýdělečné organizace v plném rozsahu

ke dni: 31.12.2007 (v celých tisících Kč)

IČO: 26663091

Název a sídlo účetní jednotky

O.s. CHANCE IN NATURE

Náměstí Svobody 56

Vlachovo Březí

384 22

Právní forma účetní jednotky

občanské sdružení

Předmět podnikání

zpracování projektů na čerpání podpor z EU

Sestaveno dne: 25.5.2008

Osoba odpovědná za účetnictví (jméno a podpis)

Eva Staňková

Osoba odpovědná za účetní závěrku (jméno a podpis)

Josef Bláhovec

tel.: 383 371 000 linka:

Podpisový záznam

Označ.	AKTIVA	Začátek obd.	Konec obd.
A.	Dlouhodobý majetek celkem (A.I.+A.II.+A.III.+A.VI.)	179	290
A.II.	Dlouhodobý hmotný majetek celkem (souč. A.II.1. až A.I.10.)	229	413
	4. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	229	413
A. IV.	Oprávký k dlouhodobému majetku celkem (souč. A.IV.1. až A.IV.11.)	-50	-123
	7. Oprávký k samostat. movit. věcem a souborům movit. věcí	-50	-123
B.	Krátkodobý majetek celkem (B.I.+B.II.+B.III.+B.VI.)	536	1 585
B. II.	Pohledávky celkem (souč. B.II.1. až B.II.19.)	450	1 360
B. II.1.	Odběratelé	20	16
	5. Ostatní pohledávky	0	3
	12. Nároky na dotace a ost. zúčt. se st. rozp.	430	1 341
B.III.	Krátkodobý finanční majetek celkem (souč. B.III.1. až B.III.8.)	37	223
B.III.1.	Pokladna	4	10
	3. Účty v bankách	33	213
B. IV.	Jiná aktiva celkem (souč. B.IV.1. až B.IV.3.)	49	2
B. IV.1.	Náklady příštích období	2	2
	2. Příjmy příštích období	47	0
	AKTIVA CELKEM (A. + B.)	715	1 875
Označ.	PASIVA	Začátek obd.	Konec obd.
A.	Vlastní zdroje celkem (A.I.+A.II.)	659	442
A. I.	Úmění celkem (souč. A.I.1. až A.I.3.)	0	145
	2. Fondy	0	145
A. II.	Výsledek hospodaření celkem (souč. A.II.1. až A.II.3.)	659	297
	1. Účet výsledku hospodaření	0	-362
	2. Výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení	628	0
	3. Nerozdělený zisk, neuhrazená ztráta minulých let	31	659
B.	Cizí zdroje celkem (B.I.+B.II.+B.III.+B.VI.)	56	1 433
B.III.	Krátkodobé závazky celkem (souč. B.III.1. až B.III.23.)	56	1 425
B.III.1.	Dodavatelé	37	46
	5. Zaměstnanci	8	38
	6. Ostatní závazky vůči zaměstnancům	1	8
	7. Závazky k institucím soc. zabezpečení a veř. zdrav. poj.	6	22
	9. Ostatní přímé daně	2	8
	17. Jiné závazky	2	2
	18. Krátkodobé bankovní úvěry	0	1 301
B. IV.	Jiná pasiva celkem (souč. B.IV.1. až B.IV.3.)	0	8
B. IV.1.	Výdaje příštích období	0	8
	PASIVA (A. + B.)	715	1 875



CHANCE IN NATURE - LOCAL
ACTION GROUP
Náměstí Svobody 56
384 22 Vlachovo Březí
IČ 26663091

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY pro nevýdělečné organizace

ke dni: 31.12.2007 (v celých tisících Kč)

IČ: 26663091

Název a sídlo účetní jednotky

O.s. CHANCE IN NATURE

Náměstí Svobody 56

Vlachovo Březí

384 22

Právní forma účetní jednotky

občanské sdružení

Předmět podnikání

zpracování projektů na čerpání podpor z EU

v plném rozsahu

Sestaveno dne: 25.5.2008

Osoba odpovědná za účetnictví (jméno a podpis)

