

*Jaroslav Rejztařík a kolektiv*

# Organizace neziskového sektoru

Základy ekonomiky, teorie a řízení

Třetí aktualizované vydání



Jaroslav Rektořík a kol.  
ORGANIZACE NEZISKOVÉHO SEKTORU  
Základy ekonomiky, teorie a řízení

Vydalo nakladatelství EKOPRESS, s.r.o.  
K Mostu 124, Praha 4

Technická spolupráce a grafická úprava  
obrázků a schémat: Mgr. Jiří Špalek  
Obálka: Karel Novák  
Odpovědná redaktorka: Iva Kapcová

Vydání III. – Praha 2010

DTP: Eskira s.r.o.  
Tisk: xPrint, s. r. o.

Lektoroval: Prof. Ing. Dušan Halásek, CSc.

© Jaroslav Rektořík a kol. 2004, 2007, 2010

© Ekopress, s. r. o. 2004, 2007, 2010

ISBN 978-80-86929-54-5

**[www.ekopress.cz](http://www.ekopress.cz)**

# Obsah

<b>Předmluva</b> .....	9
<b>1. Prostor pro působení neziskových organizací</b> .....	13
1.1 Členění národního hospodářství podle principu financování .....	13
1.2 Členění národního hospodářství podle Pestoffa .....	14
<b>2. Základy teorie a typologie neziskových organizací</b> .....	23
2.1 Opodstatnění existence neziskových organizací .....	23
2.1.1 Opodstatnění svobody sdružování .....	24
2.1.2 Brzdy svobody sdružování .....	25
2.2 Charita a filantropie .....	25
2.3 Základy teorie neziskových organizací .....	27
2.4 Historie a současnost svobody sdružování v ČR .....	32
2.5 Vize, poslání, funkce a cíle .....	34
2.5.1 Vize .....	34
2.5.2 Poslání .....	35
2.5.3 Funkce .....	37
2.5.4 Cíle .....	37
2.6 Užítky a efektivnost .....	38
2.7 Základní charakteristiky neziskových organizací .....	39
2.8 Typologie neziskových organizací .....	42
2.9 Přehled základních informací ze zákonů o neziskových organizacích .....	48
2.10 Přehled navazujících právních předpisů .....	70
<b>3. Meritorní nástroje ekonomiky a řízení</b> .....	73
3.1 Plánování – klíčový faktor úspěchu .....	73
3.1.1 SWOT analýza .....	74
3.1.2 Vnější okolí neziskových organizací .....	76
3.1.3 Plánování jako výsledek podřízenosti vnějším systémům ..	77
3.1.4 Plánování jako nástroj ovlivňování okolí .....	79

3.2	Marketing	80
3.2.1	Vymezení pojmu	80
3.2.2	Subjekty vstupující na trh	82
3.2.3	Základní pojmy marketingu.	83
3.2.4	Sedm kroků pro realizaci úspěšného marketingu	89
3.2.5	Podstata a význam marketingu	91
3.3	Fundraising – získávání finančních prostředků.	93
3.3.1	Osoba fundraisera	94
3.3.2	Zdroje financování	95
3.3.3	Fundraising jako plánovaný proces	98
3.3.4	Způsoby fundraisingu	99
3.3.5	Měření úspěšnosti fundraisingu.	101
3.4	Komunikace, organizace a řízení	102
3.4.1	Komunikace a pracovní skupiny	102
3.4.2	Role manažera	107
3.4.3	Organizační struktura	110
3.4.4	Organizační kultura a její vliv na chování neziskových organizací	113
3.5	Rozhodování, motivace, odměňování	121
3.5.1	Rozhodování	121
3.5.2	Motivace a odměňování	124
3.6	Investice.	125
3.6.1	Investice obecně.	125
3.6.2	Kritéria pro hodnocení investičních příležitostí	128
3.6.3	Zadávání veřejných zakázek, hodnocení projektů.	131
3.6.4	Požizování investičního majetku	135
3.7	Inovace.	136
3.7.1	Inovace obecně	136
3.7.2	Inovační faktory	137
3.7.3	Řády inovací	137
3.7.4	Vzájemné působení faktorů a řádů inovací	138
<b>4.</b>	<b>Účetnictví, kalkulační, daně</b>	<b>141</b>
4.1	Účetnictví, kalkulační.	141
4.1.1	Předmět účetnictví a všeobecné účetní zásady	141
4.1.2	Účtová osnova, účtový rozvrh, archivace	143
4.1.3	Pojem a druhy kalkulací	148
4.1.4	Kalkulační vzorec a členění nákladů	149
4.2	Ceny.	150
4.3	Výkony	152
4.4	Rozpočetnictví neziskových organizací	152

