

Management NNO a strategické plánování



Nestátní neziskový sektor, FSS
podzim 2013



Řízení

uvědomělá lidská činnost, pomocí níž jsou:

- **poznávány a stanovovány cíle, kterých má být dosaženo;**
- **stanovovány a realizovány postupy vedoucí k dosažení těchto cílů;**
- **poznávány cíle další.**



Management

- **konkrétní aplikace obecných poznatků při praktickém řízení;**
- **soustřed'uje se tedy spíše na konkrétní činnost řídicího pracovníka, tzn. na řídicí práce.**



**Management means
to have things
done by other people.**



2 dimenze managementu:

- Všeobecná - formálně přesahující.
- Obsahová - materiálně operativní.



Všeobecná dimenze

tzv. formálně přesahující - jde vlastně o nauku o úlohách a funkcích managementu, jako je:

- rozhodování
- plánování
- organizace/organizační struktury
- koordinace
- motivování, aj.



Obsahová dimenze

tzv. materiálně operativní - jde vlastně o nauku o funkcích podniku jako je:

- zásobování,
- administrativa,
- informatika,
- marketing,
- účetnictví, apod.

Formální prvky pojmu management

Úkoly	Cíle	Lidé	Nástroje
Vedení lidí (leadership)	Efektivita (dělat správné věci)	Profesionálové	Plánování
Řízení (management)	Efektivnost (dělat věci správně)	Nadřízení/ podřízení	Regulace
Organizace	Výkon	Členové	Motivace
Inovace	Spokojenost	Dobrovolníci	Controlling
Rozhodování	Existence a rozvoj organizace	Dělba práce	Připravenost

Obsahové prvky pojmu management

Potenciály	Produkty	Projekty	Procesy
Výrobní faktory	Vytváření	Plánování	Utváření
Jejich zapojování	Realizace produkce	Organizování	Organizace
Jejich správa	Rozvoj	Vytyčování nových úkolů	Koordinace průběhu produkce, práce a informací
Zásobování výrobními faktory	Inovace		
Komunikace	Předání výsledků produkce		



Specifika řízení NNO

I přes různost organizací lze stanovit společné
vlastnosti ziskového a neziskového
podnikání, resp. aktivit , které jsou
důvodem pro uplatňování managementu.

Společné vlastnosti a problémy ziskového i neziskového podnikání

Na cíl orientované systémy	Produktivní systémy	Sociální systémy
Cíl	Zdroje	Dělbba práce
Orientace na budoucnost	Procesy	Spolupráce
Efektivita	Struktury	Motivace
Efektivnost	Produkce výkonu	Schopnost výkonu



Zvláštní strukturální aspekty NNO

- účelově orientovaná produkce výkonu, resp. služby – důležitost komunikace
- členská struktura a systém dobrovolníků - mohou plnit roli poskytovatelů, klientů, plátců, dodavatelů, spolupracovníku, vedoucích i podřízených
- profesionálové jako dokončení, resp. pokračování systémů dobrovolníků - odbornost versus nedostatek času, zkušeností a informací
- komplexnost struktur - jednotnost vystupování, jednání i působení navenek.
- chybějící trhy – tržní rozhodování nahrazeno politickým



Nedostatky managementu NNO

se konkretizují v :

- **chtění managementu** (mng. je pro ziskové firmy)
- **znalosti managementu** (proto ho neznáme)
- **vykonávání managementu** (odvání nás od hlavní činnosti, poslání)

Strategické plánování



Co to je strategické plánování

1.

Kde jsme?

3.

Jak se tam
dostaneme?

2.

Kam se chceme
dostat?

Smyslem strategického plánování není pěkně vypadající dokument (ozdoba stolů jeho tvůrců), ale sdílená vize budoucnosti organizace a jasná představa o tom, jakými konkrétními kroky se k ní organizace může přiblížit.



Doporučená literatura

- Strategické plánování pro neziskové organizace (Jiří Bárta, NROS 1997)
- Čítanka pre neziskové organizácie I. (kolektiv, Partners for democratic change Slovakia – www.pdcs.sk)



Kroky strategického plánování

- Příprava procesu
- Analýza prostředí
- Tvorba strategie
- Zpracování strategického plánu
- Realizace strategického plánu

Příprava procesu

Kroky strategického plánování

Příprava procesu

Analýza prostředí

Tvorba strategie

Zpracování
strategického plánu

Realizace
strategického plánu

- Zda a kdy strategické plánování provést; očekávané přínosy a rizika
- Potřeba konzultantů
- Dohodnutí plánovacího procesu
- Vytvoření plánovacího týmu

Přínosy, obavy a omezení strategického plánování

Očekávané přínosy

Obavy a omezení

Jak překonat obavy a omezení

Způsob, jakým chcete postupovat:

- zahájit proces strategického plánování
- počkat se strategickým plánováním a začít s ním za příhodnějších podmínek
- ustoupit od myšlenky strategického plánování

Potřeba odborné pomoci

Kroky strategického plánování

Příprava procesu

Analýza prostředí

Tvorba strategie

Zpracování
strategického plánu

Realizace
strategického plánu

- samostudium - články a publikace
- zkušenosti jiných organizací
- odborný poradce
 - návrh postupu
 - vyškolení vlastního týmu
 - vedení procesu v organizaci
 - vyvedení z krize
 - vypracování dílčích analýz
 - konzultace v průběhu SP

...výsledný plán by měl být vaším plánem, ne plánem vašeho poradce...

