

# OBSAH

- 13 Předmluva k druhému, rozšířenému vydání
- 15 Předmluva k prvnímu vydání

## **Strategické řízení** (*Petr Vrzáček*)

- 20 Nemáme strategii
- 23 Chybí nám vize
- 25 Rozcházíme se v pojetí organizačního poslání
- 28 Nejsme si jisti stavem organizace
- 31 Nemáme jasno v prioritách
- 33 Nemáme plán
- 35 Neumíme řídit rizika
- 38 Nesdílíme stejné hodnoty
- 41 Strategie nám leží v šuplíku
- 44 Máme strategii, ale nedosahujeme očekávaných výsledků

## **Organizování** (*Petr Vrzáček*)

- 48 Nemáme vhodnou organizační strukturu
- 51 Nevíme, co mají dělat lidé na jednotlivých pracovních pozicích
- 53 Při práci na úkolech se dublujeme
- 56 V organizační struktuře nám chybí potřebné pozice
- 59 Máme příliš mnoho úkolů, ale malý počet pracovníků

- 62 Některé interní procesy nám zaberou mnoho času a výsledek nemá vždy stejnou kvalitu
- 64 Rozcházíme se v názorech na podobu klíčových organizačních procesů
- 67 Nemáme žádné směrnice
- 69 Směrnice sice máme, ale nikdo se jimi neřídí
- 71 Naši manažeři jsou přetížení

### **Řízení lidských zdrojů** (*Matěj Lejsal, Petr Vrzáček*)

- 76 Nemáme nikoho, kdo by se věnoval pracovníkům
- 78 Někteří pracovníci nemají potřebné profesní či osobnostní předpoklady
- 81 Nedaří se nám najít a udržet správné lidi
- 83 Někteří pracovníci nejsou vůči organizaci loajální
- 86 Vyhýbáme se řešení konfliktů na pracovišti
- 88 Neumíme dávat zpětnou vazbu
- 91 Chybí nám invence
- 93 Své zaměstnance nedostatečně motivujeme
- 96 Nemáme dostatek dobrovolníků
- 98 Jsme přetížení, vyhořelí, „meleme z posledního“

### **Finanční řízení** (*Petr Hořejš*)

- 102 Nevíme, s jakým rozpočtem máme hospodařit
- 104 Nesledujeme čerpání rozpočtu
- 107 Neumíme zajistit dostatek zdrojů
- 109 Nedokážeme krýt některé nezbytné náklady
- 112 Občas se dostáváme do platební neschopnosti
- 115 Nemáme pořádek v účetnictví

- 117 Obtížně se dostáváme k informacím, na jejichž základě chceme dělat finanční rozhodnutí
- 120 Nevíme, zda se nám vyplatí mít finančního všeměla, nebo několik specialistů
- 123 Neprovádíme žádnou interní finanční kontrolu
- 125 Obáváme se externí kontroly nebo auditu

### **Fundraising** (*Jan Kamenický*)

- 130 Nedokážeme včas najít vhodné fundraisingové příležitosti
- 132 Nemáme individuální dárce, kteří by naši činnost pravidelně podporovali
- 135 Nejsme příliš úspěšní při žádání o dotace
- 138 Získáváme dotace především na realizaci krátkodobých, nízkorozpočtových projektů
- 140 Jsme závislí na jednom druhu příjmů
- 143 Nejsme úspěšní při prodeji vlastních výrobků nebo služeb
- 145 O své dárce se příliš nestaráme
- 148 Získávání účelově nevázaných financí nás stojí hodně zdrojů a energie
- 150 Neumíme včas a správně zareagovat na nabízející se příležitosti
- 153 Nedaří se nám uzavřít partnerství, které by nám usnadnilo přístup k finančním zdrojům

### **Projektové řízení** (*Jan Horký*)

- 158 Projektové řízení používáme jen proto, že nás k tomu nutí naši dárce
- 160 Chybí nám projektové myšlení
- 163 Neznáme požadavky dárců

- 166 Nedokážeme sestavit správný rozpočet – někdy žádáme příliš málo
- 168 Neumíme stanovit rizika projektu, někdy také podceňujeme jejich dopad na úspěšné dosažení projektového cíle
- 171 Projektovou žádost kvůli nedostatku času neodevzdáváme v optimální podobě
- 173 Při realizaci projektu se často dostáváme do kolize s nastavenými pravidly dárce
- 176 Naši projektoví manažeři příliš často chybují
- 179 Nedokážeme dodržet stanovené termíny
- 182 Nevíme si rady s vyhodnocením projektu

### **Sociální podnikání** (*Petra Francová*)

- 186 Nevíme, jestli se pustit do sociálního podnikání
- 189 Nevíme, zda podnikat pod novou právní formou a jakou případně vybrat
- 191 Nevíme, jaký zvolit obor podnikání
- 194 Nevíme, co jsou naši klienti se znevýhodněním schopni dělat a které z nich vybrat
- 196 Chceme spolupracovat s lidmi z komerčního sektoru, ale spolupráce nám nefunguje
- 199 Nevíme, jak financovat rozjezd našeho sociálního podniku
- 201 Nevíme, co udělat, než začneme podnikat
- 203 Chybí nám znalost podnikání
- 205 Nevíme, zda náš sociální podnik bude fungovat i po ukončení čerpání dotace
- 208 Nevíme, jestli je potřeba oddělit sociální podnikání od sociálních služeb

## **Účetnictví a daně** (*Miroslava Nebuželská*)

- 212 Nejsme si jisti, jakou právní formu máme zvolit z pohledu budoucího hospodaření
- 214 Naše organizace vede jednoduché účetnictví a nejsme si jisti, zda postupujeme správně
- 217 Máme problémy rozlišit hlavní a vedlejší činnost
- 220 Nevíme, zda a za jakých podmínek můžeme podnikat
- 222 Nejsme si jisti, kdy máme kladný hospodářský výsledek danit
- 225 Nevíme, jak danit jednotlivé druhy příjmů
- 229 Vybíráme dobrovolné vstupné. Je to možné? Jedná se o dary?
- 231 Vykazujeme zisk z dotace, která nám byla přidělena na rok nebo na víceletý projekt. Nevíme, jak tuto dotaci účtovat a jak zisk zdanit
- 234 Organizujeme veřejnou sbírku, ale nevíme, jaké povinnosti se na nás v této souvislosti vztahují
- 237 Nejsme si jisti, zda máme, či nemáme být plátcí DPH
- 240 Doslechli jsme se o povinnosti platit DPH, i když organizace není plátcem DPH. Nevíme, zda se taková povinnost vztahuje i na nás

## **Public relations** (*Ivo Mludek*)

- 244 Nejsme si jisti, zda se potřebujeme věnovat PR, nemáme čas ani peníze
- 247 Kolují o nás mýty a polopravdy, nejsme považováni za transparentní organizaci
- 249 PR se věnujeme nahodile, nesystematicky
- 252 Nemáme jednotný vizuální styl
- 254 Nemáme tiskového mluvčího ani PR pracovníka, nemáme na ně finance
- 257 Nevíme, s jakými veřejnostmi bychom měli komunikovat

- 259 Nevíme, v jakých médiích se máme prezentovat
- 262 Nemáme zpracován časový plán PR aktivit
- 264 Nemáme vytvořeny vztahy se zástupci médií, naše akce jsou jimi ignorovány
- 267 Nepořádáme žádnou mediálně přitažlivou akci
- 
- 269 *Profily autorů*
- 275 *Rejstřík*
- 283 *Seznam literatury*