



MASARYKOVA UNIVERZITA

SPR218:

Řízení neziskových organizací

Jakub Pejcal
322799@mail.muni.cz
ESF MU, Katedra veřejné ekonomie (kancelář č. 416)
Centrum pro výzkum neziskového sektoru
<http://cvns.econ.muni.cz/>

OBSAH PŘEDNÁŠKY

- ❑ o managementu obecně
- ❑ funkce managementu
 - ❑ plánování
 - ❑ organizování
 - ❑ řízení lidských zdrojů
 - ❑ vedení
 - ❑ kontrola
- ❑ management v NNO a specifika
- ❑ vize, poslání a cíle
- ❑ strategický plán
- ❑ osoba manažera

ŘÍZENÍ A MANAGEMENT

- **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 a stanovovány cíle další, které z cílů předchozích vychází.

- **management (řízení)** – konkrétní aplikace obecných poznatků při praktickém řízení (tj. činnost řídicího pracovníka)

„to have things done by other people“

„... rozhodování o co nejlepším využití omezených zdrojů pro poskytování takových služeb, které pomohou řešení problémů cílové skupiny...“

FUNKCE MANAGEMENTU I.

- ❑ Běžně se uvádí pět funkcí

- ❑ **Plánování** – udává směr a nastavuje standardy
 - ❑ Strategické plánování (viz dále)
 - ❑ Taktické plánování (do 1 roku)
 - ❑ Operativní plánování

- ❑ **Organizování** – vytváří lidské struktury (rozděluje práci, zdroje, aktivity)
 - ❑ Organizační struktury: formální vs. neformální
 - ❑ liniová struktura, liniově štábní struktura, funkcionální struktura
 - ❑ Organizační kultura

- ❑ **Řízení lidských zdrojů** – pracovní zdroje a jejich potřebnost
 - ❑ Analýza pracovních pozic
 - ❑ Získávání a výběr pracovníků
 - ❑ Adaptace na pracovišti

FUNKCE MANAGEMENTU II.

- **Vedení lidí** – inspiruje k potřebné úrovni úsilí
 - Styly vedení (direktivní vs. nedirektivní)
 - Osobnost vedoucího
 - Vytváření pracovních týmů
 - Péče o zaměstnance
 - Řešení konfliktů na pracovištích...

- **Kontrola** – zajišťuje dohled nad výsledky a koriguje plánování
 - Významná aktivita
 - Základní typy kontroly: preventivní, průběžná, zpětná, nahodilá, pravidelná...

MANAGEMENT V NNO I.

- ❑ primárně lze hledat management v ziskovém sektoru (podnikání)
- ❑ i přes různost organizací lze stanovit společné vlastnosti ziskových a neziskových aktivit, které jsou důvodem pro uplatňování managementu
- ❑ odlišnosti:
 - ❑ účelově orientovaná produkce výkonu, resp. služby
(důraz na komunikaci)
 - ❑ členská struktura a systém dobrovolníků
(poskytovatelé, klienti, plátcí, dodavatelé, spolupracovníci, vedoucí i podřízení)
 - ❑ profesionálové jako dokončení, resp. pokračování systémů dobrovolníků
(odbornost vs. nedostatek času, zkušeností a informací)
 - ❑ komplexnost struktur
(jednotnost vystupování, jednání i působení navenek)
 - ❑ chybějící trhy
(tržní rozhodování nahrazuje rozhodování „politické“)

MANAGEMENT V NNO II. - ÚSKALÍ

- ❑ management v NNO může narážet na řadu úskalí:
 - ❑ potřebnost managementu
(„management patří ziskovým firmám“)
 - ❑ znalost managementu
(„proto management neznáme / nemáme“)
 - ❑ vykonávání managementu
(„kdybychom jej měli, odváděl by nás od poslání“)

ZÁKLAD MANAGEMENTU – VIZE, POSLÁNÍ, CÍLE

- základ úspěšného fungování organizace
- předpoklad pro vypracování strategického plánu