Eva Stažková

Osoba odpovědná za účetní závěrku (jméno a podpis)

Josef Bláhovec

tel: 383 371 000 linka:

Podpisový záznam

Označení	NÁKLADY	Hlavní čin.	Hosp. čin.	Celk. čin.
A. I.	Spotřebované nákupy celkem (souč. A.I.1. až A.I.4.)	85	0	85
1.	Spotřeba materiálu	85	0	85
A. II.	Služby celkem (souč. A.II.5. až A.II.8.)	1 141	0	1 141
6.	Cestovné	192	0	192
7.	Náklady na reprezentaci	26	0	26
8.	Ostatní služby	923	0	923
A.III.	Osobní náklady celkem (souč. A.III.9. až A.III.13.)	1 115	0	1 115
9.	Mzdové náklady	889	0	889
10.	Zákonné sociální pojištění	226	0	226
A. IV.	Daně a poplatky celkem (souč. A.IV.14. až A.IV.16.)	5	0	5
14.	Daň silniční	5	0	5
A. V.	Ostatní náklady celkem (souč. A.V.17. až A.V.24.)	50	0	50
20.	Úroky	25	0	25
24.	Jiné ostatní náklady	25	0	25
A. VI.	Odp., prod. maj. a tv. rez. celk. (souč. A.VI.25. až A.VI.30.)	73	0	73
25.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného maj.	73	0	73
	NÁKL. CELK. (A.I.+A.II.+A.III.+A.IV.+A.V.+A.VI.+A.VII.+A.VIII.)	2 469	0	2 469
Označ.	VÝNOSY	Hlavní čin.	Hosp. čin.	Celk. čin.
B. I.	Tržby za vlast. výk. a za zboží celk. (souč. B.I.1. až B.I.3.)	3	0	3
2.	Tržby z prodeje služeb	3	0	3
B. IV.	Ostatní výnosy celkem (souč. B.IV.12. až B.IV.18.)	150	0	150
15.	Úroky	1	0	1
17.	Zúčtování fondů	39	0	39
18.	Jiné ostatní výnosy	110	0	110
B.VII.	Provozní dotace celkem (B.VII.29.)	1 954	0	1 954
29.	Provozní dotace	1 954	0	1 954
	VÝNOSY CELKEM (B.I.+B.II.+B.III.+B.IV.+B.V.+B.VI.+B.VII.)	2 107	0	2 107
C.	Výsl. hospod. před zdaněním (VÝNOSY CELK. - NÁKLADY CELK.)	-362	0	-362
D.	Výsledek hospodaření po zdanění (C. - 34.)	-362	0	-362

CHANCE IN NATURE - LOCAL
ACTION GROUP
Náměstí Svobody 56
384 22 Vlachovo Březí
IČ 266 63 091

ROZVAHA pro nevýdělečné organizace v plném rozsahu

ke dni: 31.12.2008 (v celých tisících Kč)

IČO: 26663091

Název a sídlo účetní jednotky

OS CHANCE IN NATURE

Archiváře Teplého 102

Malenice

387 06

Právní forma účetní jednotky

občanské sdružení

Předmět podnikání

zpracování projektů na čerpání podpor z EU

Dle vyhlášky č. 504/2002 Sb.

Sestaveno dne: 25.2.2009

Osoba odpovědná za účetnictví (jméno a podpis)

Eva Staňková

Osoba odpovědná za účetní závěrku (jméno a podpis)

Josef Bláhovec

tel.: 383 371 000 linka:


