



MASARYKOVA UNIVERZITA

## PBSNPB2:

### Řízení neziskových organizací Marketing neziskových organizací

**Jakub Pejcal**

**[jakubpejcal@mail.muni.cz](mailto: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
<b>Rozhodování</b>	<b>Existence a rozvoj organizace</b>	<b>Dělba práce</b>	<b>Připravenost</b>

# OBSAHOVÉ PRVKY POJMU MANAGEMENT

(ÚLOHY PODNIKU – ORGANIZACE)

<b>Potenciály</b>	<b>Produkty</b>	<b>Projekty</b>	<b>Procesy</b>
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

<b>Na cíl orientované systémy</b>	<b>Produktivní systémy</b>	<b>Sociální systémy</b>
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 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...

# 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)

## 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