

# Strategický management neziskové organizace

Bakalářská práce

Vedoucí práce:

Ing. Renata Kučerová, Ph.D.

Marika Francová

Brno 2016



Na tomto místě bych velmi ráda poděkovala vedoucí bakalářské práce Ing. Renatě Kučerové, Ph.D. za vstřícnost a cenné rady. Další velké díky patří Ing. Haně Jurajdové, Ph.D., ředitelce TRIALOGu, za umožnění spolupráce, Ing. Vendule Jurajdové za poskytnutí detailních informací a materiálů a v neposlední řadě všem, kteří se podílejí na chodu organizace, neboť jejich činnost opravdu obdivuji.



## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Strategický management neziskové organizace** vypracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědoma, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 15. května 2016

---



## **Abstract**

Francová, M. Strategic Management of Non-profit Organization. Bachelor thesis. Brno: Mendel University, 2016.

This thesis deals with strategic analysis of non-profit organization TRIALOG. The aim of the thesis is a suggestion of a strategy and advices for implementation based on the analysis of internal and external environment. In the overview of literature, there are defined terms of the area of strategic management, strategic analysis and also are described the specifics of non-profit sector. In the part of results, there is performed the analysis of external and internal environment of the organization. Based on the discovered factors, there are suggested the strategies, which follow from the SWOT matrix. After that, there is made one complex strategy. It also deals with the costs of implementation and includes advices for the possible way and time of realization.

## **Keywords**

Strategic management, strategic analysis, SWOT matrix, non-profit organizations.

## **Abstrakt**

Francová, M. Strategický management neziskové organizace. Bakalářská práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2016.

Bakalářská práce se zabývá strategickou analýzou neziskové organizace TRIALOG. Cílem práce je na základě analýzy vnitřního a vnějšího prostředí organizace návrh strategií a doporučení pro implementaci. V přehledu literatury jsou vymezeny pojmy z oblasti strategického managementu, strategické analýzy a jsou popsána specifika neziskového sektoru. V části výsledky je provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí organizace. Na základě zjištěných faktorů jsou navrženy strategie vyplývající ze SWOT matice. Z těchto strategií je následně vytvořena jedna komplexní. Ta se zabývá také náklady na zavedení a je zde navržen i možný způsob a čas realizace.

## **Klíčová slova**

Strategický management, strategická analýza, SWOT matice, neziskové organizace.





# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>Cíl práce</b>	<b>12</b>
<b>3</b>	<b>Metodika</b>	<b>13</b>
<b>4</b>	<b>Literární přehled</b>	<b>15</b>
4.1	Strategický management .....	15
4.1.1	Strategie .....	15
4.1.2	Strategické řízení .....	15
4.1.3	Strategické myšlení.....	16
4.1.4	Poslání, vize a cíle organizace .....	17
4.2	Strategická analýza.....	17
4.2.1	Analýza vnějšího prostředí.....	17
4.2.1.1	Makrookolí .....	18
4.2.1.2	Mikrookolí .....	19
4.2.2	Analýza vnitřního prostředí.....	21
4.2.3	Hodnocení faktorů.....	25
4.2.3.1	Matice EFE.....	25
4.2.3.2	Matice IFE .....	26
4.2.4	SWOT analýza.....	26
4.3	Neziskový sektor .....	27
4.3.1	Formy neziskových organizací .....	28
4.3.1.1	Státní neziskové organizace .....	28
4.3.1.2	Nestátní neziskové organizace .....	28
4.3.2	Financování NO .....	30
4.3.3	Marketing .....	32
4.3.3.1	Marketingový mix „4P“ .....	33
4.3.4	Řízení lidských zdrojů .....	36
4.3.4.1	Personální strategie .....	36

<b>5</b>	<b>Výsledky</b>	<b>39</b>
5.1	Nezisková organizace TRIALOG.....	39
5.1.1	Historie .....	39
5.1.2	Hlavní činnost.....	40
5.1.3	Realizované projekty.....	41
5.2	Analýza vnějšího prostředí.....	41
5.2.1	Makrookolí .....	41
5.2.2	Mikrookolí .....	43
5.3	Analýza vnitřního prostředí.....	44
5.3.1	Organizační struktura .....	44
5.3.2	Marketingové a distribuční faktory.....	46
5.3.3	Faktory pracovních zdrojů.....	48
5.3.4	Finanční a rozpočtové faktory.....	50
5.4	Hodnocení faktorů .....	52
5.4.1	Matice EFE.....	52
5.4.2	Matice IFE.....	53
5.5	SWOT analýza .....	54
5.5.1	Studenti dobrovolníci (strategie SO).....	54
5.5.2	Zaměření na projekty (strategie WO) .....	54
5.5.3	Dárci a propagace (strategie WO).....	55
5.5.4	Služby pro veřejnost a propagace GIVTu (strategie ST) .....	55
5.5.5	Zpátky k projektům (strategie WT) .....	56
5.5.6	Strategie k realizaci .....	57
<b>6</b>	<b>Diskuze</b>	<b>60</b>
<b>7</b>	<b>Závěr</b>	<b>61</b>
<b>8</b>	<b>Literatura</b>	<b>62</b>
<b>9</b>	<b>Seznam obrázků</b>	<b>65</b>
<b>10</b>	<b>Seznam tabulek</b>	<b>66</b>
<b>A</b>	<b>Přehled výnosů a nákladů</b>	<b>69</b>

# 1 Úvod

V dnešní době se často mluví o strategiích a potřebě dlouhodobého plánování pro úspěch v podnikání. Plány a strategie mají podniku pomoci vyrovnat se s budoucími změnami, určit směřování podniku a jeho cíle.

Tak jako strategie pomáhají v podnikatelské sféře firmám k dosažení většího zisku, v neziskovém sektoru mohou pomoci organizacím lépe a efektivněji naplnit jejich poslání. I nezisková organizace by tedy měla mít určeny své cíle a také strategie, díky kterým bude možné těchto cílů dosáhnout.

Tato práce se zabývá tvorbou strategií pro neziskovou organizaci TRIALOG. Jedná se o organizaci, která se snaží přispívat k rozvoji neziskového sektoru tím, že podporuje jiné neziskové organizace při jejich vzniku. Mimo tuto oblast se od roku 2013 zabývá také doprovázením pěstounských rodin. Tato činnost spočívá v uzavírání dohod o pěstounské péči s náhradními rodiči. Organizace následně poskytuje pěstounům poradenství, finanční pomoc a zařizuje také vzdělávání pěstounů. Vzhledem k množství uzavřených dohod je možné v současnosti označit doprovázení pěstounů jako hlavní činnost TRIALOGu.

Tak jako v každé organizaci, i v TRIALOGu jsou určité procesy a činnosti, které fungují lépe a jiné, které jsou na tom o něco hůř. Tato práce by měla pomoci TRIALOGu odhalit jeho silné a slabé stránky a identifikovat vnější příležitosti i hrozby. Na základě analýzy vnitřního i vnějšího prostředí budou sestaveny strategie, které pomohou organizaci zlepšit její aktuální situaci. TRIALOG tak bude moci ještě efektivněji pokračovat ve své činnosti a dále pomáhat tam, kde je to opravdu potřeba, tedy v oblasti péče o ohrožené děti.

## 2 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je na základě analýzy vnitřního a vnějšího prostředí neziskové organizace návrh strategií a doporučení pro implementaci. Práce se bude zabývat návrhem konkrétních strategií pro neziskovou organizaci TRIALOG. Z jednotlivých strategií bude následně sestavena jedna, která bude doporučena k realizaci. Její návrh bude obsahovat informace o nákladech a také o způsobu zavedení této strategie do praxe.

### 3 Metodika

K sestavení vhodné strategie pro neziskovou organizaci TRIALOG je nutné organizaci detailně poznat a také mít dostatečné informace o neziskovém sektoru obecně. Začátek práce se zabývá přehledem literatury na téma strategický management a specifika neziskových organizací. Následuje část výsledky, kde je provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí neziskové organizace TRIALOG a jsou navrženy strategie.

Informace k tvorbě praktické části jsou získány převážně z osobních návštěv organizace a dvou rozhovorů s ředitelkou Ing. Hanou Jurajdovou, Ph.D. a také s ekonomkou organizace Ing. Vendulou Jurajdovou. Dále bylo ve velké míře čerpáno z internetových stránek [www.trialog-brno.cz](http://www.trialog-brno.cz), odkud byly získány také výroční zprávy organizace. Velké množství dat a informací bylo čerpáno z internetových stránek Ministerstva práce a sociálních věcí [www.mpsv.cz](http://www.mpsv.cz) a dále ze stránek [www.adopce.com](http://www.adopce.com) a [www.neziskovky.cz](http://www.neziskovky.cz).

V literárním přehledu jsou uvedeny důvody využití strategického managementu. Dále se práce zabývá strategickou analýzou. Jsou zde popsány metody analýzy vnějšího prostředí organizace – STEPE analýza (makrookolí) a analýza mikrookolí dle Keřkovského a Vykypěla s rozdělením na sektor zákazníků, dodavatelů a konkurentů a také Porterův model pěti konkurenčních sil. Dále jsou uvedeny metody analýzy vnitřního prostředí organizace – rozdělení faktorů vnitřního prostředí dle Mallyy na faktory technického rozvoje, marketingové a distribuční faktory, výrobní faktory a řízení výroby, faktory pracovních zdrojů a finanční a rozpočtové faktory. Jako další možnost analýzy vnitřního prostředí je popsán model šťastného atomu „7S“ firmy McKinsey. Následuje popis hodnocení jednotlivých faktorů dle Fotra pomocí matic EFE a IFE a závěrečná tvorba strategií pomocí SWOT matice.

Další část literárního přehledu se zabývá specifiky neziskového sektoru. Jsou popsány formy neziskových organizací (dále také NO), způsoby a zásady financování NO, marketing a řízení lidských zdrojů.

V části výsledky je charakterizována nezisková organizace TRIALOG. Je zde zmapována její historie, hlavní činnost a realizované projekty. Následně je provedena analýza vnějšího prostředí organizace. Zde je použita STEPE analýza, ze které jsou vyloučeny ekologické faktory, protože na danou organizaci nemají vliv. Dále je analyzováno mikrookolí pomocí metody Keřkovského a Vykypěla, kteří rozdělují mikrookolí na sektor zákazníků, dodavatelů a konkurentů.

K analýze vnitřního prostředí je použito rozdělení faktorů dle Mallyy. Z jím popisovaných faktorů jsou využity marketingové a distribuční faktory, faktory pracovních zdrojů a finanční a rozpočtové faktory. Faktory technického rozvoje a řízení výroby jsou vynechány z důvodu nevýrobního charakteru organizace. Navíc organizační struktura byla kvůli svému rozsahu vyčleněna z faktorů pracovních zdrojů jako samostatná kapitola.

Z popsaných faktorů jsou vybrány významné příležitosti a hrozby a také silné a slabé stránky TRIALOGu. Jednotlivé faktory jsou v textu pro přehlednost průběž-

ně značeny písmeny  $O_1, O_2, \dots, O_x$  pro příležitosti (Opportunities),  $T_1, T_2, \dots, T_x$  pro hrozby (Threats) a podobně  $S_1, S_2, \dots, S_x$  pro silné stránky (Strengths) a  $W_1, W_2, \dots, W_x$  pro slabé stránky (Weaknesses). Faktory jsou následně sepsány do tabulek a hodnoceny pomocí matic EFE a IFE, které popisuje Fotr. Pro sestavení SWOT matice je třeba vybrat vždy nejvýznamnější faktory. Hodnocení faktorů obou matic je proto stejné, vždy je určena váha faktoru (aby součet byl roven jedné) a stupeň vlivu faktoru na organizaci (4 = nejvyšší vliv, 3 = nadprůměrný, 2 = střední, 1 = nízký). Hodnocení u matice IFE, kdy 4 = významná silná stránka, 3 = méně důležitá silná stránka, 2 = méně důležitá slabá stránka, 1 = významná slabá stránka, není využito, neboť jeho pomocí nezískáme nejvýznamnější faktory, ale lze pouze zjistit celková vnitřní síla organizace.

Faktory, u kterých vyšlo nejvyšší vážené skóre, jsou následně zpracovány do SWOT matice a pomocí kombinací faktorů jsou popsány základní možnosti strategií. Z jednotlivých dílčích strategií je pak zpracována jedna komplexní, která je navrhována k realizaci a detailněji popsána. Jsou zde nastíněny náklady i způsob a čas realizace jednotlivých bodů strategie.

Na závěr, v části diskuse, je strategie ohodnocena, jsou zde popsány její výhody, ale také možná úskalí a nevýhody realizace. Také jsou navrhovány další možnosti zlepšení, které by bylo možno dále řešit.

## 4 Literární přehled

### 4.1 Strategický management

V dnešní době plné změn, nečekaných událostí a vysoké konkurence musí podniky hledat různé cesty, jak se udržet na trhu. Dedouchová (2001, s. 1) tvrdí, že pro rozvoj úspěšného podniku je důležitá kvalitní strategie. Platí to bez rozdílu jak pro podniky s jedním zaměstnancem, tak pro velké firmy. Také nezáleží na tom, zda jde o výrobní podnik, poskytovatele služeb či neziskovou organizaci.

#### 4.1.1 Strategie

Dříve se strategie týkala především vojenských operací. Jednalo se o vytvoření plánu pro vojenské akce. Dnes je již pojem strategie běžně používán i v podnikatelské sféře, existuje však mnoho různých pojetí strategie.

Mallya (2007, s. 17) píše, že strategii můžeme definovat jako určitou dráhu směřující k předem stanoveným cílům. Podle Portera (1980) je strategie vzorec, který určuje konkurenční schopnost firmy, její cíle a cesty k dosažení těchto cílů. Důležitá pro formulaci strategie je také souvislost mezi firmou a jejím okolím. Henry Mintzberg (1987) popisuje strategii pomocí 5P:

- **Plan** – plánování, běžně vnímaný přístup ke strategii spočívající ve vytvoření cílů a hledání způsobů, jak jich dosáhnout
- **Ploy** – manévrování nebo také využití triků ke znejistění, přesvědčení nebo jinému ovlivnění konkurence
- **Pattern** – při tvorbě současné strategie je důležité zohlednit předchozí strategie podniku, aby byla zachována návaznost
- **Position** – zohlednění postavení podniku mezi jeho konkurenty, obecně vztah podniku a jeho okolí
- **Perspective** – strategie by měla korespondovat s celkovou kulturou organizace, kterou vnímají a sdílí všichni zaměstnanci

#### 4.1.2 Strategické řízení

Strategické řízení pomáhá předcházet budoucím problémům, udává jasné cíle a směřování podniku, pracovníkům přináší pocit jistoty. Pokud lidé vědí, co se od nich očekává, znají hlavní cíle a směr podniku, většinou pak pracují lépe. Strategické řízení také zvyšuje kvalitu managementu, protože nutí vedoucí pracovníky ke kvalitnějšímu rozhodování a zlepšení komunikace v podniku (Keřkovský, Vykypěl, 2002, s. 1).

Podle Fotra aj. (2012, s. 25, 26) spočívá důležitost strategického řízení např. v tom, že firma může aktivně ovlivňovat svou budoucnost, může efektivně alokovat zdroje a čas, zabránit rizikům nebo dříve rozpoznat kroky konkurence.

Keřkovský a Vykypěl (2002, s. 6) pohlížejí na strategické řízení jako na nikdy nekončící proces. Dle jejich názoru jde o opakující se kroky, které začínají určením poslání firmy, dále následuje definice cílů, strategická analýza, formulace strategií, výběr a implementace optimální strategie a na závěr kontrola, hodnocení strategie a případné korekce předchozích kroků.

### 4.1.3 Strategické myšlení

Se strategickým řízením souvisí také pojem strategické myšlení, které přesněji definovala Liedtka (1998). Podle ní se jedná o specifický způsob myšlení s jasně identifikovatelnými charakteristikami.



Obr. 1 Strategické myšlení  
Zdroj: Liedtka, 1998.

**Systémový pohled** – důležité je pochopení souvislostí daného řetězce. Stratégové si musí uvědomit dopady jejich rozhodnutí na jednotlivé části systému, ale také na podnik jako celek.

**Inteligentní oportunistus** – schopnost přijímat alternativní řešení, být otevřen novým zkušenostem. Někdy je důležité brát v úvahu také názory nižších úrovní managementu nebo zaměstnanců.

**Hypoteticky orientované myšlení** – schopnost tvorby hypotéz a hledání optimálních variant.

**Myšlení v čase** – při tvorbě strategie je nutné zohlednit minulost organizace, ale také si uvědomit dopad rozhodnutí na budoucnost.



**Zaměření na cíle** – soustředění se na dosažení stanovených cílů, je potřeba zaměřit pozornost na cíle a nenechat se rozptýlit.

#### 4.1.4 Poslání, vize a cíle organizace

Podle Fotra aj. (2012, s. 34) poslání pojednává o zaměření podniku, vyjadřuje samotný smysl podnikání, důvod existence firmy. Poslání nebývá časově vymezeno a je relativně stabilní. Oproti tomu vize již určuje budoucí stav v konkrétním časovém horizontu. Tyll (2014, s. 6) píše, že vize vyjadřuje dlouhodobou představu o podniku a měla by dávat odpověď na otázku, čeho chceme dosáhnout.

Na základě vize se pak dále zpracovávají strategické cíle, tedy konkrétní stavy, kterých chce podnik dosáhnout. Tyto cíle by měly být tzv. SMART, měly by mít následující vlastnosti:

- Specific (specifický)
- Measurable (měřitelný)
- Achievable (dosažitelný)
- Realistic (realistický)
- Timed (časově vymezený)

V literatuře lze nalézt i jiné varianty např. S vyjadřující *stimulating* nebo A jako *acceptable*, cíle by tedy měly být přijatelné pro ty, kteří je budou plnit.

Jak již bylo řečeno, cíle jsou tedy budoucí stavy, kterých chce organizace dosáhnout a strategie poté vyjadřuje představy o tom, jakým způsobem může být těchto cílů dosaženo (Keřkovský, Vykypěl, 2002, s. 7).

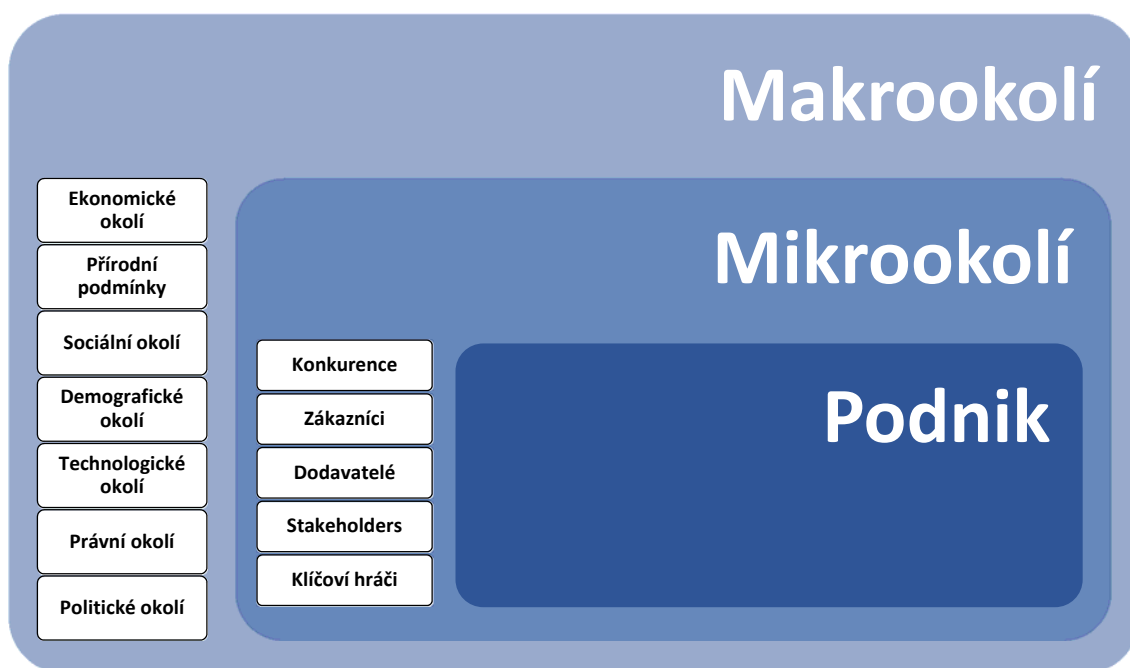
## 4.2 Strategická analýza

Před vypracováním samotné strategie je nutné získat představu o tom, v jakém prostředí se podnik nachází. Žádná organizace totiž není samostatný organismus nezávislý na okolním světě. Podle Fotra aj. (2012, s. 38) je analýza podnikatelského prostředí důležitá zejména proto, aby firma znala svou pozici v prostředí, ve kterém působí, a aby dokázala efektivně reagovat na změny a včas identifikovat svůj potenciál i případná rizika.