4.4.1	Typy rozpočtů . . . . .	153
4.4.2	Programový rozpočet (příloha č. 5, tab. 1–5) . . . . .	154
4.4.3	Zdrojový rozpočet (příloha č. 5, tab. 6). . . . .	157
4.4.4	Rozpočet peněžních toků – cash flow (příloha č. 5, tab. 7) . . .	158
4.5	Zdanění neziskových organizací . . . . .	158
4.5.1	Daň z příjmů . . . . .	158
4.5.2	Daň z přidané hodnoty. . . . .	165
4.5.3	Majetkové daně . . . . .	168

<b>Literatura</b> . . . . .	173
-----------------------------	-----

**Přílohy**

1.	Příklad osnov seminární práce: „Nezisková organizace“ . . . . .	177
2.	Dynamický model národního hospodářství . . . . .	178
3.	Pracovní činitelé, výkony, kvalita (užitek) neziskových organizací . . .	180
4.	Maticе vztahů řádů inovací a inovačního faktoru v rámci vnitřních jednotek organizace . . . . .	182
5.	Příklady programového a zdrojového rozpočtu . . . . .	183

# Předmluva

Potřeba informací o problematice neziskových organizací narůstá úměrně s počtem občanů zapojených do jejich činností a pochopitelně těch, kteří spotřebovávají statky těmito organizacemi produkovány. Spotřebitelé statků vyžadují, aby se zvyšující se dostupností služeb neziskových organizací narůstala i jejich kvalita. Toho může být dosaženo především tím, že pracovníci těchto organizací si budou systematicky doplňovat vědomosti ze všech problémových okruhů, které se činností daných organizací týkají. V první řadě jde tedy o vzdělávání těch, kteří v organizacích již působí, dále studentů středních a vysokých škol jako budoucích možných zaměstnanců neziskových organizací a občanů, pro které jsou služby neziskových organizací realizovány.

Text publikace „Organizace neziskového sektoru – základy teorie, ekonomiky a řízení“ vznikl jako učební text zaměřený na první dvě skupiny. Konkrétně jde o studenty **prezenčního** magisterského a bakalářského studia se zaměřením na veřejnou ekonomiku, veřejnou správu, regionální rozvoj a dále studenty (zaměstnance v institucích odvětví veřejného sektoru a nestátních neziskových organizací) **kombinovaného** magisterského a bakalářského studia oborů a specializací zaměřených na **výuku ekonomiky a řízení obecně a specificky v neziskových organizacích**. Autoři se domnívají, že text je natolik čtivý a srozumitelný, že může orientačně sloužit i pro ty, kteří projevují zájem o činnost neziskových organizací z důvodu využívání jejich služeb, případně z důvodu filantropického a altruistického zaměření, které je vede k podporování neziskových aktivit. Ať již jde o podporu finanční, nebo o zapojení do práce v neziskových organizacích formou členství nebo dobrovolné práce.

