



MASARYKOVA UNIVERZITA

PBSNPB2:

Řízení neziskových organizací Marketing neziskových organizací

Jakub Pejcal

jakubpejcal@mail.muni.cz

ESF MU, Katedra veřejné ekonomie (kancelář č. 416)

Centrum pro výzkum neziskového sektoru

<http://cvns.econ.muni.cz/>

<https://www.facebook.com/CVNS>

OBSAH PŘEDNÁŠKY

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

ŘÍZENÍ A MANAGEMENT I.

- **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** – 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...“

- dimenze managementu:
 - všeobecná – tzv. formálně přesahující;
 - obsahová – tzv. materiálně operativní.

ŘÍZENÍ A MANAGEMENT II.

- ❑ Všeobecná dimenze - nauka o úlohách a funkcích managementu:
 - ❑ rozhodování;
 - ❑ plánování;
 - ❑ organizování (organizační struktura);
 - ❑ koordinování;
 - ❑ motivování...

- ❑ Obsahová dimenze - nauka o úlohách podniku (resp. organizace):
 - ❑ zásobování;
 - ❑ administrativa;
 - ❑ informatika;
 - ❑ marketing;
 - ❑ účetnictví...

VŠEOBECNÉ PRVKY POJMU MANAGEMENT

(ÚLOHY A FUNKCE MANAGEMENTU)

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

(ÚLOHY PODNIKU – ORGANIZACE)

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		

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

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

MANAGEMENT V NNO II. - ODLIŠNOSTI

- přes možné společné znaky stále existuje mnoho odlišností:
 - účelově orientovaná produkce výkonu, resp. služby
(důraz na komunikaci)
 - členská struktura a systém dobrovolníků
(v roli poskytovatelů, klientů, plátců, dodavatelů, spolupracovníků, vedoucích i podřízených)
 - 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 III. - 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“)

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 štabní struktura, funkcionální struktura
 - ❑ Organizační kultura

- ❑ **Řízení lidských zdrojů** – zaměstnanci (dobrovolníci) a péče o ně
 - ❑ Analýza pracovních pozic
 - ❑ Získávání a výběr pracovníků
 - ❑ Adaptace na pracovišti
 - ❑ Péče o zaměstnance

FUNKCE MANAGEMENTU II.

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

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

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)

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)

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 (rozdíly mezi sektory)
- ❑ prvky pojmu management a úlohy podniku v dané oblasti
- ❑ funkce managementu
 - ❑ plánování
 - ❑ organizování
 - ❑ řízení lidských zdrojů
 - ❑ vedení lidí
 - ❑ kontrola
- ❑ vize, poslání, 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