CHANCE IN NATURE - LOC
ACTION GROUP

Archiváře Teplého 102
387 06 Malenice
IČ 266 63 091

Podpisový záznam

Označ.		Začátek obd.	Konec obd.
A.	AKTIVA		
A.	Dlouhodobý majetek celkem (A.I.+A.II.+A.III.+A.VI.)	290	210
A.II.	Dlouhodobý hmotný majetek celkem (souč. A.II.1. až A.II.10.)	413	413
	4. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	413	413
A. IV.	Oprávký k dlouhodobému majetku celkem (souč. A.IV.1. až A.IV.11.)	-123	-203
	7. Oprávky k samostat. movit. věcem a souborům movit. věcí	-123	-203
B.	Krátkodobý majetek celkem (B.I.+B.II.+B.III.+B.VI.)	1 585	5 505
B. II.	Pohledávky celkem (souč. B.II.1. až B.II.19.)	1 360	5 158
B. II.1.	Odběratelé	16	207
	5. Ostatní pohledávky	3	0
	12. Nároky na dotace a ost. zúčt. se st. rozp.	1 341	4 951
B.III.	Krátkodobý finanční majetek celkem (souč. B.III.1. až B.III.8.)	223	345
B.III.1.	Pokladna	10	9
	3. Účty v bankách	213	336
B. IV.	Jiná aktiva celkem (souč. B.IV.1. až B.IV.3.)	2	2
B. IV.1.	Náklady příštích období	2	2
	AKTIVA CELKEM (A. + B.)	1 875	5 715
Označ.	PASIVA	Začátek obd.	Konec obd.
A.	Vlastní zdroje celkem (A.I.+A.II.)	442	558
A. I.	Jmění celkem (souč. A.I.1. až A.I.3.)	145	98
	2. Fondy	145	98
A. II.	Výsledek hospodaření celkem (souč. A.II.1. až A.II.3.)	297	460
	1. Účet výsledku hospodaření	0	164
	2. Výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení	-362	0
	3. Nerozdělený zisk, neuhrazená ztráta minulých let	659	296
B.	Cizí zdroje celkem (B.I.+B.II.+B.III.+B.VI.)	1 433	5 157
B.III.	Krátkodobé závazky celkem (souč. B.III.1. až B.III.23.)	1 425	1 943
B.III.1.	Dodavatelé	46	82
	5. Zaměstnanci	38	54
	6. Ostatní závazky vůči zaměstnancům	8	3
	7. Závazky k institucím soc. zabezpečení a veř. zdrav. poj.	22	35
	9. Ostatní přímé daně	8	11
	17. Jiné závazky	2	0
	18. Krátkodobé bankovní úvěry	1 301	1 758
B. IV.	Jiná pasiva celkem (souč. B.IV.1. až B.IV.3.)	8	3 214
B. IV.1.	Výdaje příštích období	8	1
	2. Výnosy příštích období	0	3 213
	PASIVA (A. + B.)	1 875	5 715

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY pro nevýdělečné organizace

ke dni: 31.12.2008 (v celých tisících Kč)

IČ: 26663091

Název a sídlo účetní jednotky

OS CHANCE IN NATURE

Archiváře Teplého 102

Malenice

387 06

Právní forma účetní jednotky

občanské sdružení

Předmět podnikání

zpracování projektů na čerpání podpor z EU

v plném rozsahu

Sestaveno dne: 25.2.2009

Osoba odpovědná za účetnictví (jméno a podpis)

Eva Staňková

Osoba odpovědná za účetní závěrku (jméno a podpis)

Josef Bláhovec

tel: 383 371 000 linka:



CHANCE IN NATURE - LOCAL ACTION GROUP
Archiváře Teplého 102
387 06 Malenice
IČ 266 63 091

