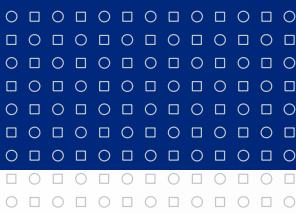


# MASARYKOVA UNIVERZITA

## SPR218:

### Řízení neziskových organizací

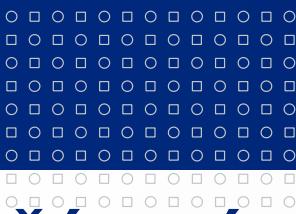
**Jakub Pejcal  
322799@mail.muni.cz  
ESF MU, Katedra veřejné ekonomie (kancelář č. 416)  
Centrum pro výzkum neziskového sektoru  
<http://cvns.econ.muni.cz/>**



## 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





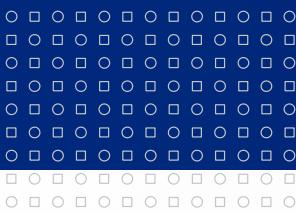
# ŘÍZENÍ A MANAGEMENT

- **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 řídícího 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...“*

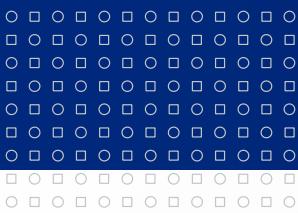




# FUNKCE MANAGEMENTU I.

- 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

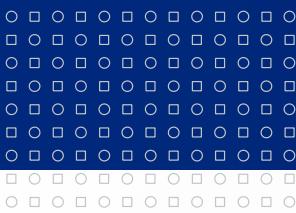




## FUNKCE MANAGEMENTU II.

- **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...

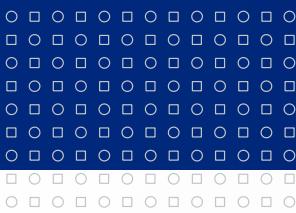




## MANAGEMENT V NNO I.

- 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, plátci, 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“)*

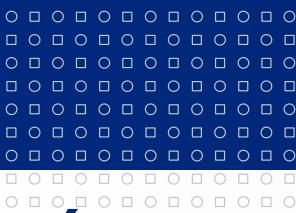




## MANAGEMENT V NNO II. - ÚSKALÍ

- 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")

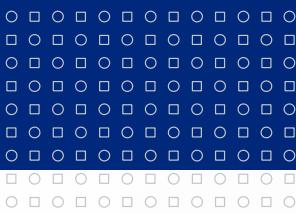




# ZÁKLAD MANAGEMENTU – VIZE, POSLÁNÍ, CÍLE

- ❑ 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 nejblíž, pracuje se s nimi aktivně, jsou časově a konkrétně určeny (SMART? – konkrétní, měřitelné, dosažitelné, realistické, načasované)

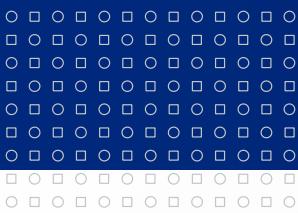




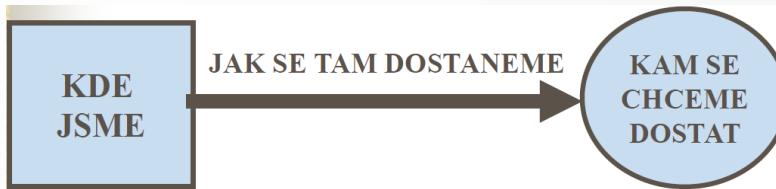
## PRAKTICKÉ CVIČENÍ

- ❑ 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...)



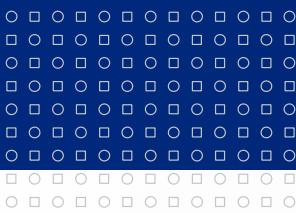


# STRATEGICKÝ PLÁN



- ❑ 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

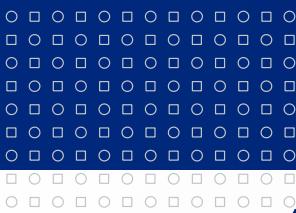




## OSOBA MANAŽERA

- „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

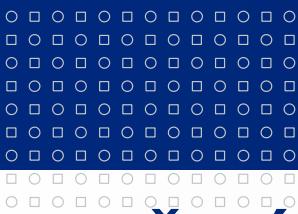




# SHRNUTÍ

- 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:

- ❑ REKTORÍK, 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