Při strategické analýze je prozkoumáno vnější a vnitřní prostředí organizace, aby bylo možné určit, jaké příležitosti či hrozby ovlivní její budoucí vývoj.

### 4.2.1 Analýza vnějšího prostředí

Podle Tylla (2014, s. 11) lze rozdělit okolí podniku na makro- a mikrookolí. Svě makrookolí není schopen podnik nijak ovlivnit a musí se mu přizpůsobit. Naopak mikrookolí již firma alespoň z části ovlivnit může.



Obr. 2 Makro- a mikrookolí firmy  
Zdroj: Tyll, 2014.

#### 4.2.1.1 Makrookolí

Pro analýzu makrookolí se nejčastěji používá STEPE analýza, známá též jako PEST, STEP, PESTEL, STEEPLED apod. Spočívá v rozřídění faktorů působících na organizaci na faktory: S – sociální, T – technologické, E – ekonomické, P – politické a právní, E – ekologické. Tyto základní faktory bývají někdy doplněny např. o faktory etické či demografické, nicméně princip analýzy zůstává stále stejný.

- **Sociální faktory** – tyto faktory zahrnují kulturní prostředí, životní styl a hodnoty, také životní úroveň obyvatelstva. Déle sem spadají i všechny faktory demografické, důležitý je např. počet a věkové složení pracovních sil nebo zvyklosti potenciálních zákazníků.
- **Technologické faktory** – úspěšná firma dnes musí neustále sledovat technologický rozvoj, zlepšovat a modernizovat výrobu. Inovace jsou důležité pro zkvalitnění výroby i služeb a také pro snadnější komunikaci se zákazníky i dodavateli.
- **Ekonomické faktory** – při zkoumání ekonomických faktorů je třeba vzít v úvahu vývoj hospodářského cyklu, míru inflace, monetární politiku státu (úrokové sazby, kupní síla koruny), fiskální politiku (vládní výdaje, daně) nebo také hrubý domácí produkt.
- **Politické a právní faktory** – politické a právní prostředí určuje především vláda, na které záleží, jak náročné bude podnikání v dané zemi. Stát tedy ovlivňuje prostředí organizací pomocí zákonů a vyhlášek. Kromě omezení ve formě zákonů je zde důležitá např. i stabilita politického systému.

- **Ekologické faktory** – zahrnuje zákony a nařízení v oblasti ochrany životního prostředí. Tato nařízení často velmi ovlivňují nákladnost podnikání v daném státu. Pro mnoho firem se zde však otevírá velké množství příležitostí např. v oboru recyklace či čištění odpadních vod.

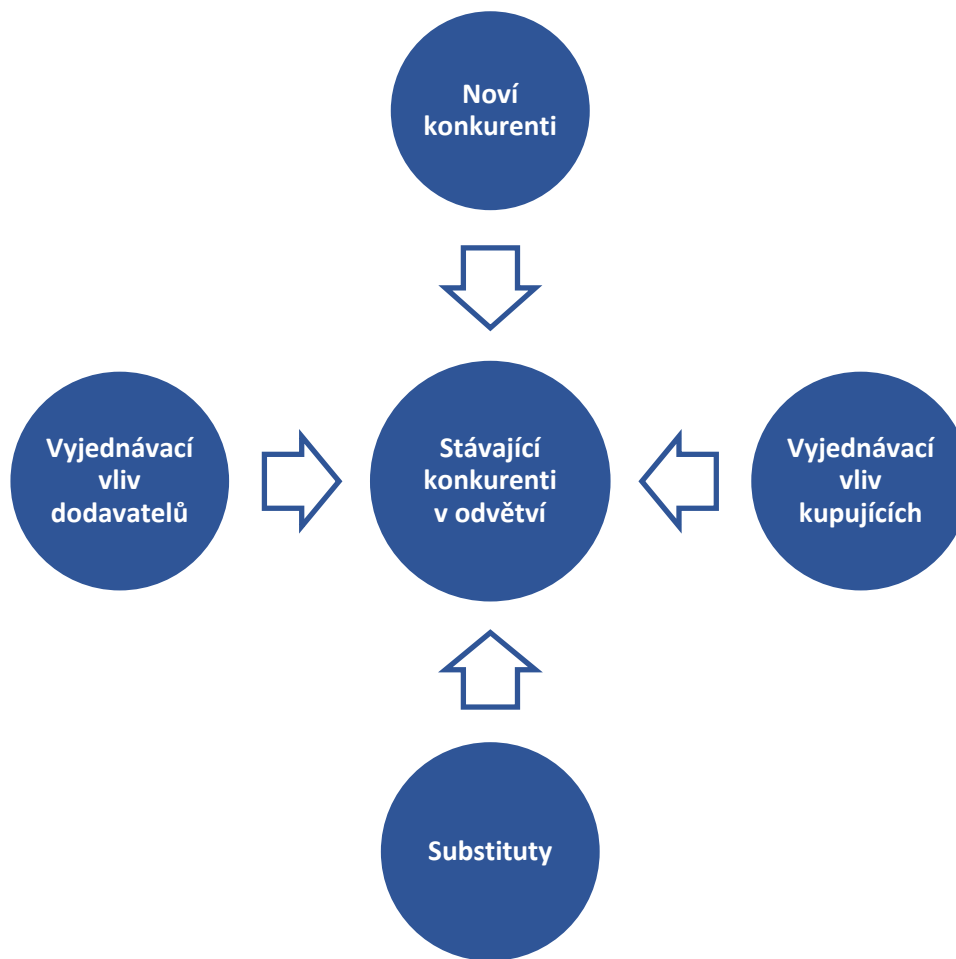
Keřkovský a Vykypěl (2002, s. 37) popisují členění okolí podniku dle Jaucha a Gluecka, a to na okolí obecné a oborové. Obecné okolí se skládá ze tří sektorů - socioekonomického, technologického a vládního. Oborové prostředí obsahuje zákazníky, dodavatele a konkurenty. Jejich obecné okolí zahrnuje stejné prvky jako makrookolí popsané STEPE analýzou, proto se jím více zabývat nebudu.

#### 4.2.1.2 Mikrookolí

Mikrookolí nebo také oborové okolí zahrnuje podniky, které produkují stejné nebo velmi podobné výrobky či služby. Proto tyto firmy také usilují o stejné zákazníky. Dle Keřkovského a Vykypěla (2002, s. 41–49) je oborové prostředí podniku ovlivněno především konkurenty, dodavateli a zákazníky. Při analýze mikrookolí proto vychází z rozdělení do těchto tří sektorů.

- **Sektor zákazníků** – důležité je zjistit informace o tom, kdo jsou zákazníci firmy a jaké faktory ovlivňují jejich nákupní rozhodnutí. Je třeba myslet na to, že udržet si stávajícího zákazníka bývá většinou levnější, než získat nového, proto je dobré věnovat stávajícím zákazníkům dostatečnou pozornost. Dále je vhodné se zaměřit na demografické faktory, tedy např. věk a rozložení příjmů zákazníků, a také na geografické faktory, tedy vzít v úvahu, kde se nachází většina zákazníků, a tomu přizpůsobit umístění podniku.
- **Sektor dodavatelů** – zde se jedná o analýzu vstupů potřebných k produkci výrobků a služeb. Zohledňuje se nákladnost a dostupnost materiálů, energií a také pracovní síly.
- **Sektor konkurentů** – dochází k analýze pozice podniku vůči konkurentům, také se zjišťuje vývoj konkurence, rentabilita odvětví a možnosti vstupu nových konkurentů.

Při analýze oborového prostředí je často využíván **Porterův model pěti konkurenčních sil**. Těchto pět sil dle Portera určuje charakteristiku a vývoj konkurence.



Obr. 3 Porterův model pěti konkurenčních sil  
Zdroj: Porter, 1995.

- **Vyjednávací síla dodavatelů** – dodavatel je subjekt, který podnik zásobuje materiálem, zbožím nebo službami, které jsou potřebné pro chod organizace (Tyll, 2014, s. 20). Dodavatelé mají větší vyjednávací sílu, pokud je pro odběratele obtížné přejít k jinému dodavateli, pokud má dodavatel monopol či vyrábí úzce specializovaný a těžko nahraditelný produkt.
- **Vyjednávací síla kupujících** – vliv zákazníka je velký, pokud je pro něj jednoduché přejít ke konkurenci, pokud v okolí existuje hodně dodavatelů nebo pokud zajišťuje velkou část odbytu daného dodavatele.
- **Hrozba substitutů** – substitut je takový produkt, který má podobné vlastnosti a uspokojuje stejnou potřebu zákazníka jako již vyráběný produkt. Firmy se často zaměřují pouze na hrozby přímých konkurentů vyrábějících stejné výrobky a nebezpečí ze strany substitutů opomíjejí. Je důležité si uvědomit, jak snadno zákazník nalezne odpovídající náhražku za původní produkt.

- **Hrozba vstupu nových konkurentů** – závisí z velké části na atraktivitě odvětví, tedy pokud je v odvětví málo konkurentů, není uspokojena poptávka a jsou zde vysoké marže, je velmi pravděpodobné, že se do daného odvětví pokusí vstoupit nové firmy. Naopak pokud existují velké bariéry vstupu, nebude pro firmy tolik výhodné do oboru vstupovat. Mallya (2007, s. 52) uvádí např. tyto bariéry: preference značky a loajalita zákazníků, kapitálové požadavky, úspory z rozsahu při větším objemu výroby, přístup k distribučním kanálům, tedy schopnost dostat efektivně výrobky k zákazníkovi.
- **Stávající konkurenti v odvětví** – konkurenti jsou dle Tylla (2014, s. 26) firmy, které nabízí stejný nebo velmi podobný výrobek či službu. Je důležité zkoumat např. počet a tržní podíl konkurentů, rozdíl mezi nabídkou a poptávkou v odvětví, míru diferenciací produktů a náklady na výstup z daného odvětví.

#### 4.2.2 Analýza vnitřního prostředí

Kromě analýzy vnějších vlivů, které na firmu působí, je velmi důležité se zabírat také vnitřním prostředím firmy. Je třeba zjistit, v čem firma vyniká a kde jsou naopak její slabé stránky. Podobně jako u analýzy vnějšího prostředí, i zde existuje mnoho faktorů, které je třeba prozkoumat. Jednotliví autoři vytvořili různá rozdělení, podle kterých je možné analýzu vnitřního prostředí provést.

Mallya (2007, s. 53) rozděluje faktory vnitřního prostředí do pěti skupin, které je zapotřebí postupně analyzovat. Jedná se o faktory technického rozvoje, marketingové a distribuční faktory, výrobní faktory a řízení výroby, faktory podnikových a pracovních zdrojů, faktory finanční a rozpočtové.

**Faktory technického rozvoje** – technický rozvoj a inovace jsou častým zdrojem konkurenční výhody podniku, neboť snižují výrobní náklady a pomáhají zlepšit výrobky a služby poskytované firmou. Keřkovský a Vykypl (2002, s. 76.) uvádějí, že v této oblasti je vhodné zkoumat: schopnosti organizace provádět výzkum uvnitř podniku, schopnost přizpůsobit výzkum požadavkům zákazníků, možnosti využití starých i nových materiálů. Dále je třeba analyzovat zkušenosti vědeckého a technického personálu, pracovní prostředí, resp. jeho vhodnost pro inovace a kreativitu a samozřejmě také návratnost investic vložených do výzkumu.

**Marketingové a distribuční faktory** – marketing hraje v dnešní době klíčovou roli, neboť zákazníci si většinou mohou vybírat z velkého množství produktů a také jsou čím dál tím náročnější. Firma musí včas rozpoznat potřeby a přání zákazníků a přizpůsobit jim svou nabídku. Významným faktorem je spokojenost a věrnost zákazníků, protože jak již bylo řečeno, udržet si stávajícího zákazníka je většinou levnější, než získat nového. Středem zájmu marketingu je tedy zákazník a jeho potřeby.

V této oblasti je třeba zkoumat, zda je jasně a vhodně zvolena marketingová strategie, určeny cílové skupiny, stanovena pozice výrobku a zda jsou zdroje vhodně alokovány do jednotlivých prvků marketingového mixu.

Také je vhodné se zaměřit na samotný produkt firmy, což může být z hlediska marketingu zboží i služba, zkrátka cokoliv, co uspokojí potřeby zákazníka. Každý produkt má tři úrovně – jádro produktu (primární účel/hodnota), skutečný produkt (konkrétní balení, vzhled, forma, značka) a přidaná hodnota (služby navíc jako např. servis, záruky a další výhody). Často je to právě až přidaná hodnota, která přiměje zákazníka koupit konkrétní produkt.

Velmi důležitá je také správně nastavená cenová politika, podpora prodeje, distribuce a v neposlední řadě lidé a celkový prodejní tým. Vždy je zapotřebí, aby marketingová strategie byla konzistentní, aby všichni zaměstnanci znali její cíle a jednali v souladu s touto strategií.

**Výrobní faktory a řízení výroby** – v této oblasti dochází zejména k analýze výrobních nákladů ve srovnání s konkurencí, hodnotí se flexibilita výroby, využití energií a materiálů, umístění vnitropodnikových jednotek, systém řízení zásob, účinnost řízení výroby a spolehlivost či stabilita výrobních systémů (Keřkovský, Vykypěl, 2002, s. 79).

**Faktory pracovních zdrojů** – zjišťuje se, zda firma má zaměstnance s potřebnými znalostmi, kteří jsou loajální, ochotní se dále vzdělávat a zda organizace sama zajišťuje atraktivní pracovní podmínky. Zaměstnanci by měli být motivováni a ztotožněni s cíli a kulturou organizace. Mallya (2007, s. 63) uvádí, že předmětem analýzy pracovních zdrojů by měly být např. tyto faktory: image organizace, kvalita zaměstnanců, školení a vzdělávací programy zaměstnanců, vztahy odborů, pracovníků a vedení, vhodnost informačního systému, sdílení hodnot a vize podniku, účinnost organizační struktury, systém delegování pravomocí, klima a kultura organizace aj.

**Finanční a rozpočtové faktory** – Keřkovský a Vykypěl (2002, s. 80) uvádějí, že finanční a rozpočtová analýza je důležitá pro zhodnocení tzv. finančního zdraví firmy a také pro posouzení toho, zda jsou uvažované strategie reálné z finančního hlediska, popř. jaké další zdroje by bylo možné využít pro jejich realizaci. Pro finanční analýzu je používáno velké množství ukazatelů, pomocí kterých se hodnotí stav podniku, nejčastěji se jedná o poměrové ukazatele. Mallya (2007, s. 64–68) popisuje např. tyto ukazatele:

- **Ukazatele rentability**

Poměřují zisk s náklady, které byly vynaloženy na jeho dosažení.

**Rentabilita tržeb**

rentabilita = zisk po zdanění/tržby

Poměřuje čistý zisk s celkovými tržbami. Vyjadřuje vlastně ziskovou marži. Vždy je nutné tento ukazatel srovnat s ostatními firmami v oboru.

**Kapitálová návratnost**

kapitálová návratnost = zisk po zdanění/vlastní kapitál

Určuje výnosnost kapitálu, který do podniku vložili jeho společníci. Je důležité srovnat návratnost investice s ostatními investičními alternativami.

- **Ukazatele likvidity**

Likviditou se rozumí schopnost podniku splácet své závazky. Mezi rentabilitou a likviditou většinou funguje vztah nepřímé úměry. Zajištění dostatečné likvidity je však klíčové, neboť neplnění závazků může brzy způsobit úpadek podniku. Existují tři stupně likvidity: běžná, pohotová a celková.

- **Běžná likvidita**

běžná likvidita = oběžná aktiva/krátkodobé závazky

Jedná se o ukazatel, který hodnotí celkovou likviditu podniku. Počítá s veškerými oběžnými aktivy. Běžná likvidita by se měla pohybovat v rozmezí 1,7–3. Problém může nastat ve chvíli, kdy potřebujeme okamžitě splatit závazek a zásoby můžeme prodat např. až na konci měsíce.

- **Rychlá/pohotová likvidita**

pohotová likvidita = (oběžná aktiva – zásoby)/krátkodobé závazky

Jeden z nejdůležitějších ukazatelů. Vypovídá o schopnosti podniku okamžitě splatit krátkodobé závazky bez využití prodeje zásob. Optimální hodnoty tohoto ukazatele by se měly pohybovat v rozmezí 0,7–1.

- **Okamžitá/peněžní likvidita**

okamžitá likvidita = krátkodobý finanční majetek/krátkodobé závazky

Ukazuje schopnost podniku okamžitě splatit krátkodobé závazky buď hoto-  
vostí, nebo převodem z bankovního účtu. Optimální hodnoty 0,2–0,5.

- **Ukazatele zadluženosti**

Ukazují míru zadluženosti firmy.

- **Úrokové krytí**

úrokové krytí = zisk před zdaněním/náklady na úroky

Informuje o tom, zda podnik zvládá pokrýt finanční náklady. Hodnota by měla být vyšší než 3.

- **Ukazatele aktivity**

Využívají se k posouzení toho, jak efektivně firma využívá své zdroje.

- **Obrat aktiv**

obrat aktiv = tržby/aktiva

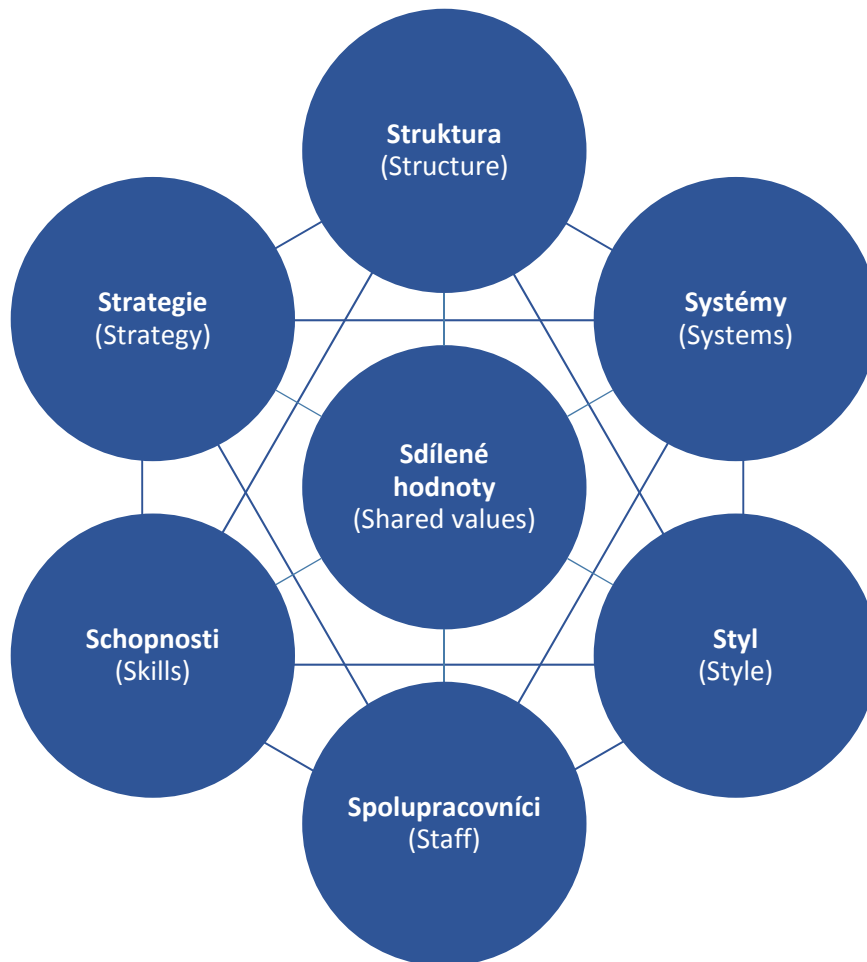
Vyjadřuje efektivnost využití celkových aktiv. Hodnota by měla být větší nebo rovna 1.