Podpisový záznam

Označení	NÁKLADY	Hlavní čin.	Hosp. čin.	Celk. čin.
A. I.	Spotřebované nákupy celkem (souč. A.I.1. až A.I.4.)	277	0	277
1.	Spotřeba materiálu	277	0	277
A. II.	Služby celkem (souč. A.II.5. až A.II.8.)	1 214	0	1 214
6.	Cestovné	82	0	82
8.	Ostatní služby	1 132	0	1 132
A.III.	Osobní náklady celkem (souč. A.III.9. až A.III.13.)	904	0	904
9.	Mzdové náklady	684	0	684
10.	Zákonné sociální pojištění	220	0	220
A. IV.	Daně a poplatky celkem (souč. A.IV.14. až A.IV.16.)	5	0	5
14.	Daň silniční	3	0	3
16.	Ostatní daně a poplatky	2	0	2
A. V.	Ostatní náklady celkem (souč. A.V.17. až A.V.24.)	70	0	70
20.	Úroky	50	0	50
24.	Jiné ostatní náklady	20	0	20
A. VI.	Odp., prod. maj. a tv. rez. celk. (souč. A.VI.25. až A.VI.30.)	80	0	80
25.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného maj.	80	0	80
	NÁKL. CELK. (A.I.+A.II.+A.III.+A.IV.+A.V.+A.VI.+A.VII.+A.VIII.)	2 550	0	2 550
Označ.	VÝNOSY	Hlavní čin.	Hosp. čin.	Celk. čin.
B. I.	Tržby za vlast. výk. a za zboží celk. (souč. B.I.1. až B.I.3.)	30	58	88
2.	Tržby z prodeje služeb	30	58	88
B. IV.	Ostatní výnosy celkem (souč. B.IV.12. až B.IV.18.)	47	0	47
15.	Úroky	1	0	1
17.	Zúčtování fondů	46	0	46
B. VI.	Přijaté příspěvky celkem (souč. B.VI.26. až B.VI.28.)	274	0	274
27.	Přijaté příspěvky (dary)	274	0	274
B.VII.	Provozní dotace celkem (B.VII.29.)	2 305	0	2 305
29.	Provozní dotace	2 305	0	2 305
	VÝNOSY CELKEM (B.I.+B.II.+B.III.+B.IV.+B.V.+B.VI.+B.VII.)	2 656	58	2 714
C.	Výsl. hospod. před zdaněním (VÝNOSY CELK. - NÁKLADY CELK.)	106	58	164
D.	Výsledek hospodaření po zdanění (C. - 34.)	106	58	164

Výčet položek
podle vyhlášky č. 504/2002 Sb.
ve znění vyhlášky č. 476/2003 Sb.
a ve znění vyhlášky č. 548/2004 Sb.

Rozvaha (bilance) v plném rozsahu

Název, sídlo, právní forma
a předmět činnosti účetní jednotky

Občanské sdružení CHANCE IN NA

Malenice

Archiváře Teplého 102

Malenice

387 06

CZ

FINANČNÍ ÚRAD ve Strakoněm	ke dni 31.12.2009 (v celých tisících Kč)	
Čj.:	IČ	
Osobně převzato dne: 14. 06. 2010	26663091	
Prilohy:		

AKTIVA

		Číslo řádku	Stav k prvnímu dni účet. období		Stav k poslednímu dni účet. období
A.	Dlouhodobý majetek celkem	Součet ř. 2+10+21+29	356	1	565
I.	Dlouhodobý nehmotný majetek celkem	Součet ř. 3 až 9		2	
	1. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	3			
	2. Software	4			
	3. Ocenitelná práva	5			
	4. Drobný dlouhodobý nehmotný majetek	6			
	5. Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	7			
	6. Pořízení dlouhodobého nehmotného majetku	8			
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	9			
	II. Dlouhodobý hmotný majetek celkem	Součet ř. 11 až 20	749	10	1 126
	1. Pozemky	11			
	2. Umělecká díla a předměty	12			
	3. Stavby	13			
	4. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	14	413		790
	5. Pěstební celky trvalých porostů	15			
	6. Základní stádo a tažná zvířata	16			
	7. Drobný dlouhodobý hmotný majetek	17	336		336
	8. Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	18			
	9. Pořízení dlouhodobého hmotného majetku	19			
	10. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	20			
	III. Dlouhodobý finanční majetek celkem	Součet ř. 22 až 28		21	
	1. Podíly v ovládaných a řízených osobách	22			
	2. Podíly v osobách pod podstatným vlivem	23			
	3. Dluhové cenné papíry držené do splatnosti	24			
	4. Půjčky organizačním složkám	25			
	5. Ostatní dlouhodobé půjčky	26			
	6. Ostatní dlouhodobý finanční majetek	27			
	7. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	28			
	IV. Oprávky k dlouhodobému majetku celkem	Součet ř. 30 až 40	-393	29	-561
	1. Oprávky k nehmotným výsledkům výzkumu a vývoje	30			
	2. Oprávky k softwaru	31			
	3. Oprávky k ocenitelným právům	32			
	4. Oprávky k drobnému dlouhodobému nehmotnému majetku	33			
	5. Oprávky k ostatnímu dlouhodobému nehmotnému majetku	34			
	6. Oprávky ke stavbám	35			
	7. Oprávky k samostatným movitým věcem a souborům movitých věcí	36	-203		-290
	8. Oprávky k pěstebním celkům trvalých porostů	37			
	9. Oprávky k základnímu stádu a tažným zvířatům	38			
	10. Oprávky k drobnému dlouhodobému hmotnému majetku	39	-190		-271
	11. Oprávky k ostatnímu dlouhodobému hmotnému majetku	40			

