

# Personální management v neziskových organizacích

PhDr. Vladimír Hřebíček  
[vladimir.hrebicek@scacp.cz](mailto:vladimir.hrebicek@scacp.cz)



- Neziskové organizace se zabývají něčím, co se velmi liší od podnikání nebo řízení státu. Podnikatelský sektor poskytuje výrobky nebo služby. Stát řídí. Podnik se zhostí svého úkolu v okamžiku, kdy zákazník koupí produkt, zaplatí za něj a je s ním spokojen. Pro stát to platí tehdy, pokud je jeho politika účinná.
- „Produktem“ neziskové organizace je však změněná lidská bytost ...“

## Přeměna dobrých úmyslů ve výsledky

- Nezisková organizace se neomezuje pouze na poskytování služeb.
- Chce, aby konečný uživatel jejích služeb nebyl pouhým uživatelem, ale *aktivním spolupracovníkem*.
- Cílem služby je změnit lidskou bytost.
- Snahou neziskové organizace je stát se příjemcem a nespokojit se s rolí pouhého dodavatele.

## Neziskové organizace potřebují:

Plán  
Marketing  
Lidi  
Peníze

## Důležité otázky:

- Jak přiblížíme naši službu „zákazníkovi“, tj. komunitě, které jsme zasvětili svoji existenci?
- Jak ji umístíme na „trhu“?
- Jak získáme peníze potřebné k poskytování služby?

## Personální rozhodnutí představují vrcholnou – a možná jedinou – kontrolu nad organizací

- Výkonnostní kapacitu organizace určují lidé.
- Žádná organizace není schopna vyprodukovat více než její lidé.
- Každá organizace se musí smířit s tím, že se jí stěží podaří shromáždit výrazně lepší personál, než jaký mají k dispozici jiné organizace.

## Velká organizace může maximálně doufat,

že shromáždí personál v mezích průměru.

- Úkolem vedoucího neziskové organizace je proto dostat z lidí více, než na co mají.
- Produktivnost lidských zdrojů je určujícím faktorem výkonnosti organizace.
- A to závisí na rozhodnutích:
  - koho přijmeme,
  - koho propustíme,
  - kam koho umístíme a
  - koho povýšíme.

## Pracovní skupiny v neziskových organizacích

### Zaměstnanci

- n Aparát organizace
- n Jádro = pracovní skupina plnící poslání organizace (zaměstnanci + dobrovolníci + příznivci)

### Dobrovolnické skupiny

- n Členové společenských organizací
- n Příležitostní dobrovolníci

## Aparát organizace

- n Vedoucí a referenti pracující v neziskových organizacích
- n Profesionální pracovní poradci
- n Profesionální zaměstnanci sociálních ústavů a zařízení
- n Zaměstnanci chráněných pracovišť
- n Pracovní skupiny provádějící fundraising
- n Zaměstnanci nadací
- n Skupiny zaměstnanců se supervizorem

## Jádro = pracovní skupina plnící poslání organizace

- n Volené orgány ve velkých neziskových organizacích
- n Vedení kroužků
- n Pracovní skupiny při kampaních a organizovaných akcích
- n Odborní poradci
- n Neformální skupiny dobrovolníků a profesionálů
- n Organizátoři táborů a pobytových akcí

## Členové společenských organizací

- n Volené orgány v malých neziskových organizacích
- n Účastníci valné hromady v menších neziskových organizacích
- n Pracovní komise
- n Skupiny Ad hoc při průběhu kampaní, dobrovolnické pomoci apod.
- n Skupiny pro zorganizování akcí
- n Zájmové skupiny za účelem změny zákonů
- n Neformální skupiny mezi členy organizací

## Příležitostní dobrovolníci

- n Skupiny pomáhající při živelných pohromách
- n Skupiny pomáhající při zabezpečení kampaně
- n Organizovaní dobrovolníci (jáhnové, dobrovolní vedoucí dětí, ...)
- n Specialisté na akcích (kuchaři na táboře)
- n Skupina dobrovolníků se supervizorem

## Otázky řízení lidských zdrojů v neziskovkách

- n Poslání organizace a program
- n Struktura a organizace práce
- n Motivace lidí
- n Profesionalita a odborný růst
- n Manažerský růst
- n Týmová práce
- n Práce s dobrovolníky
- n Vztahy mezi zaměstnanci a členy
- n Fluktuace
- n Lobování a vytváření zájmových skupin

## Příklad SWOT analýzy neziskové organizace: Domov pro mne

### Silné stránky

- n Nadšení členů
- n Zkušenosti členů
- n Vzdělání většiny členů
- n Začínáme
- n Uvědomujeme si naše špatné návyky
- n Máme motivaci k vlastní tvořivosti
- n Spolupráce s Charitou
- n Spolupráce s MARISA

### Slabé stránky

- § Malé zkušenosti s managementem
- § Problém se sejit dohromady
- § Špatné návyky z předchozího zaměstnání
- § Konflikty z jiné organizace
- § Žádné prostředky pro realizaci plánu
- § Nejsou vazby na sponzory
- § Není jasný plán rozvoje
- § Malá komunikace uvnitř organizace

## Příklad SWOT analýzy neziskové organizace (pokračování)

### Příležitosti

- n Zájem klientů o poskytované služby
- n Vstup do Evropské unie
- n Dobré kontakty
- n Dvě vybavené místnosti
- n Spolupráce s jinými nestátními neziskovými organizacemi

### Hrozby

- n Vstup do Evropské unie
- n Špatná ekonomická situace ČR
- n Změna státní správy
- n Nabízíme novou službu, se kterou nemá nikdo zkušenosti
- n Na „trhu“ je velké množství nestátních neziskových organizací

## Co je potřeba udělat:

	Zodpovídá	Spolupracuje	Termín
Sepsat program a cíle			
Ujasnit si organizační potřeby			
Zpracovat plán rozvoje			
Rozdělit kompetence a úkoly			
Dohodnout pravidla komunikace uvnitř organizace			
Dohodnout pravidla komunikace směrem ven			
Vytvořit motivační program – vzdělávání komunikace, společenské akce			
Vytvořit plán získávání peněz a jiných prostředků			



## Dobrý tým:

- Zná svůj účel
  - Zná své cíle a organizační potřeby
  - Vzdělávání
  - Společné akce
  - Motivace členů týmu
  - Dobrá vzájemná komunikace
  - Jasně dané kompetence – dělba práce
  - Má dosažitelné zdroje pro naplnění svého účelu
- n Má dobrého koordinátora
  - n Dobrá struktura týmových rolí
  - n Společně vyznávané hodnoty
  - n Korektní pravidla hry
  - n Musí projít všemi fázemi vývoje týmu
  - n Má přiměřený styl vedení
  - n Je doplňován vhodnými novými lidmi