- **Obrat zásob**

obrat zásob = tržby/zásoby

Další možností, jak provést analýzu vnitřního prostředí firmy, je využít model „7S“ firmy McKinsey, někdy také nazývaný jako šťastný atom 7S. Jedná se o 7 nejdůležitějších faktorů, které dle této firmy přináší úspěch a prosperitu organizace.

Všechny faktory na sebe vzájemně působí a ovlivňují se. Mallya (2007, s. 73) píše, že při implementaci jakýchkoli změn ve firmě je nutné brát v úvahu všechny tyto faktory najednou. Přitom nezáleží na tom, zda se jedná o velkou nebo malou firmu. Model je nazván „7S“, protože názvy faktorů v angličtině začínají tímto písmenem.



Obr. 4 Model „7S“ firmy McKinsey  
Zdroj: Peters, Watermann, In Search of Excellence, 1984.

- **Strategie** – zahrnuje dlouhodobé cíle a postupy, jak jich dosáhnout.
- **Struktura** – jedná se o vnitřní organizační a řídicí strukturu podniku včetně vztahů nadřízenosti a podřízenosti, spolupráce organizačních jednotek, kontrolních mechanismů a sdílení informací. Je nutné zhodnotit, zda je struktura firmy vhodná, a případně ji upravit. Organizační struktura podniku může být funkcionální, divizionální, dále může jít o holdingovou společnost či franchising. Oproti tomu organizační struktura řízení může být liniová, štábní, liniově štábní, maticová či projektová.
- **Systémy** – spadají sem prostředky a procedury, které zajišťují běžný každodenní chod organizace. Mallya (2007, s. 74) zmiňuje komunikační systémy,



kontrolní systémy, dopravní systémy, systém řízení výroby, ale také například systém přijímání a odměňování zaměstnanců.

Tato první tři S bývají často označována jako tzv. tvrdá S, následující čtyři faktory jsou již méně hmatatelné a označují se jako měkká S.

- **Styl** – jedná se o způsob, jakým management řeší problémy a jedná se svými podřízenými a spolupracovníky. Existuje velké množství různých stylů vedení, např. dle chování manažera lze rozlišit styl autokratický, demokratický a liberální. Za vhodný je dnes považován situační styl vedení, kdy je jednání nadřízených přizpůsobeno konkrétní situaci.
- **Spolupracovníci** – veškeré lidské zdroje v organizaci, tedy vrcholový management, ale také řadoví pracovníci. Je vhodné zkoumat jejich jednotlivé funkce, vzájemné vztahy, motivaci, postoje pracovníků, chování k firmě. Zároveň je dobré se zaměřit i na rozvoj a školení personálu.
- **Schopnosti** – vyjadřují profesionální znalosti a dovednosti pracovníků. Keřkovský a Vykypěl (2002, s. 92) zdůrazňují, že se nejedná pouze o součet kvalifikací jednotlivých pracovníků, ale je nutné brát v úvahu také kladné i záporné synergické efekty. Ty mohou být určeny např. úrovní organizace práce nebo řízením. Mallya (2007, s. 74) pak dodává, že pokud mají pracovníci zdokonalovat své znalosti, musí mít vytvořeno vhodné učící prostředí.
- **Sdílené hodnoty** – vyjadřují základní principy a ideje, které uznávají pracovníci společnosti. Tyto hodnoty se pak stávají základem kultury podniku.

### 4.2.3 Hodnocení faktorů

Výsledkem analýz vnějšího a vnitřního prostředí je velké množství popsaných faktorů. Je však třeba z nich vybrat ty nejdůležitější, které mají na podnik nejvýznamnější vliv. S těmito faktory se pak bude dále pracovat.

#### 4.2.3.1 Matice EFE

Matice EFE (External Forces Evaluation) slouží ke zhodnocení faktorů vnějšího prostředí. Postup tvorby matice EFE popisuje Fotr aj. (2012, s. 42):

1. Vytvoření tabulky významných příležitostí a hrozeb, které mohou ovlivnit vývoj podniku. Je doporučeno vybrat stejný počet příležitostí a hrozeb, aby byla matice symetrická.
2. Přiřazení vah jednotlivým faktorům dle důležitosti v příslušném oboru. Suma vah všech příležitostí a hrozeb je rovna 1,00.
3. Každému faktoru se pak přiřadí číslo od 1 do 4 podle stupně vlivu na organizaci, přičemž 4 = nejvyšší vliv, 3 = nadprůměrný, 2 = střední, 1 = nízký.
4. Vynásobení váhy daného faktoru s jeho stupněm vlivu.
5. Na závěr se stanoví celkové vážené skóre jako součet hodnocení jednotlivých faktorů.

Celkové vážené skóre vyjadřuje citlivost firmy na vnější prostředí. Pokud se celkové hodnocení blíží číslu 4, vnější faktory mají velký vliv na organizaci. Naopak pokud je skóre blízké číslu jedna, pak firma není na vnější faktory příliš citlivá.

Tab. 1 Matice EFE

č.	Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Vážené skóre
<b>Příležitosti</b>				
1.				
2.				
3.				
<b>Hrozby</b>				
1.				
2.				
3.				
Σ		1,00		

Zdroj: Fotr, 2012.

#### 4.2.3.2 Matice IFE

Obdobně jako matici EFE popisuje Fotr aj. (2012, s. 44) také matici IFE (Internal Forces Evaluation). Tato matice slouží k hodnocení faktorů vnitřního prostředí organizace a postup její tvorby je následující:

1. Vytvoření tabulky významných vnitřních faktorů, tedy silných a slabých stránek, které mají vliv na organizaci. Opět je zde doporučení, aby silných a slabých stránek byl stejný počet.
2. Přiřazení vah jednotlivým faktorům podle toho, jak ovlivňují konkurenceschopnost firmy v příslušném oboru. Suma vah všech faktorů musí být rovna 1,00.
3. Každému faktoru se přiřadí číslo 1–4 dle jeho vlivu na firmu, kdy 4 = významná silná stránka, 3 = méně důležitá silná stránka, 2 = méně důležitá slabá stránka, 1 = významná slabá stránka.
4. Vynásobení váhy příslušného faktoru a jeho stupně vlivu.
5. Určení celkového váženého skóre jako součtu hodnocení jednotlivých faktorů. Vysoké celkové ohodnocení vyjadřuje vnitřní sílu organizace. Naopak nízké celkové skóre vypovídá o významných slabých stránkách organizace.

#### 4.2.4 SWOT analýza

Pomocí matic EFE a IFE jsou vybrány faktory vnějšího a vnitřního prostředí, které firmu nejvíce ovlivňují. Tyto faktory se dále zpracovávají pomocí SWOT analýzy. Jedná se o analýzu silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek a také příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats), které na firmu působí z vnějšku.

Výstupem SWOT analýzy je vytvoření strategie firmy, která využívá silné stránky a příležitosti a snaží se minimalizovat slabé stránky a hrozby (Tyll, 2014, s. 40).

Tab. 2 Matice SWOT

	Silné stránky (S) 1. 2. 3. ...	Slabé stránky (W) 1. 2. 3. ...
Příležitosti (O) 1. 2. 3. ...	Strategie SO Maxi – Maxi	Strategie WO Mini – Maxi
Hrozby (T) 1. 2. 3. ...	Strategie ST Maxi – Mini	Strategie WT Mini – Mini

Zdroj: Fotr, 2012, s. 53.

Fotr aj. (2012, s. 54) dále popisuje čtyři strategie, které vyplývají se SWOT matice:

**1. Strategie Maxi – Maxi (SO)**

Snaha ve strategii uplatnit silné stránky organizace a zároveň využít příležitosti. Nesmí se však zapomenout na slabé stránky ani na identifikované hrozby.

**2. Strategie Mini – Maxi (WO)**

Tato strategie je často využívána při rozvoji podniku. Je zaměřena na zlepšování slabých stránek organizace a současně snaze využít externí příležitosti. Využití těchto příležitostí totiž svým způsobem kompenzuje slabé stránky organizace.

**3. Strategie Maxi – Mini (ST)**

Strategie se snaží co nejvíce využít silné stránky a zároveň se snaží vyhnout hrozbám nebo alespoň eliminovat či kompenzovat jejich vliv.

**4. Strategie Mini – Mini (WT)**

Zde se jedná o obrannou strategii, která se snaží redukovat slabé stránky a vyhnout se hrozbám.

### 4.3 Neziskový sektor

Neziskové organizace je možné definovat mnoha způsoby. Jednou z nejčastějších definic je, že neziskové organizace jsou takové organizace, které nejsou založeny za účelem dosahování zisku. Stejskal aj. (2012, s. 15) upřesňuje, že organizace mohou vytvářet zisk např. podnikatelskou činností. Důležité však je, že získané prostředky nerozdělují mezi vlastníky, nýbrž je používají ke své hlavní činnosti a rozvoji organizace. K vymezení neziskové organizace je možné využít také definici ze zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů § 17a, kde je uvedeno: „Veřejně prospěšným

poplatníkem je poplatník, který v souladu se svým zakladatelským právním jednáním, statutem, stanovami, zákonem nebo rozhodnutím orgánu veřejné moci jako svou hlavní činnost vykonává činnost, která není podnikáním“.

### 4.3.1 Formy neziskových organizací

#### 4.3.1.1 Státní neziskové organizace

Státní neziskové organizace jsou zřizovány státem, kraji, obcemi popř. jejich organizačními složkami. Tyto instituce pak zabezpečují hlavně výkon státní správy a zajišťují další veřejné služby jako např. služby zdravotní či sociální a školství (Stejskal aj., 2012, s. 16).

Státní neziskové organizace mohou vykonávat pouze to, co uvádí zákon. Cílem je zjednodušit řízení těchto organizací, ale bohužel to velmi omezuje jejich činnost. Spadají sem příspěvkové organizace a organizační složky státu (Stejskal aj., 2012, s. 50).

#### 4.3.1.2 Nestátní neziskové organizace

Pro nestátní neziskové organizace existuje více různých označení, např. nevládní či nezávislý sektor, sektor dobrovolný, často je také používáno pojmenování soukromý neziskový sektor. Organizace v tomto sektoru jsou financovány soukromými financemi. Fyzické nebo právnické osoby dobrovolně dávají své finanční prostředky určité organizaci, a tím pomáhají financovat její činnost. Organizace také může získat prostředky ve formě příspěvků z veřejných financí. Soukromé neziskové organizace se nejčastěji věnují oblastem, kde selhává trh i veřejný sektor. Většinou řeší problémy týkající se ochrany lidského života a přírody, např. sociální pomoc, humanitární, sportovní či zdravotní osvěta, problémy týkající se životního prostředí atd. (Stejskal, 2014, s. 9).

Stejskal (2014, s. 11) také vymezuje hlavní vlastnosti nestátních neziskových organizací:

- Jsou institucionalizovány (podléhají registraci).
- Mají soukromou povahu (iniciativa vzniku přichází většinou od fyzických osob).
- Nerozdělují zisk (ten je dále reinvestován do činností organizace).
- Jsou samosprávné a nezávislé (mají svůj management).
- Jsou dobrovolné (pracovníci organizace zde pracují dobrovolně a často bezplatně).

Nestátní neziskové organizace se mohou řídit heslem: „co není zakázáno, je dovoleno“. Mají dostatečnou volnost, uplatňují samosprávu a mohou si určit vlastní přístup k managementu (Stejskal aj., 2012, s. 50).

Petr Vít (2015, s. 45–95) popisuje jednotlivé právní formy neziskových organizací podle nového občanského zákoníku (dále také NOZ), který je účinný od 1. ledna 2014.

## Spolky

Označení spolek bylo zavedeno v NOZ, dříve se tento typ organizací nazýval „občanské sdružení“. V NOZ došlo k několika změnám v právní úpravě občanských sdružení, resp. spolků, nicméně jejich vnitřní či vnější vztahy se nijak zásadně nezměnily.

Spolek je sdružení nejméně tří osob, které je založeno k ochraně a uspokojování zájmů svých členů. Členové spolku mohou být jak fyzické, tak právnické osoby. Právní úprava týkající se spolků má většinou dispozitivní charakter, spolky si mohou dokonce upravit i strukturu svých orgánů.

Název spolku musí vždy obsahovat jeden z výrazů „spolek“, „zapsaný spolek“, nebo zkratku „z. s.“. Účel spolku může být pouze ochrana a uspokojování zájmů členů spolku, ale nesmí se jednat o podnikání ani jinou výdělečnou činnost. Spolek dle zákona nemusí vykonávat veřejně prospěšnou činnost, může být prospěšný pouze svým členům. Pak se jedná o spolek „vzájemně prospěšný“.

Do vnitřních věcí spolku soudy většinou nezasahují, výjimkou však může být neoprávněné vyloučení člena či jiné protiprávní rozhodnutí orgánu spolku.

## Nadace

Jak v případě nadací, tak nadačních fondů se jedná o fundace, tedy o právnické osoby, které vznikly vyčleněním majetku k určitému účelu. Nadace spravuje majetek vložený zakladatelem nebo dárci. Svou činnost financuje pomocí výtěžků z tohoto majetku, popř. z prostředků získaných svou vlastní činností. Nadace jsou zakládány za účelem trvalé služby ať už společensky či hospodářsky užitečné. Nadace může také podnikat, ovšem pouze jako vedlejší činnost a výtěžek musí být použit k podpoře nadace. Na rozdíl od spolků, právní úprava nadací má často kogentní charakter a odchylky od pravidel jsou možné jen zřídka.

Zajímavostí je, že nově je zakázáno, aby nadace poskytovala příspěvky svému zakladateli nebo jemu blízkým osobám.

Pro založení nadace je vždy potřeba nadační listina a povinný vklad 500 000 Kč, neboli nadační jistina, u které musí být předpoklad trvalého výnosu. Tento vklad může být peněžitý i nepeněžitý. Stát dále přesně vymezuje obsah nadační listiny, jednotlivé orgány nadace i způsob nakládání s majetkem nadace.

## Nadační fondy

Nadační fond je z právního hlediska pouze dočasný, ale ve skutečnosti mívají i nadační fondy trvalý charakter. Dále k založení nadačního fondu není třeba žádná nadační jistina a vklady ani dary do fondu nemusí mít předpoklad trvalého výnosu. Orgány nadačního fondu jsou určeny zákonem, nicméně právní úprava zde dovoluje mnohem větší volnost než je tomu u nadace. Také v oblasti majetku je zde volnější přístup. Nadační fond může majetek pouze spotřebovávat k dosažení účelu nadačního fondu a na rozdíl od nadace nemusí uchovávat určitou hodnotu majetku a spravovat jej.

## Ústavy

Ústavy jsou právnické osoby, které jsou zřízeny za účelem provozování činnosti, která je společensky nebo hospodářsky užitečná. Výsledky činnosti ústavu musí být dle NOZ § 402 za předem stanovených podmínek každému rovnocenně dostupné. Dle Davida Zahumenského (David Zahumenský advokátní kancelář, ©2014) je ústav vhodná forma zvláště pro poskytování sociálních či jiných služeb.

Název ústavu musí obsahovat označení „zapsaný ústav“ nebo zkratku „z. ú.“. Minimální výše vkladu není u ústavu určena, nicméně doporučuje se vklad alespoň 1 Kč. Právní úprava týkající se ústavů má z velké části kogentní charakter, výjimky jsou tedy možné jen zřídka.

## Obecně prospěšné společnosti

Obecně prospěšné společnosti se nadále řídí již zrušeným zákonem č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech. Nové obecně prospěšné společnosti v dnešní době již zakládat nelze, ty stávající pak mají možnost změnit právní formu na ústav, nadaci nebo nadační fond (Vít, 1015, s. 41).

### 4.3.2 Financování NO

Jedním ze základních předpokladů pro úspěšné fungování neziskové organizace je zajištění dostatečných finančních zdrojů. Důležitá je také vhodně zvolená struktura těchto zdrojů.

Stejskal aj. (2012, s. 94) uvádí obecné principy financování neziskových organizací:

1. vícezdrojovost,
2. samofinancování a fundraising,
3. neziskovost,
4. osvobození od daní.

#### Vícezdrojovost

Důležité je, aby nezisková organizace využívala k financování svých činností více zdrojů. Důvodem je nezávislost na jednom, popř. několika málo zdrojích, protože pokud by organizace takovýto zdroj ztratila, mohla by se dostat do vážných finančních potíží. Dalším důvodem využití více zdrojů je fakt, že většina dárců (donátorů) není schopna ani ochotna hradit celkový provoz organizace a proto je třeba hledat více zdrojů pro pokrytí celkových nákladů (Stejskal aj., 2012, s. 94, 95).

Různé typy zdrojů, které může nezisková organizace využít, popisují Šedivý a Medlíková (2011, s. 40–42):

1. příjmy z prodeje výrobků a služeb,
2. individuální dárci, dobrovolníci,
3. firemní dárci,
4. veřejné zdroje (ministerstva, kraje, EU),
5. nadace a nadační fondy,
6. ostatní subjekty (zahraniční organizace, jiné NO).

Dále uvádějí, že každá z těchto skupin zdrojů má svá specifika a je tedy nutné k nim přistupovat individuálně. Jednotlivci a dobrovolníci jsou citově založení, podpora je často neplánovaná, chtějí podpořit dobrou věc a bývají ovlivněni tím, kdo je o pomoc požádá. Firemní dárci často sledují své podnikatelské zájmy. Chtějí, aby se jejich firma veřejnosti jevila jako společensky odpovědná a jsou ochotni podpořit spíše bezpečná témata. Financování z veřejných zdrojů je pak spojeno s byrokracií a striktními pravidly, podobně jako u firem je důležité mít logické argumenty. Finance jsou běžně vypláceny až po skončení projektů. Na druhou stranu zde lze získat prostředky i na kontroverzní záležitosti. Pokud organizace chce využít k financování nadaci, je potřeba najít takovou, která se bude zabývat podobnou tematikou.

### **Samofinancování a fundraising**

Stejskal aj. (2012, s. 96, 97) uvádí, že za samofinancování lze považovat činnost organizace, která jí pomáhá získat jiné druhy příjmů, než jsou dotace. Součástí samofinancování mohou být i různé doplňkové činnosti nebo činnost podnikatelská.

Organizace většinou musí získávat prostředky také z externích zdrojů. Tato činnost je nazývána fundraising. Šedivý a Medlíková (2011, s. 65) popisují fundraising jako proces získávání zdrojů pro neziskovou organizaci. Nemusí se jednat pouze o finanční prostředky, ale také o darování služby či výrobků nebo získávání nových dobrovolníků.

Při fundraisingu je vždy dobré držet se principu vícezdrojového financování a brát v úvahu i poměrné zastoupení jednotlivých zdrojů. Prostředky je možné získat např. pomocí veřejné sbírky, benefičních akcí, projektů či prodejem vlastních výrobků a služeb. Dále je možné oslovit dárci telefonicky, mailem, žádat o dárcovské sms nebo si domluvit osobní schůzku. Fundraiser musí být schopen odhadnout jednotlivé dárci a zvolit pro ně vhodný způsob komunikace. Zvláště u individuálního a firemního dárcovství je dobré, aby fundraiser znal své dárci, neboť pak může odhadnout jejich potřeby a přizpůsobit jim nabídku (Šedivý, Medlíková, 2011, s. 68).

### **Neziskovost**

Dalším ze základních principů financování je neziskovost. Veškeré příjmy neziskové organizace musí být použity na pokrytí nákladů, které souvisí s vykonáváním hlavní činnosti organizace. Finance lze tedy použít pouze k plnění poslání organizace. Není možné, aby zisk či jiné příjmy byly rozděleny mezi společníky, jako je tomu v podnikatelském sektoru.

Aby nezisková organizace působila důvěryhodně, měla by umožnit veřejnosti přístup k informacím, které se týkají nakládání se zdroji. Organizace by měla být transparentní. Je vhodné průběžně dárci informovat o použití a čerpání jejich financí. Organizace nejčastěji sdílí informace pomocí tiskových a výročních zpráv nebo je zveřejňují na svých webových stránkách (Stejskal aj., 2012, s. 98).