Věcný a časový postup

Kroky strategického plánování

Příprava procesu

Analýza prostředí

Tvorba strategie

Zpracování
strategického plánu

Realizace
strategického plánu

- kolik času chcete a můžete SP věnovat
- s kým a kolikrát se sejdete, co budete na schůzkách řešit

Príslušné Murphyho zákony:

„Prvních 80% práce na projektu vám zabere 80% času a posledních 20% práce vám zabere dalších 80% času“

*

„Práce vyplní veškerý čas, který na ni máte k dispozici“

Vytvoření plánovacího týmu

Kroky strategického plánování

Příprava procesu

Analýza prostředí

Tvorba strategie

Zpracování
strategického plánu

Realizace
strategického plánu

- alespoň 3 lidé, optimum do 5-8
- důležité skupiny lidí
 - rozhodující členové správní rady
 - výkonný ředitel/ka
 - klíčoví pracovníci
 - lidé mimo organizaci – klienti, významní dárci, odborníci z oboru apod.
 - odborní poradci (procesní)

Analýza prostředí

Kroky strategického plánování

Příprava procesu

Analýza prostředí

Tvorba strategie

Zpracování
strategického plánu

Realizace
strategického plánu

- Zhodnotit minulost a současnost organizace
- Definovat či redefinovat poslání
- Provést SWOT analýzu
- Provést další analýzy

Definování/redefinování poslání

Kroky strategického plánování

Příprava procesu

Analýza prostředí

Tvorba strategie

Zpracování
strategického plánu

Realizace
strategického plánu

1. současné poslání
2. charakteristiky organizace
 - o co usiluje?
 - kdo jsou klienti?
 - jaké programy, produkty nabízí
 - jaká je působnost (územní či oborová)?
 - na jakých hodnotách staví svoji činnost?
 - jaká je její filosofie?
 - jaké jsou její přednosti?
3. návržení nového znění poslání

Možné analýzy

Kroky strategického plánování

Příprava procesu

Analýza prostředí

Tvorba strategie

Zpracování
strategického plánu

Realizace
strategického plánu

- Současní a potenciální klienti
 - jejich potřeby
 - jak je organizace uspokojuje
 - jak je organizace chce uspokojovat
- Konkurenti a spolupracující organizace (současní/potenciální)
 - v čem je konkurence
 - relativní výhody/nevýhody organizace
 - oblasti spolupráce
 - oblasti možné spolupráce
- Analýza finančních zdrojů (struktura příjmů, výdajů; srovnání za více let – procentní)

Tvorba strategie

Kroky strategického plánování

Příprava procesu

Analýza prostředí

Tvorba strategie

Zpracování
strategického plánu

Realizace
strategického plánu

- Stanovení kritických faktorů
- Stanovení dlouhodobých cílů
- Využití TOWS matice
- Využití QSPM (quantitative strategic planning matrix) matice
- a další metody výběru strategie

TOWS

Kroky strategického plánování

Příprava procesu

Analýza prostředí

Tvorba strategie

Zpracování
strategického plánu

Realizace
strategického plánu

	Silné stránky	Slabé stránky
	1. 2.	1. 2.
Příležitosti 1. 2.	SO strategie	WO strategie
Hrozby 1. 2.	ST strategie	WT strategie

Zpracování strategického plánu

Kroky strategického plánování

Příprava procesu

Analýza prostředí

Tvorba strategie

Zpracování
strategického plánu

Realizace
strategického plánu

- Mise (poslání) a strategie
- Plán zaměstnanců a dobrovolníků (lidské zdroje)
- Finanční plán
- Implementační plán
- Plán PR a marketingu
- a jiné podle potřeby



Obecný vzor strategického plánu

Dlouhodobé cíle	Strategie pro jejich dosažení	Krátkodobé cíle pro rok 2003	Klíčové akce vedoucí k dosažení krátkodobých cílů				
			akce	zodpovídá	termín	náklady	zdroje

Naplňování strategického plánu

Kroky strategického plánování

Příprava procesu

Analýza prostředí

Tvorba strategie

Zpracování
strategického plánu

Realizace
strategického plánu

- Akční plány
- Monitorování a vyhodnocování
- Korekce
- Aktualizace



Dobře míněné rady

- Chápejte SP jako nekončící proces.
- Neexistuje obecně platný postup.
- Pracujte tvořivě.
- Usilujte o jednoduchost a přímočarost plánování.
- Zapojte do plánování všechny rozhodující pracovníky organizace.
- Plánování se nerovná růst. I útlum aktivit může být výsledkem plánu.
- Všichni mají mít možnost se vyjádřit, ale ne všechny názory se musí promítnout v plánu.
- Pokud plánování nemá podporu celé organizace, má malou šanci na úspěch.