AKTIVA		Číslo řádku	Stav k prvnímu dni účet. období	Stav k posledním dni účet. období	
B.	Krátkodobý majetek celkem	Součet ř. 42+52+72+81	41	5 506	8 771
I.	Zásoby celkem	Součet ř. 43 až 51	42		61
	1. Materiál na skladě		43		
	2. Materiál na cestě		44		
	3. Nedokončená výroba		45		
	4. Polotovary vlastní výroby		46		
	5. Výrobky		47		
	6. Zvířata		48		
	7. Zboží na skladě		49		61
	8. Zboží na cestě		50		
	9. Poskytnuté zálohy na zásoby		51		
II.	Pohledávky celkem	Součet ř. 53 až 71	52	5 158	8 183
	1. Odběratelé		53	207	142
	2. Směnky k inkasu		54		
	3. Pohledávky za eskontované cenné papíry		55		
	4. Poskytnuté provozní zálohy		56		
	5. Ostatní pohledávky		57		
	6. Pohledávky za zaměstnanci		58		
	7. Pohledávky za institucemi sociálního zabezpečení a veřejného zdravotního pojištění		59		
	8. Daň z příjmů		60		
	9. Ostatní přímé daně		61		
	10. Daň z přidané hodnoty		62		
	11. Ostatní daně a poplatky		63		
	12. Nároky na dotace a ostatní zúčtování se státním rozpočtem		64	4 951	4 932
	13. Nároky na dotace a ost. zúčtování s rozp. orgánů územ. samospráv. celků		65		1 576
	14. Pohledávky za účastníky sdružení		66		
	15. Pohledávky z pevných termínových operací		67		
	16. Pohledávky z vydaných dluhopisů		68		
	17. Jiné pohledávky		69		18
	18. Dohadné účty aktivní		70		1 515
	19. Opravná položka k pohledávkám		71		
III.	Krátkodobý finanční majetek celkem	Součet ř. 73 až 80	72	345	524
	1. Pokladna		73	9	6
	2. Ceniny		74		
	3. Bankovní účty		75	336	518
	4. Majetkové cenné papíry k obchodování		76		
	5. Dlužné cenné papíry k obchodování		77		
	6. Ostatní cenné papíry		78		
	7. Pořízení krátkodobého finančního majetku		79		
	8. Peníze na cestě		80		
IV.	Jiná aktiva celkem	Součet ř. 82 až 84	81	3	3
	1. Náklady příštích období		82	3	3
	2. Příjmy příštích období		83		
	3. Kursové rozdíly aktivní		84		
	AKTIVA CELKEM	Součet ř. 1+42	85	5 862	9 336