### **Osvobození od daní**

Daňové výhody neziskových organizací jsou spojeny se statutem veřejně prospěšného společníka. Ten je vymezen v zákoně č. 586/1992 Sb. o daních z příjmu

v § 17a: „Veřejně prospěšným poplatníkem je poplatník, který v souladu se svým zakladatelským právním jednáním, statutem, stanovami, zákonem nebo rozhodnutím orgánu veřejné moci jako svou hlavní činnost vykonává činnost, která není podnikáním“. Veřejně prospěšným poplatníkem se přitom nikdy nemůže stát např. obchodní korporace, společenství vlastníků jednotek či nadace, která slouží k podpoře osob blízkých zakladateli.

Při zdaňování veřejně prospěšných poplatníků se rozeznávají dva typy poplatníků, poplatník se širokým základem daně a poplatník s úzkým základem daně.

#### **Poplatník se širokým základem daně**

- platí pro obecně prospěšné společnosti a ústavy
- předmětem daně jsou veškeré příjmy, nezávisle na tom, zda pocházejí z hlavní nebo vedlejší činnosti, kromě investičních dotací

#### **Poplatník s úzkým základem daně**

- platí pro všechny ostatní veřejně prospěšné poplatníky
- poplatník sleduje zvláště jednotlivé činnosti
- nezdaňuje příjmy ze ztrátových činností, které se váží k poslání organizace

Předmětem daně však jsou vždy příjmy z reklamy, členské příspěvky (většina osvobozena), úroky, nájemné a příjmy z podnikání. Také je důležité správně přiřazovat náklady vážící se k jednotlivým druhům příjmů, kvůli daňové uznatelnosti.

Některé příjmy neziskových organizací jsou sice předmětem daně, nicméně v závěru jsou od daně osvobozeny. Jedná se např. o členské příspěvky spolků, výnosy nadací nebo bezúplatné nabytí majetku, pokud bude majetek použit v souladu s posláním organizace (Ptáčková Mísařová a Otavová, 2015, s. 157,158 a Vít, 2015, s. 25–28).

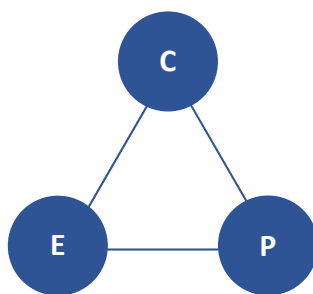
Dle zákona č. 586/1992 Sb. smí veřejně prospěšný poplatník snížit svůj základ daně až o 30 %, přitom maximálně o 1 000 000 Kč. Vždy je možné základ daně snížit alespoň o 300 000 Kč, maximálně však do výše základu daně. Je zde podmínka, že organizace musí takto uspořené prostředky využít na činnosti, ze kterých neplynou příjmy podléhající dani z příjmu a to nejpozději ve třech následujících zdaňovacích obdobích.

### **4.3.3 Marketing**

Existuje mnoho různých definic marketingu. Např. Kotler (2003, s. 536) píše, že „Marketing je hledání a uspokojování potřeb způsobem, který přináší pozitivní hodnoty pro obě zúčastněné strany“. Petr Drucker pak uvádí, že „Marketing je jako podnik viděný z hlediska jeho konečného výsledku tj. z hlediska zákazníků.“

Rektořík a kol. (2001, s. 80) zdůrazňuje významné postavení marketingu nejen v podnikání, ale také v neziskovém sektoru. Poukazuje na magický trojúhelník, jehož vrcholy tvoří předmět zájmu marketingu a to jak v tržním, tak v neziskovém sektoru:





Obr. 5 Magický trojúhelník  
Zdroj: Rektořík, 2001, s. 81

C (customer) – zákazník, tedy člověk s určitými potřebami, zkušenostmi, vlastní motivací, který je ale ovlivňován svým okolím.

E (environment) – okolí, makrookolí (příjmy zákazníků, legislativní normy, ekologické faktory atp.) a mikrookolí (faktory ovlivnitelné organizací např.: situace uvnitř organizace, partneři atp.).

P (product) – produkt, výrobek nebo služba, kterou organizace nabízí.

Rektořík a kol. (2001, s. 86, 87) se zabývá otázkou potřebnosti marketingu v neziskovém sektoru. Vymezuje dvě problematické oblasti:

1. Problém existence/neexistence konkurenčního prostředí

Spotřeba mnoha služeb, které jsou nabízeny v neziskovém sektoru, je vynucená, zákazníci je musí spotřebovávat. Služby postrádají tržní charakter, zákazníci se nerozhodují běžným způsobem, kdy srovnávají užitek a náklady na danou službu. Na druhou stranu při plánování aktivit je nutné provést marketingový průzkum.

2. Oblast týkající se poslání a cílů NO, které nejsou zaměřeny na tvorbu zisku

Existuje představa, že marketing je užitečný jen v případech, kde působí trh a zisk. Přitom v dnešní době roste konkurence i v neziskovém sektoru, kde organizace musí bojovat o získání příjmů i klientů. Také se zde objevuje potřeba efektivnějšího nakládání se zdroji a dobré komunikace s veřejností. Výsledky z marketingového výzkumu se přímo využívají ve strategickém managementu pro definici cílů organizace. Neziskové organizace také často provozují podnikatelskou činnost jako doplňkový zdroj svým příjmů. V tomto případě je již marketing využíván jako u běžného podnikání.

#### 4.3.3.1 Marketingový mix „4P“

Marketingový mix je tvořen čtyřmi základními prvky začínajícími v angličtině na písmeno „P“:

- Product,
- Price,

- Place,
- Promotion.

Často jsou do základního mixu přidávány ještě další elementy jako např.: people, process, physical environment.

### **Produkt**

Produktem může být hmotný výrobek nebo služba. Většina NO se zaměřuje na poskytování služeb. Ty mají oproti výrobkům své specifika – jsou nedělitelné, nehmátelné, nedají se skladovat, spotřeba a výroba probíhají současně. Služby jsou závislé na lidském faktoru, nabízená služba je vždy jiná v závislosti na tom, kdo ji poskytuje.

Z těchto důvodů je vhodné dát službě určité hmatatelné znaky, jak uvádí Šedivý a Medlíková (2011, s. 78). Je potřeba službu nějakým způsobem zhmotnit, např. prostřednictvím letáčků s informacemi či pomocí prostředí, kde je služba poskytována. Dále je možné poskytovat záruku určité úrovně služeb nebo obdarovat zákazníka po absolvování služby (certifikát, dárek atp.). Jak při produkci výrobků, tak při poskytování služeb, je třeba myslet na kapacitu organizace.

### **Cena**

Při cenotvorbě je potřeba dobře znát náklady na jednotlivé aktivity, služby nebo projekty. Obecně by se neměl produkt nabízet za cenu, která nepokrývá skutečné náklady. Měla by být stanovena hodnota produktu pro klienta (co je ochoten zaplatit) a výsledná cena by se pak měla pohybovat mezi touto hodnotou a skutečnými náklady.

V neziskovém sektoru jsou služby často nabízeny zdarma. To však může u klientů způsobit vnímání služby jako málo hodnotné či nekvalitní. Je doporučeno u služeb stanovit alespoň minimální finanční spoluúčast, např. administrativní poplatek, který klient zaplatí. Zbytek nákladů pak uhradí nezisková organizace z financí získaných od dárců nebo z dotací. Je také vhodné klientům prezentovat celkové náklady na danou aktivitu, aby věděli, že platí jen poměrnou část (Šedivý a Medlíková, 2011, s. 78, 79).

### **Místo**

Jedná se o distribuci výrobků a služeb. Tedy kdy a jakým způsobem se produkt dostane k zákazníkovi. Existují zde tři základní možnosti:

1. Klient musí přijít do provozovny – chráněné dílny, domy s pečovatelskou službou, sportovní kluby...
2. Produkt přichází k odběrateli – rozvoz obědů, pečovatelské služby doma...
3. Neosobní kontakt mezi produktem a odběratelem – prodej výrobků z dílem přes internet, e-learning, vysílání v televizi...

Náklady na distribuci (poštovné, doprava) bývají vysoké, proto je nutné je vždy zahrnout do celkových nákladů na produkt (Šedivý a Medlíková, 2011, s. 80).

## Propagace

Když má organizace dobrý produkt, vytvořenou cenu i určené místo, musí se zviditelnit, aby o ní klienti věděli. Je důležité mít vhodně zvolenou cílovou skupinu, znát její chování, a podle toho volit propagační prostředky. V případě neziskových organizací nemusí být propagace drahá, neboť firmy jsou ochotné poskytovat slevy, popř. plnou sponzorskou podporu (Šedivý a Medlíková, 2011, s. 81).

Do propagace dále spadá také public relations, branding či reklama.

**Public relations**, neboli vztahy s veřejností, jsou u neziskových organizací velmi důležité. Jedná se o ovlivňování veřejného mínění, sdílení informací, působení organizace na cílové skupiny. Cílovou skupinou zde nejsou pouze klienti, ale také dárci a sponzoři. Organizace musí vhodně se svým okolím komunikovat, aby získala důvěru a pochopení veřejnosti. Měla by zvolit jednotnou komunikační strategii, kterou budou dodržovat všichni její zaměstnanci, protože ti organizaci reprezentují. Každý zaměstnanec by měl být taktéž seznámen s posláním organizace a měl by být schopen ji alespoň krátce představit (Hroncová, 2010, s. 50).

Pro nástroje public relations (dále také PR) v marketingové komunikaci je používána zkratka „PENCILS“:

**P** – publications – výroční zprávy, letáčky, brožury, časopisy

**E** – events – události, veřejné akce

**N** – news – zprávy v tisku, podklady pro novináře

**C** – community involvement activities – účast v lokální komunitě

**I** – identity media – podniková identita, jednotný styl e-mailů, uniformy, hlavičky dopisních papírů, vizitky

**L** – lobbying aktivity – prosazování cílů organizace, podpora příznivých a blokování nepříznivých legislativních opatření

**S** – social responsibility – společenská odpovědnost organizace

Hommerová (2015, s. 16) zdůrazňuje, že PR nejsou pouze jednorázovou činností, ale musí být dlouhodobě součástí komunikace organizace. Dále uvádí, že PR by měly být uskutečňovány s minimálními finančními prostředky. Využít lze např. bezplatnou publicitu v tisku nebo televizi. S těmito médii NO komunikuje pomocí tiskových zpráv a tiskových konferencí.

Základem pro vhodnou komunikaci organizace je komunikační plán, který musí respektovat strategický a marketingový plán organizace. Postup tvorby komunikačního plánu je podobný postupu tvorby strategického plánu – nejdříve je provedena situační analýza, zvoleny cíle (dle metody SMART) a následně je vytvořen plán a rozpočet (Hommerová, 2015, s. 12, 13).

**Branding** se zabývá budováním značky. Je to proces, který spočívá ve tvorbě jedinečného názvu a image produktu v mysli zákazníka, a to hlavně pomocí propagace ve sjednoceném stylu. Branding pomáhá ke zvýraznění a odlišení produktu na trhu (BusinessDictionary.com, ©2016).

Značkou se rozumí jméno, barva, design a jejich kombinace pro konkrétní identifikaci výrobků nebo služeb, která je odliší od produktů konkurence (Pelsma-cker, 2003, s. 59).

Se značkou souvisí také positioning značky, tedy její pozice na trhu. Cílem positioningu je vytvořit určitou image značky v mysli zákazníka pomocí vyzdvihování jejích vlastností a předností. Dobrá značka, která pomáhá posilovat loajalitu zákazníků, by měla být snadno zapamatovatelná, měla by souviset s produktem, měla by být dostatečně chráněna a také by měla být schopna se dále vyvíjet (Hommerová, 2015, s. 39–43).

#### 4.3.4 Řízení lidských zdrojů

Lidé jsou základní stavební kámen pro úspěšnou organizaci. Pro dlouhodobý rozvoj je žádoucí propojit strategii řízení lidí se strategií celé organizace. Rozvoj lidských zdrojů je klíčový zejména proto, že za pomoci lidí je možné pružně reagovat na měnící se okolní podmínky a získat trvalou konkurenční výhodu (Konečný aj., 2007, s. 7).

Konečný aj. (2007, s. 11–13) uvádí rozdíly mezi prostým personálním řízením a řízením lidských zdrojů. Zatímco personální řízení je zaměřeno na každodenní rutinu s uplatňováním zažitých postupů a pravidel, řízení lidských zdrojů je přímo provázáno se strategií organizace a je zaměřeno více do budoucnosti. Personální řízení je založeno na jasných pravidlech a předpisech, vedení spíše dohlíží na pracovníky a komunikace je zde regulována. Oproti tomu řízení lidských zdrojů upřednostňuje vedení, které reaguje na aktuální situaci, úkolem vedoucích pracovníků je spíše rozvíjet své podřízené, než je pouze monitorovat. Více zde funguje komunikace všemi směry, často je využívána týmová práce.

Šedivý a Medlíková (2011, s. 87) se zabývají rozdílem mezi vedením a řízením lidí (v tomto smyslu jiný pojem než řízení lidských zdrojů). V dnešní době má mnoho pracovníků dostatečné znalosti pro výkon své pozice a preferuje vedení s větší volností před řízením. Vedení, neboli leadership, je zaměřeno na dlouhodobé strategie, vize, hodnoty a cíle. Moc leadera je odvozena od jeho osobnostních vlastností, měl by reprezentovat hodnoty celé skupiny a umět s ní spolupracovat. Od leadera, nebo také vůdce, se očekává, že bude spravedlivý, přímý, ale také přátelský a ohleduplný. Řízení je pak zaměřeno spíše na každodenní práci, snaží se uskutečnit vize vedení. Úkoly manažera, jakožto řídicího pracovníka, jsou následující: plánování, rozhodování, organizace, oceňování a kontrola. V neziskových organizacích často funguje ředitel jako leader a manažer v jedné osobě.

Mnoho organizací v neziskovém sektoru je postaveno na jednom člověku, který je tváří a srdcem organizace. Jednají s ním sponzoři a dárci, často se na něj obrací zaměstnanci a nedodržují organizační strukturu. Tento jev je nazýván specifickým vůdce (Šedivý a Medlíková, 2011, s. 90).

##### 4.3.4.1 Personální strategie

Protože fungování každé organizace je ve velké míře závislé na lidech, je dobré vytvořit personální strategii, která bude v souladu s celkovým strategickým plá-

nem. Součástí personální strategie je plánování počtu zaměstnanců, nábor a přijímání pracovníků, adaptační proces, systém hodnocení, odměňování, vzdělávání, motivace a v poslední fázi také ukončení pracovního poměru se zaměstnancem. Tento proces se nazývá životní cyklus pracovníka (Šedivý a Medlíková, 2011, s. 91).

Prvním krokem personální strategie je **plánování počtu pracovníků**. Je třeba si uvědomit cíle organizace a v souvislosti s tím potom určit konkrétní potřebné pracovní pozice. Pozice by měla být co nejpřesněji definována, neboť to později usnadní výběr vhodného pracovníka. Vždy by měly být popsány nejen požadované odborné znalosti, ale také osobnostní předpoklady či specifické požadavky na danou pozici (Konečný aj., 2007, s. 15–18).

Následujícím krokem je samotný **nábor zaměstnanců**. Doporučuje se nejdříve provést interní nábor, tedy hledat zaměstnance na danou pozici uvnitř podniku. To s sebou přináší mnohé výhody. Zaměstnanec již podnik zná a nepotřebuje dlouhé zaškolení, vedení zná zaměstnance a ví, co od něj může očekávat. Další výhodou je, že zaměstnanci je umožněn kariérní růst, čímž se zvýší jeho spokojenost a loajalita a prodlouží se jeho působení ve firmě. Nevýhodou je, že je třeba najít náhradu na původní místo tohoto zaměstnance. Další možností, jak získat zaměstnance, je externí nábor. Je možné využít inzeráty v různých typech médií, provádět přijímání pomocí pohovorů, assessment centra, psychologických testů nebo na základě referencí (Konečný aj., 2007, s. 19–21).

Třetí krok je vytvoření **adaptačního plánu** pro nového zaměstnance. Cílem je začlenění nového pracovníka do kolektivu a seznámení s pracovním místem. Je vhodné přidělit zaměstnanci garanta, nejlépe služebně staršího kolegu, kterého může nováček požádat o pomoc. Zaměstnanec pak průběžně vyplňuje adaptační protokol, kde popisuje své pokroky v začlenění do organizace (Šedivý a Medlíková, 2011, s. 94).

Pracovníky organizace je vhodné **průběžně hodnotit**. Hodnocení je dobré pro zlepšování výkonu pracovníků, jako podklad pro odměňování nebo pro přípravu vzdělávání. Je doporučeno provádět hodnotící pohovor alespoň dvakrát ročně a měl by ho vést vždy manažer osobně se zaměstnancem (Šedivý a Medlíková, 2011, s. 95). Podle Konečného aj. (2007, s. 25–27) by mělo hodnocení zahrnovat tři oblasti: hodnocení pracovního výkonu, hodnocení pracovního chování a hodnocení osobnosti. Doporučuje zaměřit se především na výkon zaměstnance a zbylé dvě oblasti řešit až poté. Dále uvádí, že pro manažera je důležité se na hodnotící pohovor předem připravit, snažit se zaměstnance spíše motivovat než otrávit a být co nejvíce objektivní.

**Odměňování pracovníků** je upraveno zákoníkem práce. Zaměstnance je možné odměňovat jak finančně (základní mzda, příplatky, prémie), tak nefinančně (pochvala, povýšení). V neziskových organizacích je často využíváno právě nefinančního odměňování (Šedivý a Medlíková, 2011, s. 96).

Odměňování pracovníků souvisí s jejich motivací. Hroncová (2010, s. 32) uvádí, že různé benefity posilují spokojenost zaměstnanců, motivují k práci, vytváří

pocit sounáležitosti s organizací a mohou pomoci udržet kvalitní a stabilní pracovní tým. Různé možnosti benefitů uvádí Šedivý a Medlíková (2011, s. 97):

- úprava a modernizace pracovního prostředí
- volnější režim práce – práce z domu, hlídání dětí, kratší pracovní doba
- stravenky, ovoce v kanceláři, pitný režim
- dobrý kolektiv, teambuildingové akce, neformální setkání
- stáže, vzdělávání, účast na vzdělávacích programech
- možnost účastnit se na řízení organizace, ovlivnit firemní kulturu
- společenské ohodnocení práce – spokojenost klientů, sponzorů

Vždy je přitom potřeba myslet na konkrétní pracovníky a na to, co zrovna je motivuje k práci.

Hroncová (2010, s. 32) také zdůrazňuje, že u každého benefitu je potřeba definovat přínosy pro zaměstnance i zaměstnavatele a vyčíslit náklady. Teprve potom je možné o zavedení benefitu uvažovat. Hroncová na závěr uvádí, že spokojení zaměstnanci vytváří dobrou atmosféru v týmu, pracují s větším nasazením a je zde menší pravděpodobnost, že odejdou ke konkurenci. Dále tvrdí, že péče o zaměstnance se vyplatí, protože udržet si loajální a zodpovědné zaměstnance je pro organizaci mnohem levnější, než nábor a zaškolování zaměstnanců nových.

Motivaci pracovníků lze kromě finančních odměn a benefitů posílit také **změnou zařazení zaměstnance**. Nová pozice totiž znamená pro pracovníka výzvu, ať už je to pozice na stejné úrovni (jen s jinou náplní práce) nebo se jedná o postup nahoru v organizační struktuře. V neziskových organizacích však ohledně budování kariéry fungují jistá specifika. Není zde příliš mnoho pozic pro kariérní růst a finanční ohodnocení manažerů není úměrné množství práce a odpovědnosti, která se k této pozici váže. Proto lidé nejeví o výkon těchto funkcí tak velký zájem jako v podnikatelské sféře. Dalším důvodem může být i to, že pro pracovníky neziskových organizací je na prvním místě práce s klienty a kariéra pro ně není tolik důležitá (Šedivý a Medlíková, 2011, s. 99–101).

Závěrečnou fází životního cyklu zaměstnance je **ukončení pracovního poměru**. Ten může být ukončen dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením, zrušením ve zkušební době, uplynutím sjednané doby nebo smrtí zaměstnance. Pokud pracovní poměr ukončuje zaměstnavatel, musí to být pouze ze zákonem stanovených důvodů. Pro propuštěné zaměstnance je vhodné využít tzv. outplacement. Jedná se o poradenství pro zaměstnance, jehož cílem je pomoc s hledáním nové práce. Outplacement je výhodný jak pro zaměstnance, který získá podporu v těžké situaci, tak pro organizaci, protože si tvoří pověst přívětivého zaměstnavatele (Šedivý a Medlíková, 2011, s. 101–103).