- vize = pohled do daleké budoucnosti
 - krátká, srozumitelná, popisuje neměnný stav, může být sdílená více subjekty
 - např.: „*chceme, aby i nemocné děti byly šťastné*“

- poslání = důvod, proč by měla nezisková organizace existovat
 - vyjadřuje filozofii organizace, vyjadřuje o co se organizace snaží, je konkrétní, vychází z potřeb cílové skupiny, je srozumitelné cílové skupině
 - např.:

- cíle = stav, kterého má být dosaženo v určitém období
 - jsou pracovníkům nejbliž, pracuje se s nimi aktivně, jsou časově a konkrétně určeny (SMART? – konkrétní, měřitelné, dosažitelné, realistické, načasované)

PRAKTICKÉ CVIČENÍ

- ❑ stanovy různých organizací s různými aktivitami vs. fantazie

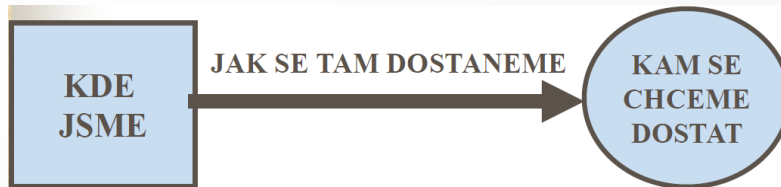
- ❑ úkoly:
 - ❑ jaká je vize organizace?

 - ❑ jaké je poslání organizací?

 - ❑ pět SMART cílů organizace

 - ❑ zkuste vyjmenovat, co je nezbytné pro naplnění vyjmenovaných cílů (zdroje: finanční, materiální, lidské; čas...)

STRATEGICKÝ PLÁN



- ❑ převedení vize, poslání a cílů do postupu práce
- ❑ základ pro dílčí a krátkodobější strategie
- ❑ kroky strategického plánování:
 - ❑ příprava procesu
(proč? kdo? přínosy? obavy? postup práce?)
 - ❑ analýza prostředí
(zhodnocení minulosti a současnosti organizace – viz další prezentace)
 - ❑ tvorba strategie
(stanovení kritických faktorů, stanovení dlouhodobých cílů)
 - ❑ zpracování strategického plánu
(poslání a strategie, „podplány“, zaměstnanci, finance, PR a marketing...)
 - ❑ realizace strategického plánu
(akční plány, monitorování a vyhodnocování, korekce, aktualizace)
 - ❑ zhodnocení

OSOBA MANAŽERA

- ❑ „člověk, který napomáhá úspěchům dalších zaměstnanců tím, že je vede a podporuje tak, aby společně s ním dosahovali cílů organizace“ (Bachmann, 2011)

- ❑ Různé úrovně managementu – pyramida řízení (ziskový sektor):
 - ❑ top – základní směřování organizace
 - ❑ (střední – řídí a jsou řízeni – spojující mezistupeň)
 - ❑ liniový – řídí provozní pracovníky

- ❑ Stav v NNS – obrácená pyramida řízení organizace:
 - ❑ manažeři – podporují výkonné pracovníky
 - ❑ výkonní pracovníci – pracují s klienty
 - ❑ klienti – příjemci úsilí organizace

SHRNUTÍ

- ❑ o managementu obecně
- ❑ funkce managementu
 - ❑ plánování
 - ❑ organizování
 - ❑ řízení lidských zdrojů
 - ❑ vedení
 - ❑ kontrola
- ❑ management v NNO a specifika
- ❑ vize, poslání a cíle
- ❑ strategický plán
- ❑ osoba manažera

POUŽITÁ LITERATURA

- Doporučená literatura:
 - REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3. aktualizované vyd. Praha: Ekopress, 2010, 188 s. ISBN 9788086929545.

 - BACHMANN, Pavel. *Management neziskové organizace*. Praha: Gaudeamus. 2011, 280 s. ISBN 978-80-7435-130-3