PASIVA

PASIVA		Číslo řádku	Stav k prvnímu dni účet. období	Stav k poslednímu dni účet. období
A.	Vlastní zdroje celkem	Součet ř. 87+91	704	-197
I.	Jmění celkem	Součet ř. 88 až 90	196	1 333
	1. Vlastní jmění	88	98	347
	2. Fondy	89	98	986
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	90		
II.	Výsledek hospodaření celkem	Součet ř. 92 až 94	508	-1 530
	1. Účet výsledku hospodaření	92	212	-1 530
	2. Výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení	93	0	0
	3. Nerozdělený zisk, neuhrazená ztráta minulých let	94	296	
B.	Cizí zdroje celkem	Součet ř. 95+98+106+130	5 158	9 533
I.	Rezervy celkem	ř. 97		
	1. Rezervy	97		
II.	Dlouhodobé závazky celkem	Součet ř. 99 až 105	592	5 161
	1. Dlouhodobé bankovní úvěry	99	592	2 733
	2. Vydané dluhopisy	100		
	3. Závazky z pronájmu	101		
	4. Přijaté dlouhodobé zálohy	102		1 181
	5. Dlouhodobé směnky k úhradě	103		
	6. Dohadné účty pasivní	104		
	7. Ostatní dlouhodobé závazky	105		1 247
III.	Krátkodobé závazky celkem	Součet ř. 107 až 129	1 352	3 018
	1. Dodavatele	107	82	108
	2. Směnky k úhradě	108		
	3. Přijaté zálohy	109		
	4. Ostatní závazky	110		3
	5. Zaměstnanci	111	54	109
	6. Ostatní závazky vůči zaměstnancům	112	3	5
	7. Závazky k institucím sociál. zabezp. a veřejného zdravot. pojištění	113	35	60
	8. Daň z příjmů	114		
	9. Ostatní přímé daně	115	11	25
	10. Daň z přidané hodnoty	116		
	11. Ostatní daně a poplatky	117		
	12. Závazky ze vztahu k státnímu rozpočtu	118		
	13. Závazky ze vztahu k rozpočtu orgánů územních samosprávních celků	119		
	14. Závazky z upsaných nesplacených cenných papírů a vkladů	120		
	15. Závazky k účastníkům sdružení	121		
	16. Závazky z pevných termínových operací	122		
	17. Jiné závazky	123		1 244
	18. Krátkodobé bankovní úvěry	124	1 167	1 464
	19. Eskontní úvěry	125		
	20. Vydané krátkodobé dluhopisy	126		
	21. Vlastní dluhopisy	127		
	22. Dohadné účty pasivní	128		
	23. Ostatní krátkodobé finanční výpomoci	129		
IV.	Jiná pasiva celkem	Součet ř. 131 až 133	3 214	1 354
	1. Výdaje příštích období	131	1	1
	2. Výnosy příštích období	132	3 213	1 353
	3. Kursové rozdíly pasivní	133		
	PASIVA CELKEM	Součet ř. 86+95	5 862	9 336

Výčet položek
podle vyhlášky č. 504/2002 Sb.
ve znění vyhlášky č. 476/2003 Sb.
a ve znění vyhlášky č. 548/2004 Sb.

Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu

Název, sídlo, právní forma
a předmět činnosti účetní jednotky

Občanské sdružení CHANCE IN NA

Malenice

Archiváře Teplého 102

Malenice

387 06

CZ

FINANČNÍ URAD ve Štrébském městě	Zpracováno ke dni 31.12.2009 (v celých tisících Kč)
Obsah přezkoušeno dne: 14. 06. 2010	IČ 26663091
Peřibor	