## 5 Výsledky

### 5.1 Nezisková organizace TRIALOG

Nezisková organizace TRIALOG vznikla v roce 1998, kdy se trojice občanů rozhodla dávat část zisku ze svého podnikání na podporu rozvoje občanské společnosti. Hlavním iniciátorem byl pan PhDr. Miroslav Kotek, vystudovaný psycholog, který se celý život věnuje občanskému sektoru a sociální práci. Od 70. let pracuje s náhradními rodinami a pomáhal též v SOS vesničkách. Miloslav Kotek byl ředitelem TRIALOGu od jeho počátku až do roku 2015, kdy ho vystřídala Ing. Hana Jurajdová, Ph.D. a pan Kotek se stal jejím zástupcem.

TRIALOG je dle svých stanov občanským sdružením. Do konce roku 2016 mu však běží tříletá lhůta pro přizpůsobení se novému občanskému zákoníku, podle kterého je TRIALOG dnes již spolkem.

Posláním TRIALOGu je podporovat trvale udržitelný rozvoj občanské společnosti. Své základní cíle definuje ve stanovách. Jedná se o prohlubování komunikace a spolupráce mezi občanským (neziskovým) sektorem, podnikatelským sektorem a sektorem veřejné správy, dále zapojování občanů do řešení aktuálních problémů a podpora spolupráce nestátních neziskových organizací. Další cíle jsou zaměřeny na sociální oblast. TRIALOG chce veřejnosti zprostředkovávat informace a novinky z oblasti sociálních služeb a sociální práce, dále chce poskytovat rodinám či jednotlivcům informace, konzultace a podporu při řešení sociálně-právních, vztahových či komunikačních problémů. Jedním z cílů je i pomoc jiným neziskovým organizacím při jejich startu. TRIALOG organizace podporuje jak finančně, tak personálně, aby zvládly začátky své činnosti. Až je pak organizace dostatečně silná a stabilní, osamostatní se.

#### 5.1.1 Historie

Organizace TRIALOG vznikla roku 1998 za účelem podpory rozvoje občanského sektoru. Od svého vzniku se podílela na mnoha projektech. Jedním z prvních byl v roce 2000 *Festival 3+1* pořádaný v Letovicích. Festival se pořádal za pomoci města Letovice a měl formou neformálního setkání podpořit kontakt mezi jednotlivci, zástupci veřejné správy a podnikateli. Festival je nyní pořádán každoročně a od roku 2012 je již kompletně organizován městem Letovice.

TRIALOG také již od svého počátku rozvíjel programy náhradní rodinné péče, poskytoval psychologické poradenství a sociální služby rodinám v obtížné situaci (S<sub>1</sub>).

První sídlo TRIALOGu bylo v centru Brna na ulici Orlí, v roce 2007 se však část přestěhovala na ulici Colovu 17 v Žabovřeskách, kde je od roku 2009 již jeho jediné sídlo a veškeré zázemí.

Roku 2003 vzniklo Centrum pro výzkum neziskového sektoru (dále také CVNS), na jehož založení a provozu spolupracoval TRIALOG s Ekonomicko-správní fakultou Masarykovy univerzity. Posláním CVNS je spojovat v neziskovém sektoru

teorii s praxí a vytvořit vzdělávací pracoviště na další vzdělávání studentů. Jedná se o první výzkumné pracoviště v České republice, které trvale a systematicky studuje neziskový sektor. Od roku 2012 je centrum již plně pod záštitou Masarykovy univerzity, kde sdružuje pracovníky čtyř fakult: ekonomicko-správní, filosofické, právnické a fakulty sociálních studií.

V roce 2004 vzniklo oddělení nazvané TRIALOG – Poradenské centrum, které se zaměřuje na oblast péče o ohrožené děti a podporu rodin v těžké situaci. Tohle oddělení se osamostatnilo v roce 2006, kdy získalo právní subjektivitu a nadále funguje jako naprosto oddělená organizace pod vedením PhDr. Evy Rotreklové, bývalé pracovnice TRIALOGu. Aby název organizace nebyl matoucí, došlo k jejímu přejmenování na TRIADA – Poradenské centrum.

Důležitý milník v historii TRIALOGu je rok 2013, kdy byl ukončen tříletý projekt *Silní bez násilí* a TRIALOG získal oprávnění k výkonu sociálně-právní ochrany dětí. Od tohoto roku se doprovázení pěstounských rodin stalo hlavní činností TRIALOGu a začaly se rozvíjet další aktivity jako poradenství, vzdělávání a výzkum. Ještě v roce 2012 měl TRIALOG pouhých 5 pracovníků, avšak po získání oprávnění bylo potřeba přijmout nové zaměstnance, jejichž počet se postupně zvyšoval až na současných 24. S přijetím nových zaměstnanců bylo potřeba vytvořit nový systém a řád.

Roku 2013 podpořil TRIALOG další dvě vznikající neziskové organizace, které se stejně jako on zabývají doprovázením pěstounských rodin. Jednalo se o organizaci Skleněnka, z.s. ve Veselí nad Moravou a DIAMANT v Hradci Králové. Obě organizace získaly od TRIALOGu pomoc v začátcích a know-how. V roce 2015 se osamostatnily, nicméně obě s TRIALOGem dodnes spolupracují.

### 5.1.2 Hlavní činnost

TRIALOG získal 6. 2. 2013 od Krajského úřadu Jihomoravského kraje oprávnění k výkonu sociálně-právní ochrany dětí. Od této chvíle je osobou pověřenou pro uzavírání dohod s pěstouny a doprovázení pěstounských rodin se stalo jeho hlavní činností.

Dle zákona č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí, musí mít pěstouni uzavřenou dohodu o výkonu pěstounské péče. Účelem dohody je zajistit pomoc pěstounům nebo jiným osobám provádějícím náhradní rodinnou péči. Jedná se např. o poradenství, pomoc při řešení problémů s výchovou, vzdělávání atp. Dohodu uzavírá vždy osoba pečující se subjektem, který může uzavírat dohody. Těmito subjekty jsou: obecní úřad obce s rozšířenou působností, obecní úřad, krajský úřad nebo pověřená osoba (v tomto případě organizace TRIALOG).

Osoby pečující a osoby v evidenci mají dle zákona svá práva a povinnosti. Od těchto práv a povinností jsou odvozeny jednotlivé dílčí činnosti TRIALOGu. Jedná se např. o zajištění krátkodobého hlídání, zprostředkování poradenství a vzdělávání či asistence při kontaktu dítěte s náhradní a biologickou rodinou.



### 5.1.3 Realizované projekty

Kromě programů náhradní rodinné péče se TRIALOG zabývá také programy na rozvoj občanské společnosti. Nejvýznamněji se podílel na následujících:

#### **Silní bez násilí**

Projekt *Silní bez násilí* byl realizován v letech 2010–2013 a jeho cílem bylo pomocí různých zážitkových technik, modelových situací, tance a hudby posilovat sebevědomí dětí a učít je řešit problémy nenásilným způsobem. Projekt měl přispět ke zlepšení pozitivních vztahů ve skupině a posílit spolupráci mezi žáky, pedagogy a rodinou. Tímto chtěl přispět k prevenci sociálně-patologických jevů mezi žáky.

Projekt byl postupně realizován v 9 krajích České republiky, resp. v 9 městech. Hlavní aktivitou byl projektový týden, kdy žáci školy pracovali se zahraničními lektory hudební skupiny Gen Rosso a tvořili společně veřejné muzikálové představení *Streetlight*. Po tomto projektovém týdnu následovaly ještě další navazující aktivity.

Projekt sice v roce 2013 oficiálně skončil, nicméně až do roku 2018 by měly ještě nějaké činnosti dobíhat. TRIALOG má zájem tento projekt dál rozvíjet, nicméně v současnosti na to nemá kapacitu (W<sub>1</sub>).

#### **Festival 3+1**

Jak již bylo popsáno výše, *Festival 3+1* se koná od roku 2000 pravidelně každý rok až do současnosti. Jedná se o neformální setkání občanského sektoru, podnikatelů a zástupců veřejné správy. Neziskové organizace mají možnost se zde prezentovat a zároveň s tím zde běží různé kulturní akce jako např. koncerty. TRIALOG tyto akce organizoval až do roku 2012, kdy tuto činnost převzalo město Letovice.

Dalšími projekty, na kterých se TRIALOG podílel, jsou např.: *Sportem k občanství*, *Město jako místo pro člověka* nebo *Měníme věci kolem nás* – projekt s cílem podpořit aktivní občanství, aby se lidé více zapojovali do dění v místě, kde žijí.

Kromě projektu *Silní bez násilí* jsou již všechny ostatní uzavřené, *Festival 3 + 1* je nyní pod záštitou města Letovice. Paní ředitelka Ing. Hana Jurajdová, Ph.D. však říká, že by TRIALOG rád na dalších podobných projektech pracoval. Je to pro ně jakési odlehčení od tématu náhradní rodinné péče, které momentálně tvoří většinu aktivit. Bohužel, pro účast na dalších projektech TRIALOG v současné době nemá kapacitu ani personální, ani finanční (W<sub>2</sub>).

## 5.2 Analýza vnějšího prostředí

### 5.2.1 Makrookolí

#### **Sociální faktory**

K 31. 12. 2014 bylo v pěstounské péči 9 771 dětí, což je asi o tisíc více, než bylo v roce 2013 (O<sub>1</sub>). V pěstounské péči na přechodnou dobu bylo k témuž datu 302 dětí, tento počet se oproti předcházejícímu roku ztrojnásobil. Jen v průběhu roku 2014 bylo svěřeno do pěstounské péče 2 217 dětí, do péče na přechodnou dobu

450 dětí a osvojeno bylo celkem 300 dětí. Děti v ústavěch je ale bohužel stále hodně, k 31. 12. 2014 jich bylo přes 6 000. Každoročně žádá o osvojení přibližně 500 náhradních rodičů, žadatelů o pěstounskou péči bývá přes 1 000 (O<sub>2</sub>). Všichni tito náhradní rodiče musí před svěřením dítěte do péče projít vzdělávacím kurzem (O<sub>3</sub>) a pěstouni, popř. pěstouni na přechodnou dobu, musí mít s pověřenou osobou uzavřenu dohodu o výkonu pěstounské péče (O<sub>4</sub>). Pěstounská péče zaniká nejčastěji nabytím plné svéprávnosti dítěte (v roce 2014 se jednalo o 628 dětí), jiným způsobem zanikla v 248 případech. Celkový počet dětí v náhradní rodinné péči se však stále zvyšuje.

Ve firmách se v poslední době hodně mluví o společenské odpovědnosti (dále také CSR z angl. corporate social responsibility). Firmy chtějí vystupovat jako zodpovědné, chránící životní prostředí, podporující dobré věci. Zde se otvírají velké možnosti pro neziskové organizace, které mohou začít spolupracovat s firmami a získat pro svou činnost finanční prostředky (O<sub>5</sub>).

Jedním z déletrvajících problémů neziskových organizací obecně je nedostatek dobrovolníků, díky kterým by organizace získaly další lidské zdroje. Podle Kislingerové (2005, s. 279) není pomoc neziskovým organizacím ve formě dobrovolnictví v České republice příliš rozvinutá (T<sub>1</sub>). Autorka však předpokládá pozitivní vývoj této oblasti.

Studenti téměř všech vysokých škol v dnešní době potřebují k ukončení studia splnit povinnou praxi. Někteří pak složitě hledají organizaci, kde by o ně měli zájem a byli ochotní se jim věnovat. Školy někdy praxi samy zprostředkovávají, ale často je hledání vhodné organizace přímo na studentech. I zde se otvírá možnost pro neziskové organizace, které mohou studentům praxi nabídnout a získat tak pro sebe personální výpomoc (O<sub>6</sub>).

### **Technologické faktory**

V současné době lidé hodně využívají internet. Ať už se jedná přímo o webové stránky nebo sociální sítě, internet je skvělý nástroj k šíření informací. Vhodný je zejména k marketingu a PR aktivitám. Pomocí příspěvků na Facebooku nebo odbornějších článků na webu lze informovat veřejnost téměř o jakékoli problematice a získat velké množství příznivců (O<sub>7</sub>). Facebook je také dobrý nástroj pro získání zpětné vazby ať už přímo od klientů či od široké veřejnosti.

### **Ekonomické faktory**

Stát podporuje svěřování dětí do náhradní rodinné péče, protože je to pro ně vhodnější prostředí, než jim mohou poskytnout výchovné ústavy (O<sub>8</sub>). Kraj přispívá na vzdělávání budoucích osvojitelů i pěstounů a Úřad práce poskytuje pověřené osobě 48 000 Kč na rok na podporu, pomoc a vzdělávání pěstouna. Tato částka je momentálně přímo určena zákonem, nicméně není jisté, že zůstane stále stejná (T<sub>2</sub>).

Neziskové organizace obecně mají také velké daňové úlevy. Pokud se jejich činnost již stane předmětem daně, velmi často jsou příjmy osvobozeny (O<sub>9</sub>). Více o zdaňování neziskových organizací bylo popsáno v kapitole 4.3.2.

## **Politické a právní faktory**

Od 1. 1. 2014 vešel v platnost nový občanský zákoník, který upravuje právní formy neziskových organizací. Specifika jednotlivých právních forem nestátních neziskových organizací jsou již popsána výše v kapitole 4.3.1.2. Organizace jsou v tomto ohledu závislé na rozhodnutí státu a při změnách zákonů se vždy musí přizpůsobit (T<sub>3</sub>).

Od roku 2013 musí mít dle zákona č. 359/1999, Sb. o sociálně-právní ochraně dětí, každý pěstoun (i pěstoun na přechodnou dobu) uzavřenu dohodu o výkonu pěstounské péče. Dohoda má sloužit k zajištění pomoci pěstounům nebo jiným osobám pečujícím o dítě v náhradní rodinné péči. O zrušení dohod se v současné době neuvažuje, nicméně i tato možnost do budoucna existuje (T<sub>4</sub>).

Vzhledem k silné ochraně práv dítěte, organizace nemůže zveřejňovat žádné osobní informace ani příběhy (T<sub>5</sub>).

## **5.2.2 Mikrookolí**

### **Sektor zákazníků**

Zákazníky TRIALOGu jsou v první řadě pěstouni. Těch je dle slov ekonomky organizace tolik, že není třeba, aby na ně organizace nějakým způsobem působila a získávala jich více, než má dosud.

Dalšími zákazníky jsou firmy, které mohou s organizací navázat spolupráci. Firma se pak může prezentovat jako společensky odpovědná a podporující dobrou věc. Stejskal aj. (2012, s. 126, 127) uvádí, že firma může pomocí dárcovství dát najevo své hodnoty a postoje a to nejen svým zákazníkům, ale i zaměstnancům, partnerům či široké veřejnosti. Ještě v roce 2001 se pohybovala průměrná výše firemního daru kolem 95 000 Kč a dárců bylo přibližně 10 000. Od roku 2002 hodnota průměrné výše daru stoupla na cca 140 000 Kč a do roku 2010 se na této úrovni udržela, v roce 2010 bylo již přes 17 000 firemních dárců. Data z pozdějších let autor bohužel neuvádí.

### **Sektor dodavatelů**

Nejvíce vstupů, které neziskové organizace ke své práci potřebují, tvoří lidské zdroje. Jinak tomu není ani u TRIALOGu. Jsou zde potřeba odborně vzdělaní zaměstnanci, kteří navíc budou ochotni pracovat za menší odměnu, než by dostali v podnikatelské sféře. Velkým lákadlem pro ně však může být smysluplná práce.

### **Sektor konkurentů**

V oblasti poskytování dohod o výkonu pěstounské péče a vzdělávání pěstounů momentálně nelze mluvit o velké konkurenci. Organizací poskytujících tyto služby není mnoho a nemají o klienty nouzi. Podobnou tematikou jako TRIALOG se zabývá např. organizace Děti patří domů, z.s. sídlící ve Svitavách, Sdružení pěstounských rodin se sídlem v Brně a pobočkami v Plzni, Praze a Bystřici pod Hostýnem, dále TRIADA – Poradenské centrum v Brně nebo Centrum pro rodinu se sídlem poblíž Teplic. Tyto organizace většinou kromě příspěvku Úřadu práce mají i další, často firemní sponzory. TRIALOG s ostatními organizacemi udržuje dobré vztahy,

nicméně většinou se nejedná o žádnou užší spolupráci. O té lze hovořit pouze v případě organizací Skleněnka a DIAMANT, které začínaly pod TRIALOGem a následně se osamostatnily.

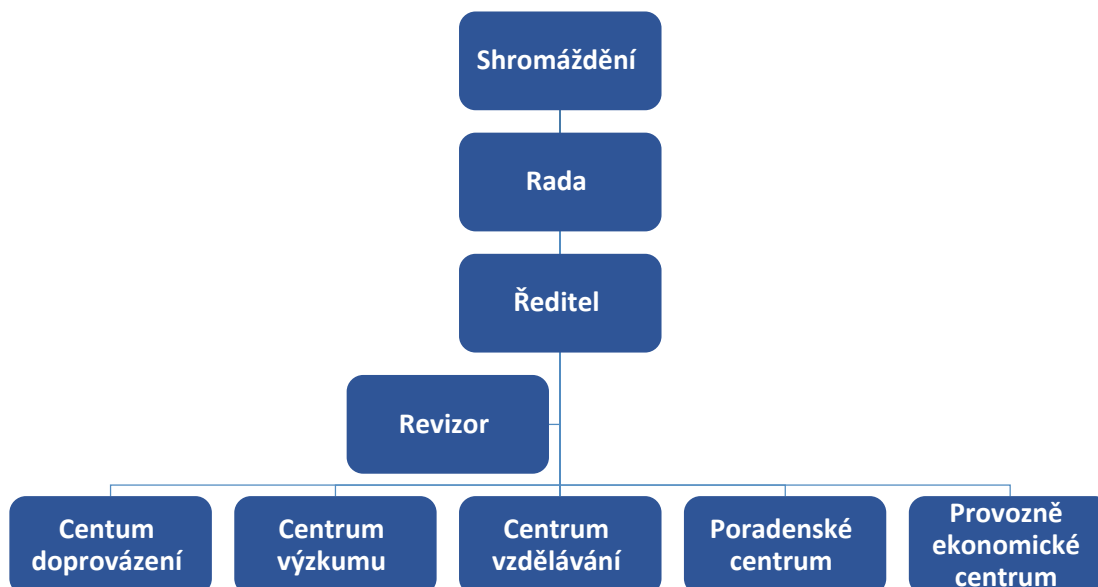
V oblasti získávání finančních prostředků je již konkurence větší. Jedná se zde o komunikaci s firmami i jednotlivci, od kterých se organizace snaží získat finance na svou činnost. V roce 2015 bylo v České republice 388 zapsaných ústavů, 505 nadací, 1 518 nadačních fondů, 2 894 obecně prospěšných společností a 89 584 spolků. Celkem se jedná o téměř 95 000 neziskových organizací, které se snaží získat podporu veřejnosti a firem (neziskovky.cz, ©2015) (T6).

## 5.3 Analýza vnitřního prostředí

### 5.3.1 Organizační struktura

Současná organizační struktura je zavedena teprve od podzimu roku 2015. Dříve, když měl TRIALOG pouhých 5 zaměstnanců, nebyla potřebná. Nicméně po roce 2013, kdy TRIALOG získal oprávnění k uzavírání dohod s pěstouny, výrazně vzrostl počet zaměstnanců až na současných 24 a bylo třeba vytvořit nějakou strukturu.

Momentálně je v čele organizace ředitelka Ing. Hana Jurajdová, Ph.D. a její zástupce PhDr. Miloslav Kotek. Činnosti organizace jsou rozděleny do pěti center, které mají vždy svého vedoucího. Vedoucí byli prozatím určeni na podzim 2015 na zkoušku, nemají žádné školení z oblasti managementu či vedení lidí (W3). Ve třech centrech vedoucí fungují a od počátku roku 2016 zastávají svou funkci na stálo. Ve zbývajících dvou však svou činnost nezvládli a tato centra momentálně pomáhá řídit ředitelka organizace spolu s koordinátory, kteří zajišťují potřebnou administrativu (W4). Schéma organizační struktury je vidět na obrázku níže.