V porovnání s jinými publikacemi, které jsou na knižním trhu v České republice k dostání, a které se ve velké většině týkají jen problematiky nevládních (nestátních) neziskových organizací, se předložený text věnuje problematice všech neziskových organizací, tedy jak nevládních, tak i těch, které působí v rámci veřejného sektoru, veřejné správy. Důvodem je skutečnost, že tyto organizace se nacházejí v neziskovém sektoru národního hospodářství, působí na ne-

ziskových principech a jsou vzájemně propojeny specifickými vztahy. Nebylo by tedy rozumné, aby učební text, u kterého se předpokládá využití především v předmětech přímo zaměřených na problematiku organizací působících na neziskovém principu, byla pojednávána problematika jen jedné (i když podstatné) skupiny tohoto typu organizací.

Tento postup si vyžádal specifický přístup k obsahu textu, řazení kapitol a také určité omezení informací o jednotlivých problémových okruzích. Proto je v názvu učebnice uvedeno, že se jedná o *základy teorie, ekonomiky a řízení*. Lze předpokládat, že čtenáři, kteří budou mít zájem o prohloubení znalostí z určité problémové oblasti, tak učiní dalším studiem odborné literatury, která je uvedena v textu a souhrnně v závěru publikace. Učitelé, kteří budou učebnici používat ve výuce pak mají prostor k tomu, aby poskytovali informace nad úroveň textu a obohacovali tak studenty o další poznatky z jednotlivých problémových okruhů a o aktuální informace, kterých je a bude stále dostatek. Rozhodně půjde o informace týkající se přípravy a náběhu nových zákonů, podle kterých se bude činnost neziskových organizací vyvíjet, anebo o nové informace komparativního charakteru, které vycházejí z hlubšího poznání specifických charakteristických rysů, týkajících se činnosti neziskových organizací v integrovaném prostoru Evropské unie.

V tomto vydání byly aktualizovány ty kapitoly, jejichž problematika prošla změnami i za tak krátký časový úsek od druhého vydání v roce 2007, tj. především problematika fundraisingu, organizační kultury, účetnictví a daní.

Autorský kolektiv si je vědom toho, že každý z problémových okruhů by mohl být rozpracován mnohem podrobněji, že by mohly být do textu zařazeny další kapitoly týkající se například nového systému vzdělávání ve veřejné správě, příklady procesních aktivit spojených s žádostmi o přidělení finančních prostředků z evropských fondů na plánovaný projekt neziskové organizace, problematika strategického plánování a public relations, personální problematika, problematika veřejné kontroly a informačních systémů apod. Ale tím by se rozsah textu zvýšil natolik, že by jeho cena neodpovídala běžné ceně učebního textu a publikace by byla neprodejná, a tím i nepoužitelná v praxi. Reálně se dá předpokládat, že na těch pracovištích vysokých škol, kde se problematika neziskových organizací vyučuje systémově, existují samostatné předměty, které se zmíněných problémových okruhů týkají a mohou tak být podrobněji pojednány.

Členové autorského kolektivu katedry veřejné ekonomie Ekonomicko-správné fakulty Masarykovy univerzity se podíleli na přípravě jednotlivých částí textu takto:

**Doc. Ing. Jaroslav Rejtořík, CSc., vedoucí autorského kolektivu**

(kapitoly 1, 2.1, 2.4–2.10, 3.1, 3.4.3, 3.6, 3.7)

**Ing. Vladimír Hyánek, Ph.D.**

(kapitoly 1, 2.2, 2.3)

**Mgr. Simona Škarabelová, Ph.D.**

(kapitola 3.2)

**Ing. Zuzana Prouzová**

(kapitola 3.3)

**Ing. Hana Jurajdová, Ph.D.**

(kapitoly 4.1, 4.2, 4.3, 4.4)

**doc. PhDr. Růžena Lukášová, CSc.**

(kapitola 3.4.4)

**Ing. Jarmila Fojtíková, Ph.D.**

(kapitola 4.5)

**PhDr. Jiří Winkler, Ph.D. (Fakulta sociálních studií MU)**

(kapitoly 3.4.1, 3.4.2, 3.5)

**Mgr. Jiří Špalek, Ph.D.**

(technická spolupráce)

**Ing. Marie Hladká**

(aktualizace legislativy)