A.	Náklady	Číslo řádku	Činnosti	
			hlavní	hospodářská
		1	6 990	
I.	Spotřebované nákupy celkem	2	939	
	1. Spotřeba materiálu	3	915	
	2. Spotřeba energie	4		
	3. Spotřeba ostatních neskladovatelných dodávek	5		
	4. Prodané zboží	6	24	
II.	Služby celkem	7	2 526	
	5. Opravy a udržování	8		
	6. Cestovné	9	55	
	7. Náklady na reprezentaci	10	12	
	8. Ostatní služby	11	2 459	
III.	Osobní náklady celkem	12	2 411	
	9. Mzdové náklady	13	1 871	
	10. Zákonné sociální pojištění	14	540	
	11. Ostatní sociální pojištění	15		
	12. Zákonné sociální náklady	16		
	13. Ostatní sociální náklady	17		
IV.	Daně a poplatky celkem	18	3	
	14. Daň silniční	19	3	
	15. Daň z nemovitostí	20		
	16. Ostatní daně a poplatky	21		
V.	Ostatní náklady celkem	22	1 022	
	17. Smluvní pokuty a úroky z prodlení	23		
	18. Ostatní pokuty a penále	24		
	19. Odpis nedobytné pohledávky	25		
	20. Úroky	26	106	
	21. Kursové ztráty	27		
	22. Dary	28		
	23. Manka a škody	29		
	24. Jiné ostatní náklady	30	916	
VI.	Odpisy, prodaný majetek, tvorba rezerv a opravných položek celkem	31	87	
	25. Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	32	87	
	26. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého nehmot. a hmot. majetku	33		
	27. Prodané cenné papíry a podíly	34		
	28. Prodaný materiál	35		
	29. Tvorba rezerv	36		
	30. Tvorba opravných položek	37		
VII.	Poskytnuté příspěvky celkem	38	2	
	31. Poskytnuté příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami	39		
	32. Poskytnuté členské příspěvky	40	2	
VIII.	Daň z příjmů celkem	41		
	33. Dodatečné odvody daně z příjmů	42		
	Náklady celkem	43	6 990	

	Číslo řádku	Činnosti	
		hlavní	hospodářská
B. Výnosy	44	6 990	
I. Tržby za vlastní výkony a za zboží celkem	45	228	
1. Tržby za vlastní výroby	46		
2. Tržby z prodeje služeb	47	192	
3. Tržby za prodané zboží	48	36	
II. Změny stavu vnitroorganizačních zásob celkem	49		
4. Změna stavu zásob nedokončené výroby	50		
5. Změna stavu zásob polotovarů	51		
6. Změna stavu zásob výrobků	52		
7. Změna stavu zvířat	53		
III. Aktivace celkem	54		
8. Aktivace materiálu a zboží	55		
9. Aktivace vnitroorganizačních služeb	56		
10. Aktivace dlouhodobého nehmotného majetku	57		
11. Aktivace dlouhodobého hmotného majetku	58		
IV. Ostatní výnosy celkem	59	358	
12. Smluvní pokuty a úroky z prodlení	60		
13. Ostatní pokuty a penále	61		
14. Platby za odepsané pohledávky	62		
15. Úroky	63	3	
16. Kursové zisky	64		
17. Zúčtování fondů	65	304	
18. Jiné ostatní výnosy	66	51	
V. Tržby z prodeje majetku, zúčtování rezerv a opravných položek celkem	67	1	
19. Tržby z prodeje dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	68		
20. Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	69		
21. Tržby z prodeje materiálu	70	1	
22. Výnosy z krátkodobého finančního majetku	71		
23. Zúčtování rezerv	72		
24. Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	73		
25. Zúčtování opravných položek	74		
VI. Přijaté příspěvky celkem	75		
26. Přijaté příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami	76		
27. Přijaté příspěvky (dary)	77		
28. Přijaté členské příspěvky	78		
VII. Provozní dotace celkem	79	6 403	
29. Provozní dotace	80	6 403	
Výnosy celkem	81	6 990	
C. Výsledek hospodaření před zdaněním	82	0	
34. Daň z příjmů	83		
D. Výsledek hospodaření po zdanění	84	0	

Sestaveno dne: 7.4.2010

Podpisový záznam:

**CHANCE IN NATURE - LOCAL
ACTION GROUP**
Archiváře Teplého 102
387 06 Malenice
IČ: 266 63 091