Obr. 6 Organizační struktura  
Zdroj: Interní materiály TRILOGu

### **Centrum doprovázení**

Centrum doprovázení se věnuje podpoře náhradních rodičů, kteří s TRIALOGem uzavřeli dohodu o výkonu pěstounské péče, spolupracuje však i s rodiči, kteří o náhradní rodinnou péči teprve projeví zájem. Centrum doprovázení zajišťuje téměř 90 % všech aktivit TRIALOGu a nejvíce zaměstnává všechna ostatní centra, se kterými úzce spolupracuje. V současnosti má organizace podepsány dohody s téměř 250 rodinami, ve kterých je umístěno přes 300 dětí.

Podle zákona mají pěstouni po uzavření dohody určitá práva, jejichž plnění zajišťuje právě centrum doprovázení. Jedná se např. o krátkodobé hlídání v případě nemoci náhradního rodiče nebo při vyřizování osobních záležitostí (TRIALOG buď proplatí náklady na krátkodobé hlídání dětí, nebo jej sám zajistí), dále mají náhradní rodiče nárok na alespoň 14 dní dovolené v kalendářním roce, kdy by si měli odpočinout od náročné péče o děti, které mají často specifické problémy. Také s organizací a náklady na tohle dlouhodobější hlídání TRIALOG pomáhá.

Klíčový pracovník TRIALOGu dochází pravidelně každé dva měsíce do rodiny a monitoruje stav. Pomáhá rodině řešit aktuální problémy, plánuje s ní vzdělávání pěstounů či hlídání a po každé návštěvě píše informační zprávu o jejím průběhu.

Další činností centra doprovázení je zpracovávání dokumentace týkající se doprovázení rodičů, dále také spolupráce s jinými neziskovými organizacemi, či vytváření manuálů týkajících se sociálně-právní ochrany dětí.

### **Centrum výzkumu**

Je zaměřeno na výzkumnou činnost v oblasti náhradní rodinné péče, věnuje se interním výzkumům v rámci TRIALOGu a částečně svou činnost věnuje i výzkumu v oblasti rozvoje občanské společnosti.

Centrum vytváří databázi výzkumů v dané oblasti, poskytuje rešerše odborné literatury, samo také publikuje, organizuje odborné konference a spolupracuje s jinými výzkumnými pracovišti. V současné době se zabývá rozsáhlejšími dotazníky pro pěstouny k získání zpětné vazby (S<sub>2</sub>).

### **Centrum vzdělávání**

Je zaměřeno na vzdělávání potenciálních náhradních rodičů a vzdělávání pěstounů, věnuje se však i internímu vzdělávání zaměstnanců či vzdělávacím programům (např. v rámci projektu *Silní bez násilí*). Centrum vlastní i obsáhlou knihovnu s tematikou jako je psychologie, sociologie, speciální pedagogika či tituly zaměřené přímo na oblast náhradní rodinné péče (S<sub>3</sub>). Knihovna je přístupná pěstounům a zaměstnancům, ale v případě zájmu ji může využít i veřejnost.

**Vzdělávání potenciálních náhradních rodičů** – Přípravy budoucích osvojitelů a pěstounů jim mají poskytnout informace o náhradní rodinné péči, jednotlivých formách a jejich rozdílech jak z pohledu dítěte, tak náhradní rodiny. Přípravy trvají obvykle 2 měsíce, celková doba příprav je rozdílná pro osvojitele (48 hod.), pěstouny (55 hod.) a pěstouny na přechodnou dobu (75 hod.). Příprava probíhá formou několika jednodenních setkání, které zahrnují jak klasické vzdělávání, tak různé formy workshopů (S<sub>4</sub>).

**Vzdělávání pěstounů** – Osoba pečující má dle zákona povinnost se vzdělávat v oblasti výchovy a péče o dítě a to minimálně v rozsahu 24 hodin za kalendářní rok. Za tímto účelem TRIALOG vypisuje na rok dopředu jednotlivé vzdělávací akce na zajímavá témata (půldenní, jednodenní či víkendové), na které se pěstouni mohou zapsat (S<sub>5</sub>). Pěstouni, kteří mají s TRIALOGem podepsanou dohodu o výkonu pěstounské péče, mají tohle vzdělávání zdarma. Pěstouni, kteří mají dohodu u jiných organizací, pak platí 150 Kč/hod. na osobu. Akce se konají v různých městech, víkendy jsou organizovány v rekreačních střediscích. Část výuky zajišťují přímo zaměstnanci organizace, na zbytek jsou najímáni externí lektoři.

### **Poradenské centrum**

Poskytuje pomoc klientům v oblasti psychologické, sociálně-právní, ekonomické, právní či speciálně pedagogické. Centrum je zaměřeno hlavně na děti žijící v pěstounských rodinách a samotné pěstouny. Pěstouni, se kterými má TRIALOG uzavřenou dohodu, mají tyto služby zdarma. Poradenské centrum nabízí pomoc i veřejnosti (S<sub>6</sub>), pro kterou jsou služby již zpoplatněny. Počet klientů z řad veřejnosti je však malý, pouze 5–10 případů ročně.

### **Provozně-ekonomické centrum**

Ekonomická část centra se zabývá tvorbou rozpočtů, vedením účetnictví, personálníkou, zpracovává žádosti o proplacení od pěstounských rodin a tvoří výroční zprávy. Druhá část zajišťuje provoz organizace, má na starost materiálně technické zásobování, zabezpečuje opravy, provoz služebního auta, školení BOZP a PO, vede spisovou dokumentaci, archivaci, aktualizuje webové stránky a zabezpečuje IT služby pro zaměstnance. Vzhledem k velkému množství činností je centrum hodně vytížené a spíše zvládá plnit své povinnosti, než aby mělo čas se věnovat novým oblastem (W<sub>5</sub>).

Centrum má na starosti také vnitřní informační systém AsPeRo, kde se shromažďují informace o pěstounských rodinách. Systém je velmi jednoduchý na ovládní, jednotliví zaměstnanci mají přesně určená přístupová práva, např. klíčoví pracovníci se dostanou pouze k rodinám, které mají osobně na starost. Naopak psychologové mají přístup téměř kamkoli a ekonomky mohou zobrazovat jen statistická data, nemohou však již zobrazit detailní zprávy o jednotlivých klientech.

Systém funguje jako evidence vzdělávání pěstounů, zapisují se zde informace o čerpaných financích a také jednotlivé informační zprávy od asistentů po každé návštěvě. Systém umožňuje hlídání data návštěv a upozorňuje na blížící se plnoletost dítěte a tedy i ukončení pěstounské péče. Zaměstnanci mají v tomto systému na jednom místě přístup ke všem potřebným dokumentům, jako jsou např. různé dotazníky, pravidla či žádosti (S<sub>7</sub>).

## **5.3.2 Marketingové a distribuční faktory**

Organizace TRIALOG v současnosti nemá žádnou konkrétní marketingovou strategii (W<sub>6</sub>). Není zde ani žádný pracovník, který by se přímo marketingem zabýval.

Dle slov ekonomky Ing. Venduly Jurajdové by si na sebe nevydělal. I když se organizace marketingem cíleně nezabývá, některé jeho prvky se zde objevují.

Cílovou skupinou TRIALOGu jsou pěstounské rodiny, ať již současné či budoucí, a také žadatelé o adopci. Zaměstnanci tyto své zákazníky znají, nicméně popis jejich vlastností či potřeb v oficiální formě neexistuje. Zákazníci mohou pocházet také z řad veřejnosti, která se může obrátit na poradenské centrum organizace.

### **Marketingový mix**

**Produktem** organizace jsou služby poskytované pěstounům. Jedná se o dohody o výkonu pěstounské péče, ze kterých pak plynou klientům jejich práva a povinnosti. Dalším produktem je organizování příprav pro budoucí pěstouny a osvojitele. Organizace má aktuálně dostatečnou kapacitu k uspokojení potřeb svých klientů. Na jednoho klíčového pracovníka připadá 30 pěstounských rodin, což je počet, který je sice vysoký, ale zvládnutelný.

Pokud jde o **cenu** služeb, je zde situace specifická. Přípravu pěstounů a osvojitelů platí za tyto klienty kraj. Povinné průběžné vzdělávání pěstounů je jim poskytováno zdarma (TRIALOG ho hradí z příspěvku 48 000 Kč na pěstounskou rodinu). Pokud však má o toto vzdělávání zájem pěstoun, který nemá s TRIALOGem uzavřenou dohodu o výkonu pěstounské péče (a ten na něj tudíž nemá příspěvek), platí pěstoun sazbu 150 Kč za hodinu vzdělávání.

**Distribuce** je různá pro jednotlivé služby. Přípravy a průběžné vzdělávání pěstounů se konají buď formou víkendových pobytů v rekreačních zařízeních, nebo formou seminářů, které jsou pořádány střídavě v 10 městech Jihomoravského kraje. Místo konání seminářů je však vždy uzpůsobeno tomu, aby pěstoun mohl splnit povinných 24 hod. za rok v blízkosti svého bydliště. Na vzdělávání tedy musí pěstouni dojíždět, pouze v individuálních případech se hledá jiné řešení. Pokud jde o pravidelné kontroly, každé dva měsíce dojíždí klíčový pracovník přímo do rodiny. Poradenské služby jsou pak poskytovány ve třech městech. Psychologové jsou však schopni přijet i přímo ke klientům.

**Propagace** TRIALOGu se nijak konkrétně neplánuje. Organizace nemá problém s nedostatkem klientů, necítí tedy potřebu se více zviditelnovat. Nemá ani žádnou strategii, kterou by působila na své dárce (W<sub>7</sub>). Kromě uvedení informací na webových stránkách zde není ani žádná propagace služeb pro veřejnost (W<sub>8</sub>). Je zde problém s definicí poslání, které je formulováno obecně a ani zaměstnanci je nejsou schopni více vysvětlit. Každý ví, čím se organizace zabývá, byl by schopen popsat její činnost, avšak takto nejasné poslání není příliš vhodné pro komunikaci organizace s veřejností (W<sub>9</sub>).

Z nástrojů PR využívá organizace výroční zprávy dostupné na internetových stránkách, momentálně se tvoří informační letáčky, které budou umístěny na pracovištích OSPOD a budou se rozdávat na seminářích. Ke komunikaci s veřejností využívá blog na svém webu, kde každý měsíc vychází alespoň jeden článek. Také komunikuje prostřednictvím Facebooku, kde sdílí zajímavé články z oblasti náhradní rodinné péče. Zpráv v tisku organizace využívala dříve při účasti na projektech. V současné době se věnuje hlavně tématu náhradní rodinné péče, kde je silná ochrana dítěte, proto je jakékoli uveřejňování informací složité. Ředitelka organi-

zace se svým zástupcem se často účastní různých konferencí, akcí a kampaní, kde reprezentují organizaci a zviditelňují se. Z podnikové identity TRIALOG využívá např. hlavičkové papíry a zaměstnanci mají vizitky s logem organizace. Jednotný styl e-mailů se nepoužívá, protože komunikace probíhá velmi individuálně.

TRIALOG je organizace s dlouhou historií, během které se její značka stávala známější. Ke zvýšení povědomí o organizaci pomáhají projekty, kterých se však organizace účastní kvůli svému poslání a cílům a ne přímo za účelem posílení jména či zviditelnění se.

### 5.3.3 Faktory pracovních zdrojů

Organizace TRIALOG poskytuje příjemné pracovní zázemí. V hlavním sídle organizace na Colové 17 panuje příjemná, až rodinná atmosféra (S<sub>8</sub>). Zaměstnanci, kteří pracují přímo v sídle organizace, se navzájem znají a sdílí nejen pracovní problémy.

V sídle se nachází kanceláře, ne příliš prostorné, ale dostačující, dále větší místnost, kde se konají schůze, vzdělávací semináře a různá setkání. Zaměstnancům je k dispozici i kuchyňka s lednicí a mikrovlnou troubou a samozřejmě sociální zařízení.

#### Pracovníci

V organizaci na stálo pracuje v současnosti 24 zaměstnanců – ředitelka, její zástupce, 3 vedoucí jednotlivých center, 2 koordinátoři (v centrech, kde chybí vedoucí), dále ekonomka, účetní, administrativní pracovník, 3 psychologové, 2 sociální pracovníci a 12 klíčových pracovníků. Přitom někteří zaměstnanci zastávají i více pracovních pozic a vedoucí center jsou vždy odborníci ve své oblasti. Všichni zaměstnanci mají pro svou činnost potřebné vzdělání, jsou zde vystudovaní psychologové, sociální pracovníci i ekonomky (S<sub>9</sub>).

Klíčoví pracovníci jsou ti, kteří jezdí každé dva měsíce do rodin, řeší s nimi problémy, vzdělávání a píší po každé návštěvě zprávu. Klíčovní pracovníci musí mít vzdělání v sociální oblasti a ideálně praxi v sociálních službách. Pokud mají vystudovaný jiný obor, musí projít alespoň 200 hodinami akreditovaného vzdělávání. Po dobu doplňování vzdělání jsou pod dohledem jiného pracovníka, poté se dohled ruší. Každý klíčový pracovník musí být schválen krajským úřadem. Klíčovní pracovníci mají místo výkonu práce doma, odkud vyjíždí k rodinám a starají se o svůj region. Ostatní pracovníci mají místo výkonu v sídle organizace.

U všech zaměstnanců je důležitá nejen jejich odbornost, ale také schopnost týmové práce a komunikace, neboť centra spolu úzce spolupracují. Ekonomka Ing. Vendula Jurajdová říká, že je zde hodně poznat rozdíl mezi zaměstnanci „starého TRIALOGu“ (ještě před rozšířením v roce 2013) a těmi, kteří zde začali pracovat později. Pro původní zaměstnance je TRIALOG součástí života, jsou ochotni pro něj hodně obětovat, jedná se o srdcovou záležitost. Pro některé současné zaměstnance už je to bohužel „jen práce“ a nemají tolik nadšení jako ti původní (W<sub>10</sub>).



Organizace jen v malé míře využívá na pomoc dobrovolníky. V TRILOGu je vždy maximálně jeden dobrovolník, který zde plní např. svou praxi při studiu (W<sub>11</sub>).

### **Personální strategie**

Přesnou personální strategii organizace nemá. Počet pracovníků nemá organizace pevně určen, ani ho předem neplánuje. Zaměstnanci se najímají podle potřeby. Zvláště počet klíčových pracovníků se odvíjí od počtu rodin, se kterými má TRIALOG uzavřenou dohodu o výkonu pěstounské péče. V organizaci má momentálně jeden klíčový pracovník na starost cca 30 rodin. Ideální stav by však byl asi 25 rodin na jednoho klíčového pracovníka, aby se mohl rodinám více věnovat. Na to však organizace nemá ani personální, ani finanční kapacity (W<sub>12</sub>).

V případě potřeby nových zaměstnanců zatím nebylo nikdy třeba vypisovat výběrové řízení a přesně specifikovat jednotlivé pracovní pozice. Zaměstnanci do organizace přichází na doporučení, projdou osobním pohovorem s ředitelkou a zúčastní se jednoho vzdělávacího víkendu s pěstouny. Jedná se o jakousi zátěžovou zkoušku, kdy pracovník i ředitelka následně posuzují, zda pracovník pozici opravdu zvládne. Práce je hodně specifická a nový zaměstnanec musí také mentálně zapadnout do kolektivu. Na zjištění tohoto běžná tříměsíční zkušební doba většinou nestačí, proto se organizace chrání a uzavírá s pracovníky smlouvu nejdříve jen na 1 rok. Pokud se zaměstnanec osvědčí, dostane smlouvu na delší dobu (S<sub>10</sub>).

Vzhledem k tomu, že ještě před třemi lety bylo v organizaci pouze 5 zaměstnanců, nebylo třeba mít pro nově příchozí adaptační plán. V současnosti tato potřeba již vznikla, plán je sepsaný, ale ještě se nezačal používat. Základní body plánu jsou následující:

- V prvním měsíci zaměstnanec nastuduje stanovy, poslání organizace, potřebné zákony a sejde se s vedoucími center.
- Následuje zařazení do centra, kde má zaměstnanec na starosti vedoucí.
- Před koncem zkušební doby je rozhovor zaměstnance s ředitelkou a vedoucím a domluva o pokračování působení zaměstnance v organizaci.

Zaměstnanci jsou dvakrát za rok hodnoceni. Mají schůzku nejdříve s vedoucím svého centra a následně i s ředitelkou. Při setkání se řeší potřeby zaměstnance, jeho silné stránky, vzdělávání a vedoucí či ředitelka navrhuje zaměstnanci odměny.

Odměňování pracovníků probíhá finanční formou a formou benefitů. Zaměstnanci mají mzdu určenou tabulkou, která se skládá ze základního tarifu (20-40 tis. Kč hrubá mzda) a osobního ohodnocení (5-15 tis. Kč). Základní tarif se liší pro jednotlivé pozice a také se odvíjí od kvalifikace a praxe pracovníka. Osobní ohodnocení může zaměstnanec získat za aktivitu navíc, při výkonu pozice vedoucího centra, při větším počtu rodin na klíčového pracovníka, nebo pokud si zaměstnanec doplní vzdělání. Je možné získat i prémie, které navrhuje nadřizený. Jedná se např. o situace, kdy zaměstnanec lektoruje na přípravách nad rámec své běžné pracovní doby.

Benefity pro zaměstnance jsou příjemné pracovní prostředí a dobrý kolektiv, možnost práce z domu (i při místu výkonu práce v sídle organizace), uvolnění na vzdělávání v pracovní době a také možnost vyjádřit se k chodu organizace na poradách. Navíc je v kuchyňce k dispozici čaj a káva. Pracovníci jsou většinou k práci vnitřně motivováni, někteří z nich jsou sami pěstouny, takže problematiku znají z praxe.

Organizace nevyužívá žádnou formu outplacementu zaměstnanců. Pracovní poměr končí často kvůli skončení projektu, s čímž zaměstnanec počítá. V situaci, kdy se organizace se zaměstnancem rozchází ve zlém, např. kvůli neplnění pracovních povinností, po skončení pracovního poměru neudrhuje s bývalým zaměstnancem žádný kontakt. Skončení pracovního poměru, stejně jako přijímání nových zaměstnanců, je plně v kompetenci ředitelky organizace.

### **Vzdělávání zaměstnanců**

Kromě povinného školení BOZP a PO, které probíhá v rámci porad, nemají zaměstnanci povinnost se dále vzdělávat. Pokud však mají zájem, mohou se individuálně domluvit s ředitelkou a vzdělávat se v rámci své pracovní doby. Náklady na doplňkové semináře a přednášky organizace proplácí do výše 24 hod. za rok (S<sub>11</sub>).

V TRIALOGU probíhá cca jedenkrát za tři týdny interní vzdělávání zaměstnanců, kdy se všichni sejdou v sále a seznamují se navzájem s tím, co se dozvěděli na externích akcích (S<sub>12</sub>). Ředitelka také vede přípravy – s podobnou náplní jako pro pěstouny, aby zaměstnanci měli představu o tom, co všechno se tam lidé dozvědí. Účast na interním vzdělávání je povinná (probíhá v pracovní době), nicméně je možné se z ní omluvit.

### **Sdělování informací**

Sdělování informací probíhá formou schůzek a také za pomoci vnitřního informačního systému AsPeRo, který je již popsán výše. Schůzky probíhají vždy v pondělí a jejich harmonogram je naplánován na rok dopředu. První pondělí je porada, další intervize a třetí pondělí v pořadí je interní vzdělávání zaměstnanců. Jedno pondělí pak většinou zůstává bez schůzky.

Porady trvají cca 2 hodiny a ředitelka spolu s vedoucími center řeší události uplynulého týdne a diskutují o budoucích akcích. Po poradách se většinou řeší administrativa, klíčoví pracovníci vyplňují evidenci pracovní doby, řeší se žádosti o proplacení pěstounů atp.

Intervizí se účastní všichni po skupinách cca 12 osob. Schůzek se účastní psycholog a terapeut a většinou se řeší situace v rodinách. Pracovníci si pomáhají řešit různé problémy a zaměstnanci pracující v kanceláři mají možnost také lépe poznat rodiny.

## **5.3.4 Finanční a rozpočtové faktory**

Rozpočet organizace tvoří vždy zhruba rok dopředu ekonomka Ing. Vendula Jurajdová. Přímo pozice fundraisera však v organizaci zcela chybí (W<sub>13</sub>). Není zde nikdo, kdo by aktivně kontaktoval firmy a sháněl dárce či jiné finanční zdroje.

## Výnosy

Největší příjmy organizace v současné době tvoří příspěvky od úřadu práce na pěstounské rodiny. Jedná se o částku 48 000 Kč na rok a rodinu. Z této částky se hradí činnosti na podporu pěstounů (vzdělávání, zajištění hlídání...), ale pouze 10 % je možné použít na chod organizace jako takové (administrativa atp.) (W<sub>14</sub>).

Další příjmy má TRIALOG díky organizování příprav pro pěstouny a osvojitele. Díky tomu každý rok získá částku přibližně 250 000 Kč. Dary od jednotlivců jsou spíše výjimkou a dosahují částek v řádu tisíců za rok. S žádnou firmou momentálně TRIALOG za účelem finanční podpory nespolupracuje.

Příležitostně organizace spolupracuje s nadačním fondem J&T, který podporuje mimo jiné i náhradní rodinnou péči. Vždy však záleží na tom, jaké konkrétní granty nadační fond zrovna vypíše. Posledním zdrojem příjmů jsou peníze z internetového projektu GIVT.cz s.r.o. Jedná se o portál, který spolupracuje s internetovými obchody. Zákazník si zde může vybrat, na jakou neziskovou organizaci chce přispět, a pak je již přesměrován na běžné stránky internetového obchodu. Ten na základě provedené transakce pošle dohodnuté procento z ceny produktu na projekt GIVT, který po určitém čase vyplácí peníze neziskovým organizacím. Zákazník přitom platí běžnou cenu, ale protože se na stránky obchodu dostane přes GIVT, daný obchod část zisku věnuje určené neziskové organizaci (S<sub>13</sub>).

TRIALOG tedy čerpá zdroje ze státních příspěvků, honorářů za přípravu pěstounů, v malém měřítku z portálu GIVT a příležitostně též z fondu J&T. Vzhledem k velkému podílu peněz od státu nelze mluvit o vícezdrojovém financování (W<sub>15</sub>). Naprosto zde chybí finanční či jiná podpora od firem, přitom právě spolupráce neziskových organizací s podnikatelským sektorem je jeden z cílů organizace.

## Náklady

Náklady má organizace ve výroční zprávě rozděleny následovně:

- Materiální náklady – energie, spotřeba materiálu
- Služby – pronájem a servis tiskárny, služby externích lektorů, IT služby, cestovné, ubytování pro pěstouny na vzdělávacích víkendech
- Osobní náklady – mzdy, sociální a zdravotní pojištění
- Jiné provozní náklady
- Odpisy – odpisy auta

Největší podíl nákladů v roce 2014 tvořily náklady osobní (79 %), což se odvíjelo od většího počtu zaměstnanců. Zhruba 16 % byly náklady na služby a necelých 5 % materiální náklady.

Konkrétní hodnoty všech nákladů a výnosů v letech 2012–2014 naleznete v příloze A.

## 5.4 Hodnocení faktorů

Po provedení analýz a vnitřního a vnějšího prostředí byly sepsány podstatné příležitosti a hrozby a také silné a slabé stránky organizace. Jednotlivé faktory pak byly ohodnoceny z hlediska jejich váhy a vlivu na organizaci. Faktory, které v maticích vyšly jako nejdůležitější podle jejich váženého skóre, jsou v tabulkách barevně vyznačeny. Právě s těmito faktory se bude dále pracovat.

### 5.4.1 Matice EFE

Tab. 3 Matice EFE organizace TRIALOG

č.	Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Vážené skóre
<b>Příležitosti (Opportunities)</b>				
O <sub>1</sub>	Velký počet dětí v náhradní rodinné péči	0,03	1,00	0,03
O <sub>2</sub>	Rostoucí počet žadatelů o náhradní rodinnou péči	0,04	2,00	0,08
O <sub>3</sub>	Povinnost pěstounů a osvojitelů projít přípravou	0,06	2,00	0,12
O <sub>4</sub>	Povinnost pěstounů mít uzavřenou dohodu o výkonu pěstounské péče	0,06	2,00	0,12
O <sub>5</sub>	Rostoucí zájem firem o CSR	0,10	3,00	0,30
O <sub>6</sub>	Studenti potřebují praxi při studiu	0,10	3,00	0,30
O <sub>7</sub>	Rozvoj Facebooku a obecně využití internetu	0,11	4,00	0,44
O <sub>8</sub>	Stát upřednostňuje náhradní rodinnou péči před ústavní	0,02	1,00	0,02
O <sub>9</sub>	Daňové úlevy pro neziskové organizace	0,05	1,00	0,05
<b>Hrozby (Threats)</b>				
T <sub>1</sub>	Nedostatek dobrovolníků v neziskovém sektoru	0,01	2,00	0,02
T <sub>2</sub>	Možné snížení příspěvku od státu – nedostatek financí	0,11	4,00	0,44
T <sub>3</sub>	Závislost na rozhodnutí státu (změny zákonů)	0,04	1,00	0,04
T <sub>4</sub>	Při změně zákona a zrušení dohod – ztráta klientů a náplně činnosti	0,10	3,00	0,30
T <sub>5</sub>	Silná ochrana práv dítěte – obtížné sdělování informací	0,06	3,00	0,18
T <sub>6</sub>	Velká konkurence při získávání dárců (velký počet NO v ČR)	0,11	4,00	0,44
Σ		1,00		

Zdroj: Vlastní zpracování

## 5.4.2 Matice IFE

Tab. 4 Matice IFE organizace TRIALOG

č.	Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Vážené skóre
<b>Silné stránky (Strengths)</b>				
S <sub>1</sub>	Dlouhodobé zkušenosti s oblastí náhradní rodinné péče	0,06	4,00	0,24
S <sub>2</sub>	Vlastní centrum výzkumu na oblast náhradní rodinné péče	0,01	2,00	0,02
S <sub>3</sub>	Obsáhlá knihovna s tematikou psychologie, sociologie...	0,03	1,00	0,03
S <sub>4</sub>	Poskytování příprav i dohod – klienti mohou zůstat	0,03	2,00	0,06
S <sub>5</sub>	Pořádání vzdělávání pro pěstouny – semináře na zajímavá témata v různých městech	0,06	4,00	0,24
S <sub>6</sub>	Poradenské centrum se službami pro veřejnost	0,06	3,00	0,18
S <sub>7</sub>	Fungující vnitřní informační systém AsPeRo	0,01	1,00	0,01
S <sub>8</sub>	Příjemné pracovní zázemí, atmosféra, smysluplná činnost	0,04	2,00	0,08
S <sub>9</sub>	Zaměstnanci jsou odborníci ve své oblasti	0,05	4,00	0,20
S <sub>10</sub>	Dobrý postup přijímání zaměstnanců (zátěžová zkouška)	0,02	2,00	0,04
S <sub>11</sub>	Hrazené vzdělávání zaměstnanců v rozsahu 24 hod/rok	0,01	1,00	0,01
S <sub>12</sub>	Vzájemné vzdělávání zaměstnanců	0,02	2,00	0,04
S <sub>13</sub>	Účast na projektu GIVT	0,06	3,00	0,18
<b>Slabé stránky (Weaknesses)</b>				
W <sub>1</sub>	Nedostatečné kapacity na pokračování v <i>Silní bez násilí</i>	0,02	2,00	0,04
W <sub>2</sub>	Nedostatek kapacit (personálních i finančních) k účasti na jiných projektech	0,06	3,00	0,18
W <sub>3</sub>	Vedoucí center nemají zkušenosti s vedením lidí	0,04	2,00	0,08
W <sub>4</sub>	Absence vedoucích ve 2 centrech – práce navíc pro ředitelku	0,01	2,00	0,02
W <sub>5</sub>	Vytíženost ekonomického centra	0,02	2,00	0,04
W <sub>6</sub>	Absence marketingové strategie	0,02	3,00	0,06
W <sub>7</sub>	Absence cílené komunikace s dárci	0,06	4,00	0,24
W <sub>8</sub>	Téměř nulová propagace služeb pro veřejnost	0,05	3,00	0,15
W <sub>9</sub>	Nejasné, těžko představitelné poslání	0,07	4,00	0,28
W <sub>10</sub>	Rozdílné vnímání organizace jednotlivými zaměstnanci – pro některé je to „jen práce“	0,01	1,00	0,01
W <sub>11</sub>	Malá spolupráce s dobrovolníky	0,05	3,00	0,15
W <sub>12</sub>	Vytíženost klíčových pracovníků	0,01	2,00	0,02
W <sub>13</sub>	Chybí fundraiser na získání neúčelových financí	0,05	3,00	0,15
W <sub>14</sub>	Málo neúčelových financí na provoz	0,01	2,00	0,02
W <sub>15</sub>	Organizace nevyužívá vícezdrojové financování	0,06	4,00	0,24
Σ		1,00		

Zdroj: Vlastní zpracování

## 5.5 SWOT analýza

Pomocí matic EFE a IFE byly určeny nejvýznamnější příležitosti a hrozby a také silné a slabé stránky organizace. Na základě vybraných faktorů byly sestaveny strategie.

Tab. 5 SWOT analýza

	<b>Silné stránky (S)</b> S <sub>1</sub> S <sub>5</sub> S <sub>6</sub> S <sub>8</sub> S <sub>13</sub>	<b>Slabé stránky (W)</b> W <sub>2</sub> W <sub>7</sub> W <sub>8</sub> W <sub>9</sub> W <sub>11</sub> W <sub>15</sub>
<b>Příležitosti (O)</b> O <sub>5</sub> O <sub>6</sub> O <sub>7</sub>	Studenti dobrovolníci (O <sub>6</sub> + S <sub>1</sub> , S <sub>8</sub> )	Zaměření na projekty (W <sub>2</sub> , W <sub>11</sub> + O <sub>5</sub> , O <sub>6</sub> ) Dárci a propagace (W <sub>7</sub> , W <sub>8</sub> , W <sub>15</sub> + O <sub>5</sub> , O <sub>7</sub> )
<b>Hrozby (T)</b> T <sub>2</sub> T <sub>4</sub> T <sub>6</sub>	Služby pro veřejnost a propagace GIVTu (T <sub>2</sub> , T <sub>6</sub> + S <sub>5</sub> , S <sub>6</sub> , S <sub>13</sub> )	Zpátky k projektům (T <sub>2</sub> , T <sub>4</sub> + W <sub>2</sub> , W <sub>9</sub> , W <sub>15</sub> )

Zdroj: Vlastní zpracování

### 5.5.1 Studenti dobrovolníci (strategie SO)

- O<sub>6</sub> – Studenti potřebují praxi při studiu
- S<sub>1</sub> – Dlouhodobé zkušenosti s oblastí náhradní rodinné péče
- S<sub>8</sub> – Příjemné pracovní zázemí, atmosféra, smysluplná činnost

Strategie je založená na možnosti využití studentů jako dobrovolníků. Nabízí se zde možnost přímé spolupráce se školami, které by zprostředkovaly svým studentům praxi v TRIALOGu. Ten by tak získal pomoc při realizaci svých činností a studenti by přinesli do organizace nový pohled na věc. Studenti by vykonávali činnost jako dobrovolníci za účelem praxe a ne vydělávání financí. Lákadlem by pro ně byla smysluplná činnost organizace a také velmi příjemné zázemí a atmosféra. Výhodou TRIALOGu je jeho dlouholetá zkušenost s náhradní rodinnou péčí. Je tedy dostatečně kvalifikovaný k tomu, aby měl školám i studentům co nabídnout. Studenti by načerpali potřebné zkušenosti a TRIALOG by takto mohl získat pracovníky na výpomoc nejen v oblasti sociální, ale třeba také v administrativě či marketingu za minimální náklady.

### 5.5.2 Zaměření na projekty (strategie WO)

- W<sub>2</sub> – Nedostatek kapacit k účasti na jiných projektech

- W<sub>11</sub> – Malá spolupráce s dobrovolníky
- O<sub>5</sub> – Rostoucí zájem firem o CSR
- O<sub>6</sub> – Studenti potřebují praxi při studiu

TRIALOG by se velmi rád podílel na dalších projektech, které budou zaměřené i na jiné téma, než je náhradní rodičovská péče. Pro zaměstnance je to vítaná změna a odlehčení od jejich každodenní práce. Nápadů na projekty by bylo, nicméně finanční ani personální kapacity v současnosti nestačí. Proto by TRIALOG mohl využít studenty či jiné dobrovolníky k personálnímu zajištění projektů. Díky zájmu firem o společenskou odpovědnost by bylo možné navázat spolupráci, kdy firma poskytne TRILOGu zdarma své služby či zboží nebo dokonce zapůjčí na pár dní své odborné zaměstnance na dobrovolnickou činnost.

### 5.5.3 Dárci a propagace (strategie WO)

- W<sub>7</sub> – Absence cílené komunikace s dárci
- W<sub>8</sub> – Téměř nulová propagace služeb pro veřejnost
- W<sub>15</sub> – Organizace nevyužívá vícezdrojové financování
- O<sub>5</sub> – Rostoucí zájem firem o CSR
- O<sub>7</sub> – Rozvoj Facebooku a obecně využití internetu

Významná slabá stránka organizace spočívá v její velké závislosti na jednom zdroji, kterým jsou příspěvky Úřadu práce na pěstounské rodiny. TRIIALOG by měl být schopen získávat finance z různých zdrojů k posílení stability organizace. Opět díky zájmu firem o CSR by bylo možné získat firemní dárci. Pokud má být přihlédnuto k malým kapacitám organizace, osobní schůzky se zástupci firem by byly náročné. Proto lze zvolit nejjednodušší formu komunikace a to prostřednictvím e-mailu, např. s odkazem na webové stránky. Na stránky by pak bylo vhodné umístit informace pro potenciální dárci jako např. na co budou peníze použity, jaký z toho firma může mít užitek a také kontakt na osobu, které se mohou ozvat v případě nejasností či otázek. Na dárci z řad jednotlivců je pak dobré působit např. prostřednictvím Facebooku.

Dalším zdrojem by mohly být finance získané provozováním služeb poradenského centra, které jsou nabízeny i veřejnosti. Neziskové organizace mají stanovené rozpětí hodinové sazby, kterou si může naúčtovat za své služby. V současnosti je to 200–500 Kč/hod. I tak je zde možnost dalšího zdroje příjmu. Bylo by však třeba tyto služby více propagovat, ať už pomocí Facebooku či webových stránek.

### 5.5.4 Služby pro veřejnost a propagace GIVTu (strategie ST)

- T<sub>2</sub> – Možné snížení příspěvku od státu – nedostatek financí
- T<sub>6</sub> – Velká konkurence při získávání dárců (velký počet NO v ČR)

- S<sub>5</sub> – Pořádání vzdělávání pro pěstouny – semináře na zajímavá témata v různých městech
- S<sub>6</sub> – Poradenské centrum se službami pro veřejnost
- S<sub>13</sub> – Účast na projektu GIVT

V této strategii je snaha o minimalizaci vlivu hrozeb, působících na organizaci. Vzhledem k velké konkurenci ostatních neziskových organizací u dárců a také k hrozbě snížení státních příspěvků by se měl TRIALOG snažit najít i další zdroje, aby jeho činnost tyto hrozby co nejméně ovlivnily.

Pokud budou zohledněny silné stránky organizace, lze prostředky získat následovně. TRIALOG pravidelně pořádá vzdělávací semináře pro pěstouny na nej-různější témata, která by mohla být zajímavá i pro veřejnost. Pokud by TRIALOG nabídl semináře i veřejnosti, která za tyto služby zaplatí, mohl by získat další zdroj financování. Poradenské centrum již své služby veřejnosti nabízí, nicméně má pouze 5–10 klientů za rok. Přitom v centru pracují odborníci, kteří jistě mají veřejnosti co nabídnout. Další silná stránka, které by se dalo využít je účast TRIALOGu na projektu GIVT. Bylo by však potřeba tento internetový portál více propagovat, aby ho lidé začali pravidelně používat. TRIALOG na něj může více upozornit na Facebooku nebo na svých stránkách. Bylo by vhodné sepsat přesný návod, jak organizaci přes portál GIVT podpořit.

### 5.5.5 Zpátky k projektům (strategie WT)

- T<sub>2</sub> – Možné snížení příspěvku od státu – nedostatek financí
- T<sub>4</sub> – Při změně zákona a zrušení dohod – ztráta klientů a náplně činnosti
- W<sub>2</sub> – Nedostatek kapacit k účasti na jiných projektech
- W<sub>9</sub> – Nejasné, těžko představitelné poslání
- W<sub>15</sub> – Organizace nevyužívá vícezdrojové financování

Pokud by stát zrušil dohody o výkonu pěstounské péče, TRIALOG by přišel o svou hlavní činnost a také o velký zdroj financí. Pokud by chtěl i nadále pomáhat pěstounským rodinám nebo jakkoli jinak pokračovat ve své činnosti, chyběly by mu zdroje. Proto by bylo vhodné se zaměřit na absenci vícezdrojového financování a za využití silných stránek a výše popsanych strategií získávat finance i z jiných zdrojů. Také by se organizace mohla více věnovat projektům – v případě ukončení dohod by jí pak alespoň tato činnost zůstala. Současný problém nedostatku personálních kapacit na různé projekty lze řešit pomocí dobrovolníků a finance získat z dotací nebo právě za využití jiných zdrojů.

TRIALOG by také měl upravit své poslání, aby bylo více srozumitelné veřejnosti a potenciálním dárcům. Takové poslání pak bude vhodnější pro komunikaci organizace.



## 5.5.6 Strategie k realizaci

Jednotlivé strategie jsou zaměřeny vždy pouze na dvě oblasti, např. silné stránky a příležitosti. Vhodné by bylo strategie zkombinovat tak, aby organizace zvládla potlačit své slabé stránky a hrozby za využití svých silných stránek i příležitostí. Proto byla pomocí jednotlivých dílčích strategií navržena jedna komplexní, která pomůže organizaci zlepšit její aktuální situaci. Současně je navržen postup zavedení strategie.

Na základě již zjištěných informací jsou pro neziskovou organizaci TRIALOG stanoveny následující cíle:

- Do konce roku 2016 upravit poslání organizace tak, aby bylo srozumitelné veřejnosti a dárcům.
- Pracovat na zavedení vícezdrojového financování:
  - Do konce roku 2017 bude podíl státního příspěvku na výkon péstounské péče tvořit maximálně 90 % výnosů (místo současných 93,7 %).
  - Organizace získá v roce 2017 pomocí firemních dárců finanční příspěvky ve výši alespoň 500 000 Kč.
  - Organizace nabídne své odborné znalosti veřejnosti a získá takto v roce 2017 alespoň 80 000 Kč.
- Zvýšit propagaci organizace a více komunikovat s dárci – do konce roku 2016 oslovit alespoň 20 firem a minimálně 500 jednotlivců.
- Získat na pomoc při práci dobrovolníky. Od začátku roku 2017 budou v organizaci vždy vypomáhat alespoň 2 studenti jako dobrovolníci.

Cíle jsou vždy načasovány do konce konkrétního roku, protože to je období, na které organizace plánuje své aktivity a také období, za které píše výroční zprávu. Některé méně náročné cíle jsou určeny ke splnění již do konce roku 2016. Náročnější cíle týkající se financování pak budou splněny v roce 2017. Následující strategie popisuje cestu k tomu, jak těchto cílů dosáhnout a zabývá se i zlepšením některých dalších faktorů.

### Změna poslání

Jako první by měl TRIALOG zvážit změnu svého poslání. Pokud chce zachovat stávající obecnost poslání („podpora rozvoje občanského sektoru“), bylo by vhodné zvolit alespoň jinou, srozumitelnější formulaci, pod kterou si lidé dokáží již něco představit, jako např. „podpora občanů a neziskových organizací“. Vzhledem k současné hlavní činnosti by také bylo vhodné zvážit zahrnutí pomoci péstounům do poslání. K těmto změnám je momentálně ideální příležitost, protože TRIALOG bude do konce roku 2016 měnit své stanovy, aby byly v souladu s novým občanským zákoníkem.

### Vícezdrojové financování

Organizace je v současné době ve velké míře závislá na státním příspěvku na výkon péstounské péče. Bylo by vhodné, aby posílila svou stabilitu tím, že získá i jiné

zdroje financování. Těmito zdroji mohou být firemní dárci, jednotlivci, ale také zdroje získané vlastní činností.

Jak již bylo uvedeno v kapitole 5.2.2, průměrná výše firemního daru byla v roce 2010 140 000 Kč, přičemž tato výše byla již i v předchozích letech podobná. Pokud by se brala v úvahu méně optimistická varianta a počítalo se s výší daru 100 000 Kč, musel by TRIALOG ke splnění cíle získat 5 větších podporujících firem. Je zde také možnost zaměřit se na více menších firem.

Další zdroj organizace získá, pokud nabídne své současné služby také veřejnosti. První možností jsou vzdělávací semináře, které TRIALOG pořádá pro své pěstouny. Některé semináře se zabývají tématy, která mohou být zajímavá také pro veřejnost. V roce 2016 to byly: první pomoc, uvědomělé rodičovství, syndrom vyhoření a praktická cvičení duševní hygieny. Semináře probíhají v různých městech, na rok 2016 bylo naplánováno celkem 18 seminářů s těmito tématy vhodnými pro veřejnost.

Pro rok 2017 bude počítáno např. s 20 semináři vhodnými pro veřejnost a sazbou 500 Kč/os. na čtyřhodinový seminář. Pokud by na každý seminář přišli alespoň 3 lidé z řad veřejnosti, organizace by ročně získala 30 000 Kč neúčelových financí. Náklady na semináře by se přitom téměř vůbec nezměnily.

Druhou možností získání financí za služby organizace je nabídnutí služeb poradenského centra široké veřejnosti. Do centra takto aktuálně přichází pouze 5–10 lidí ročně. Hodinová sazba se pohybuje v rozmezí 200–500 Kč/hod. Služby však momentálně nejsou nijak propagovány.

Pokud bude zvolena sazba 500 Kč/hod. za jednorázové poradenství a 300 Kč/hod. za dlouhodobé (trvání cca 1 rok, schůzka každý měsíc), mohla by takto organizace získat až 36 000 Kč ročně. Tuto sumu získají, pokud proběhne alespoň 30 jednorázových poradenství po dvou hodinách (30 x 500 Kč/hod. x 2 hod) a alespoň 10 dlouhodobých poradenství po jedné hodině (10 x 300 Kč/hod. x 12 měsíců).

Poslední možností získání dalších finančních prostředků je přes portál GIVT, který by ale potřeboval větší propagaci.

### **Propagace**

Firemní dárci budou osloveni prostřednictvím e-mailů, které byly zvoleny jako nejjednodušší varianta komunikace s minimálními náklady. V mailu budou základní informace o organizaci a odkaz na webové stránky, kde bude vytvořena sekce „pro dárci“ s informacemi o možnosti darování (pro firmy i jednotlivce). Potenciální dárci zde zjistí, jakým způsobem mohou organizaci podpořit a kam jejich peníze poputují. Bude zde také kontakt na pověřeného pracovníka, kterého budou moci dárci kontaktovat. Sekce „pro dárci“ bude vytvořena do konce srpna 2016. Zástupcům firem bude také nabídnuta možnost osobní schůzky s ředitelkou nebo ekonomkou organizace.

Na možnost darování bude upozorněno i na Facebooku TRIALOGu, kde bude v pravidelných intervalech sdílena webová stránka se sekci „pro dárci“. Na Facebooku budou také alespoň jednou týdně sdíleny příspěvky pro pěstouny i veřejnost, aby se organizace lidem vždy připomněla. Na Facebooku i webových

stránkách bude více upozorněno na projekt GIVT, díky kterému mohou lidé při nakupování přispět na konkrétní neziskovou organizaci. Je to skvělý nápad, ale lidé o něm často vůbec netuší. Kvůli horší orientaci na portálu a vyhledávání neziskových organizací může TRIALOG vytvořit přesný návod, jak neziskovku pomocí GIVTu podpořit. Tento návod mohou zpracovat například dobrovolníci.

TRIALOG v současnosti tvoří letáčky, které by mohl dát na pracoviště OSPOD a případně je rozdávat pěstounům. Měly by být ale vytvořeny i materiály pro dáorce, ať už se bude jednat o firmy, či jednotlivce. Letáček by měl obsahovat popis činnosti TRIALOGu, prosbu o podporu, odkaz na internetové stránky a zmíněn může být i portál GIVT. Letáčky se pak mohou rozdat veřejnosti nebo poslat jako příloha k mailům pro firemní dáorce. Grafický návrh se využije z letáčků pro pěstouny, aby byla komunikace TRIALOGu konzistentní. Cena tisku 3 000 ks vychází zhruba na 4 800 Kč (iNETPrint, ©2015). Existují však tiskárny, které aktivně podporují různé organizace, proto by po domluvě bylo možné získat letáčky jako sponzorský dar nebo alespoň se slevou.

### **Dobrovolníci**

TRIALOG se potýká s nedostatkem lidských zdrojů na pokračování v projektu *Silní bez násilí*, ale i v běžném chodu organizace. Pokud má realizovat předchozí návrhy, bude potřebovat i personální zajištění. Dobrovolníci z řad studentů psychologie či sociologie mohou pomáhat v poradenském centru, aby zvládalo zvýšený počet klientů. Studenti ekonomického zaměření pak mohou pomáhat v provozně-ekonomickém centru s rozesíláním e-mailů firmám, zařizováním letáčků či s komunikací na Facebooku.

V současnosti již probíhá spolupráce s Ekonomicko-správní fakultou Masarykovy univerzity, a to v oblasti výzkumu neziskového sektoru. Ředitelka organizace Ing. Hana Jurajdová, Ph.D na této fakultě vyučuje pod Katedrou veřejné ekonomie. Díky svým kontaktům na univerzitě by mohla praxe studentům navrhnout. Také by bylo možné navázat spolupráci s jinými fakultami či univerzitami.

## 6 Diskuze

V práci byla provedena analýza vnitřního a vnějšího prostředí neziskové organizace TRIALOG. Na základě zjištěných poznatků byla sestavena jedna komplexní strategie, která je doporučena k realizaci. Strategie vychází z jednotlivých dílčích strategií, které byly sestaveny na základě SWOT analýzy.

Navrhnutá strategie se nejvíce zaměřuje na vícezdrojové financování, jehož absence byla identifikována jako významná slabá stránka organizace. Další body strategie se týkají propagace a spolupráce s firmami, které lze považovat za potenciální dárcy. Výhoda navrhnuté strategie spočívá v její komplexnosti. Nezabývá se pouze jedním problémem, ale snaží se pokrýt a vyřešit všechny významné slabé stránky organizace a také předcházet důležitým hrozbám. Veškerá činnost organizace je provázaná, hodně problémů tak lze vyřešit najednou.

Velkým přínosem doporučované strategie je, že díky zavedení vícezdrojového financování nemusí být TRIALOG v takové míře závislý na příspěvcích od Úřadu práce. Tyto příspěvky jsou účelové, pouze 10 % z nich lze použít na chod organizace a různé administrativní činnosti. Zavedení vícezdrojového financování umožní TRIALOGu získat také neúčelové finance, díky kterým získá větší volnost v nakládání se zdroji. Bude je moci použít například na pokrytí nákladů na administrativní činnost a také bude mít šanci se opět věnovat různým projektům. Personální zajištění projektů je ve strategii vyřešeno pomocí dobrovolníků.

Problém může nastat v nízkém zájmu studentů o tuto činnost či v jejich nestadočném nadšení. Pak by bylo třeba více dobrovolnictví propagovat a při přijímání studentů zjišťovat, proč chtějí praxi vykonávat právě v TRIALOGu. Z osobní zkušenosti z organizace však věřím, že s motivací dobrovolníků nebude problém. Nadšení a zápal pro dobrou věc je totiž velmi nakažlivá záležitost.

Úskalí strategie dále spočívá v jejím náročnějším zavedení, neboť zaměstnanci organizace momentálně nemají čas na kontaktování dárců, cílenou propagaci, ani na aktivní nabírání a zaškolování dobrovolníků. Je třeba však tento problém zpočátku překonat a vyčlenit čas i na tyto činnosti. Ze začátku bude náročné vše zvládnout, ale po zaškolení dobrovolníků a získání dalších financí se organizaci již uleví. Zaměstnanci budou mít pomocníky, kteří jim pomohou s běžnou činností, bude více času na nejrůznější projekty. Stávajícím zaměstnancům díky dobrovolníkům ubyde práce a budou mít prostor věnovat se projektům, novým činnostem a budou moci rozvíjet své nápady. To výrazně přispěje k pozitivní atmosféře v organizaci a zvýší se motivace zaměstnanců, neboť budou mít větší možnost se realizovat.

Kromě zásadnějších problémů řešených ve strategii by také bylo časem vhodné řešit i menší, méně náročné oblasti. Například vedoucí pracovníci jednotlivých center by měli projít alespoň základním manažerským kurzem, aby lépe zvládali svou práci vedoucích. Kurz by je připravil na možné problémy a naučil by se lépe zvládat stres, který je spojen s úlohou vedoucích pracovníků. Dále by bylo možné nabídnout knihy z obsáhlé knihovny k půjčení veřejnosti. Tím by se získaly další, alespoň malé finanční prostředky, a dal by se vyvolat větší zájem veřejnosti o tuto oblast.

## 7 Závěr

Cílem práce byl návrh strategií pro neziskovou organizaci TRIALOG. Pomocí analýz vnitřního a vnějšího prostředí byly identifikovány příležitosti, hrozby a silné i slabé stránky organizace. Jednotlivé faktory byly hodnoceny pomocí matic EFE a IFE, následně byla sestavena SWOT matice a sepsáno pět dílčích strategií. Všechny strategie jsou zaměřeny na odstranění největších slabin organizace – nedostatku lidských zdrojů, absenci vícezdrojového financování a velmi malou propagaci.

Strategie **Studenti dobrovolníci** je zaměřena na doplnění chybějících lidských zdrojů z řad studentů, kteří by tuto činnost vykonávali v rámci své školní praxe. Další strategie s názvem **Zaměření na projekty** řeší problém s nedostatkem kapacit k účasti na nových projektech, které by byly mimo téma náhradní rodičovské péče. Personální zajištění projektů by v tomto případě bylo řešeno opět dobrovolníky z řad studentů nebo pomocí firem. Ty se v současnosti hodně věnují CSR a mohly by být ochotné s neziskovou organizací spolupracovat. Jako další je popsána strategie **Dárci a propagace**, kde je zdůrazněna potřeba získání i jiných finančních zdrojů, než jsou příspěvky od Úřadu práce. Tyto zdroje by měly přijít od firemních dárců, dále by organizace mohla nabídnout služby poradenského centra i široké veřejnosti. Následující strategie s názvem **Služby pro veřejnost a propagace GIVTu** řeší obdobný problém. Opět je zaměřena na získání dalších finančních prostředků. Ty by zde bylo možné získat nejen propagací služeb poradenského centra pro veřejnost, ale také díky nabídnutí přednášek a seminářů veřejnosti. Dále je zde uvedena možnost propagace internetového portálu GIVT, který umožňuje při nakupování zákazníkům přispět na vybranou neziskovou organizaci. Příspěvky přitom platí firma, od které se nakupuje, zákazník neplatí oproti běžné ceně nic navíc. Poslední dílčí strategie **Zpátky k projektům** připravuje organizaci na situaci, kdy by došlo ke zrušení dohod o výkonu pěstounské péče. V tomto případě by totiž organizace přišla o svou hlavní činnost. Proto by měla pracovat i na jiných projektech a mít zajištěny vlastní zdroje, aby v případě zrušení dohod mohla dále pokračovat v činnosti.

Na základě těchto dílčích strategií byla sestavena jedna komplexní, která kombinuje jednotlivé předchozí strategie a díky jejich provázání tvoří celkový plán pro organizaci. V této strategii určené k realizaci jsou již definovány konkrétní cíle na rok 2016 a 2017. Ty se týkají změny poslání, zavedení vícezdrojového financování, zvýšení propagace a získání dobrovolníků. Konkrétní způsob dosažení těchto cílů včetně nákladů na realizaci je popsán v této závěrečné komplexní strategii.

Díky navrženým změnám by měla organizace získat více dobrovolníků a větší finanční nezávislost, která posílí stabilitu organizace. Tohoto bude docíleno především díky zvýšení propagace a komunikace s firemními dárci i veřejností.

## 8 Literatura

- ANDREASEN, Alan R. a Philip. KOTLER. *Strategic marketing for nonprofit organizations*. 6th ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, c2003. ISBN 0-13-041977-x.
- Cesta ke skrytému bohatství neziskové organizace: rozvoj lidských zdrojů*. Vyd. 1. Redaktor Jolana Turnerová. Praha: Spiralis, 2007. ISBN 978-80-903015-5-9.
- DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2001, xiv, 256 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.
- FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- HOMMEROVÁ, Dita. *Branding neziskových organizací*. Vyd. 1. Žatec: Ohře Media, 2015. ISBN 978-80-905122-8-3.
- HRONCOVÁ, Marcela. *Moderní nezisková organizace: základy jejího řízení, metodika a praktické rady v kostce*. Praha: Ateliér vzdělávání, 2010. ISBN 978-80-904519-0-2.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2002, xii, 172 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-578-x.
- KISLINGEROVÁ, Eva. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2005, 422 s. Ekonomie (C.H. Beck). ISBN 80-7179-847-9.
- LIEDTKA, Jeanne M. *Strategic thinking: Can it be taught?* Long Range Planning, London: Pergamon, 1998
- MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0254-1.
- PETERS, Thomas J a Robert H WATERMAN. *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*. 1st Warner print. New York: Warner Books, 1984. Nationwide Bestseller. ISBN 0-446-38281-7.
- PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction*. 1st Free Press ed. New York: Free Press, 1998, xxviii, 396 p. ISBN 0-684-84148-7.
- PTÁČKOVÁ MÍSAŘOVÁ, Petra a Milena OTAVOVÁ. *Daň z příjmů srozumitelně*. Vydání první. Ostrava: Key Publishing s.r.o., 2015. Ekonomie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-243-3.
- REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-41-6.
- STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŽÁTKOVÁ. *Neziskové organizace - vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*.

- Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-973-9.
- STEJSKAL, Jan. *Ekonomika neziskové organizace*. 2. vyd. Praha: Junák - svaz skautů a skautek ČR, Tiskové a distribuční centrum, 2014. ISBN 978-80-7501-063-6.
- ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4041-6.
- TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2014, xviii, 275 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7.
- VÍT, Petr. *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. První vydání. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-5477-2.

### **Zákony**

- Zákon č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí
- Zákon č. 589/1992 Sb., o daních z příjmu
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

### **Internetové zdroje**

- BusinessDictionary.com: branding. *WebFinance Inc.* [online]. Fairfax, Virginia, 2016 [cit. 2016-04-14]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/branding.html>
- Dohody o výkonu péstounské péče - vzorová dohoda a formuláře. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha: MPSV, 2013 [cit. 2016-05-04]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/14503>
- Mintzberg's 5 Ps of Strategy. *MindTools* [online]. London, 2015 [cit. 2015-12-18]. Dostupné z: <https://www.mindtools.com/pages/article/mintzberg-5ps.htm>
- O projektu. *Silní bez násilí* [online]. REBUS, 2016 [cit. 2016-05-04]. Dostupné z: <http://www.silnibeznasili.cz/o-projektu/>
- On-line kalkulace tisku letáků a plakátů. *iNETPrint.cz* [online]. Praha: iNET solution s.r.o, 2015 [cit. 2016-05-06]. Dostupné z: <http://www.inetprint.cz/tisk-letaku-plakatu/>
- Statistika počtu neziskových organizací. *Neziskovky.cz* [online]. Praha [cit. 2016-05-04]. Dostupné z: [http://www.neziskovky.cz/clanky/511\\_538\\_543/fakta\\_neziskovky-v\\_statistika-poctu-neziskovych-organizaci/](http://www.neziskovky.cz/clanky/511_538_543/fakta_neziskovky-v_statistika-poctu-neziskovych-organizaci/)
- Statistiky. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha: MPSV, 2016 [cit. 2016-05-04]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/7260>
- Státní příspěvek na výkon péstounské péče. *Pěstounská péče na přechodnou dobu* [online]. Creative commons, 2016 [cit. 2016-05-04]. Dostupné z: <https://www.rpp.cz/inpage/47d-statni-prispevek-na-vykon-pestounske-pece/>

- Státní příspěvek a jeho čerpání. *Děti patří domů* [online]. 2016 [cit. 2016-05-04].  
Dostupné z: <http://www.detipatridomu.cz/pro-pestouny/statni-prispevek-a-jeho-cerpani/>
- TRIADA - Poradenské centrum* [online]. Brno [cit. 2016-05-04]. Dostupné z:  
<http://triada-centrum.cz/>
- TRIALOG* [online]. Brno: Trialog-Brno, 2016 [cit. 2016-05-04]. Dostupné z:  
<http://trialog-brno.cz/>
- Základní pojmy. *Adopce.com* [online]. 2010 [cit. 2016-05-04]. Dostupné z:  
<http://www.adopce.com/pestounska-pece/zakladni-pojmy/>



## **9 Seznam obrázků**

<b>Obr. 1</b>	<b>Strategické myšlení</b>	<b>16</b>
<b>Obr. 2</b>	<b>Makro- a mikrookolí firmy</b>	<b>18</b>
<b>Obr. 3</b>	<b>Porterův model pěti konkurenčních sil</b>	<b>20</b>
<b>Obr. 4</b>	<b>Model „7S“ firmy McKinsey</b>	<b>24</b>
<b>Obr. 5</b>	<b>Magický trojúhelník</b>	<b>33</b>
<b>Obr. 6</b>	<b>Organizační struktura</b>	<b>44</b>

## **10 Seznam tabulek**

<b>Tab. 1</b>	<b>Matice EFE</b>	<b>26</b>
<b>Tab. 2</b>	<b>Matice SWOT</b>	<b>27</b>
<b>Tab. 3</b>	<b>Matice EFE organizace TRIALOG</b>	<b>52</b>
<b>Tab. 4</b>	<b>Matice IFE organizace TRIALOG</b>	<b>53</b>
<b>Tab. 5</b>	<b>SWOT analýza</b>	<b>54</b>
<b>Tab. 6</b>	<b>Výnosy TRIALOGu v letech 2012–2014</b>	<b>69</b>
<b>Tab. 7</b>	<b>Náklady TRIALOGu v letech 2012–2014</b>	<b>69</b>

# **Přílohy**



## A Přehled výnosů a nákladů

Tab. 6 Výnosy TRIALOGu v letech 2012–2014

<b>Výnosy (v tis. Kč)</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Tržby za poskytnuté služby celkem</b>	<b>794</b>	<b>7 026</b>	<b>14 854</b>
Příspěvek na výkon pěstounské péče	0	6 457	14 022
Vzdělávání (převážně přípravy žadatelů o NRP)	738	556	786
Poradenství	56	13	46
<b>Úroky celkem</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
<b>Nadační příspěvky a granty celkem</b>	<b>56</b>	<b>218</b>	<b>0</b>
Nadace Táta a Máma	56	18	0
Nadace Terezy Maxové dětem	0	150	0
Nadační fond Josefa Luxe	0	50	0
<b>Finanční dary celkem</b>	<b>133</b>	<b>0</b>	<b>109</b>
<b>Dotace celkem</b>	<b>2 487</b>	<b>4 291</b>	<b>0</b>
Dotace MŠMT (Silní bez násilí)	2016	0	0
Dotace MŠMT (Měníme věci kolem nás)	190	0	0
Dotace MPSV (poradna pro NRP)	162	0	0
Dotace MPSV (podpora v rodině)	44	0	0
Dotace Jihomoravského kraje (podpora rodiny)	50	0	0
Dotace Statutární město Jihlava (práce s mládeží)	25	0	0
Dotace MŠMT	0	4 200	0
Dotace MPSV (poradna pro SPOD)	0	99	0
<b>Výnosy celkem</b>	<b>3 470</b>	<b>11 535</b>	<b>14 965</b>

Zdroj: Výroční zprávy TRIALOGu

Tab. 7 Náklady TRIALOGu v letech 2012–2014

<b>Náklady (v tis. Kč)</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Materiálové náklady	144	732	666
Služby	1 689	5 141	2 365
Osobní náklady	1 500	5 112	11 701
Daně a poplatky	0	1	0
Jiné provozní náklady	30	287	61
Odpisy	0	12	24
<b>Náklady celkem</b>	<b>3 363</b>	<b>11 285</b>	<b>14 817</b>

Zdroj: Výroční zprávy TRIALOGu