

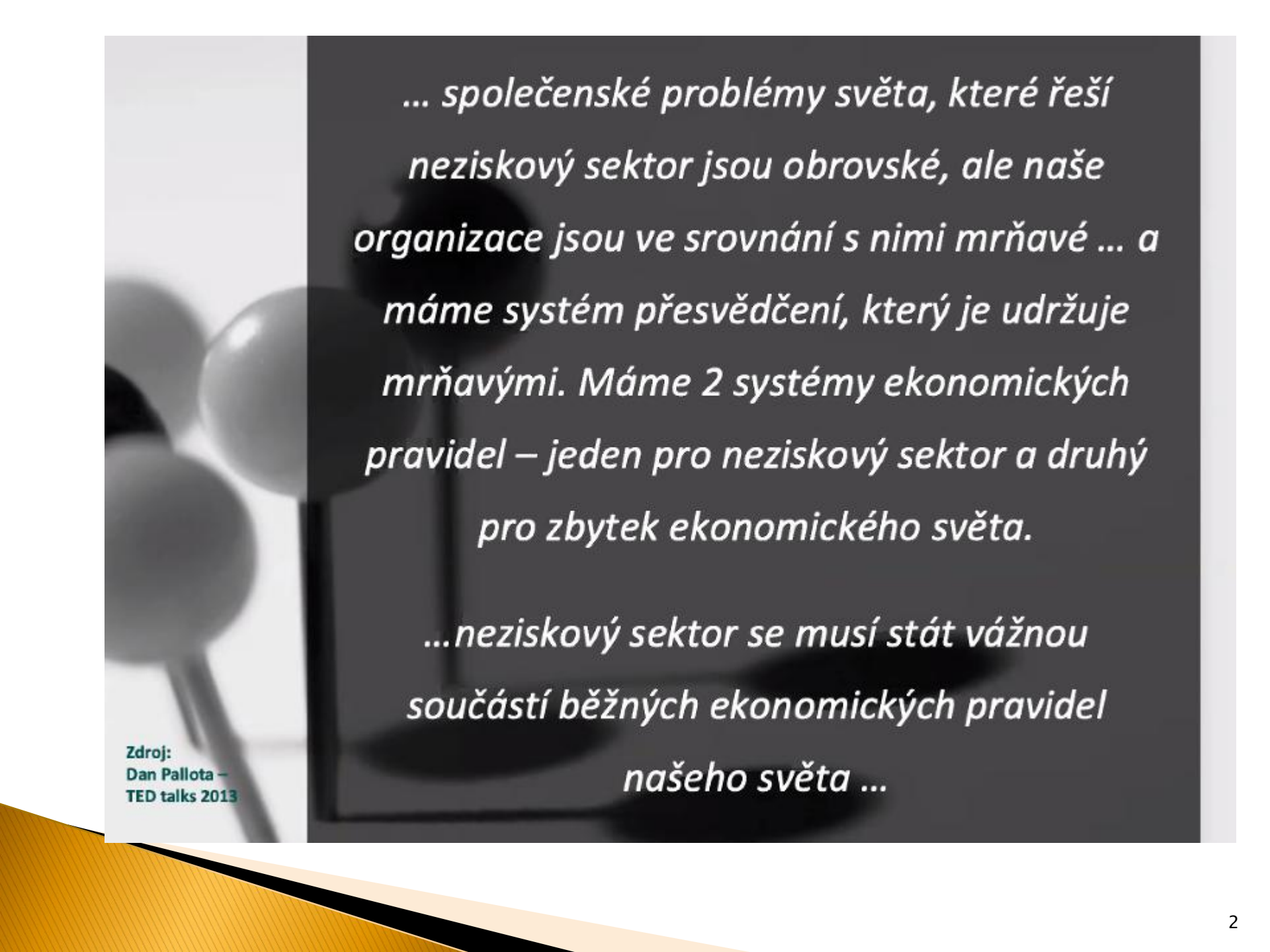


**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**

OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

# Strategické řízení nestátních neziskových organizací II.

Slezská univerzita v Opavě,  
Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné,  
14.3.2022 a 28.3.2022



*... společenské problémy světa, které řeší neziskový sektor jsou obrovské, ale naše organizace jsou ve srovnání s nimi mrňavé ... a máme systém přesvědčení, který je udržuje mrňavými. Máme 2 systémy ekonomických pravidel – jeden pro neziskový sektor a druhý pro zbytek ekonomického světa.*

*...neziskový sektor se musí stát vážnou součástí běžných ekonomických pravidel našeho světa ...*

Zdroj:  
Dan Pallota –  
TED talks 2013

# Vymezení neziskové organizace

Postavení neziskové organizace závisí více než jinde na vztazích s okolím

- ▶ Veřejná správa
- ▶ Samospráva (více úrovní)
- ▶ Ostatní neziskové organizace
- ▶ Podnikatelé
- ▶ Veřejné mínění (občané)

Pokud se při své činnosti a svém rozvoji může opírat o dobré vztahy se stakeholdery, má lepší pozici „vyčnívá z řady“ ostatních NO

# Prostředí, role a vnímání stakeholderů NNO

- ▶ Soukromý sektor – typickým projevem je CSR
- ▶ Veřejný sektor lze členit na:
  - ↯ Státní správu (chce naplňovat sociální roli a udržitelný rozvoj)
  - ↯ Samosprávu (podpora obyvatel, rozvoje, hlavní zadavatel SOVZ)
- ▶ Neziskový sektor (NGO) – zpravidla generuje vznik sociálních podniků

## Soukromý sektor

- ▶ „core byznys“ motivován ziskem
- ▶ Pro konkurenci už nestačí kvalita a cena
- ▶ Hledá sociální přidanou hodnotu cestou CSR
- ▶ Dva směry, kterým dnes rozumí
  - Integrace znevýhodněných v SP
  - SP enviro pro udržitelný rozvoj
- ▶ Předpoklad: podpora NGO a SP je „charita“, SP nemůže být konkurenceschopný

# Prostředí, role a vnímání stakeholderů NNO

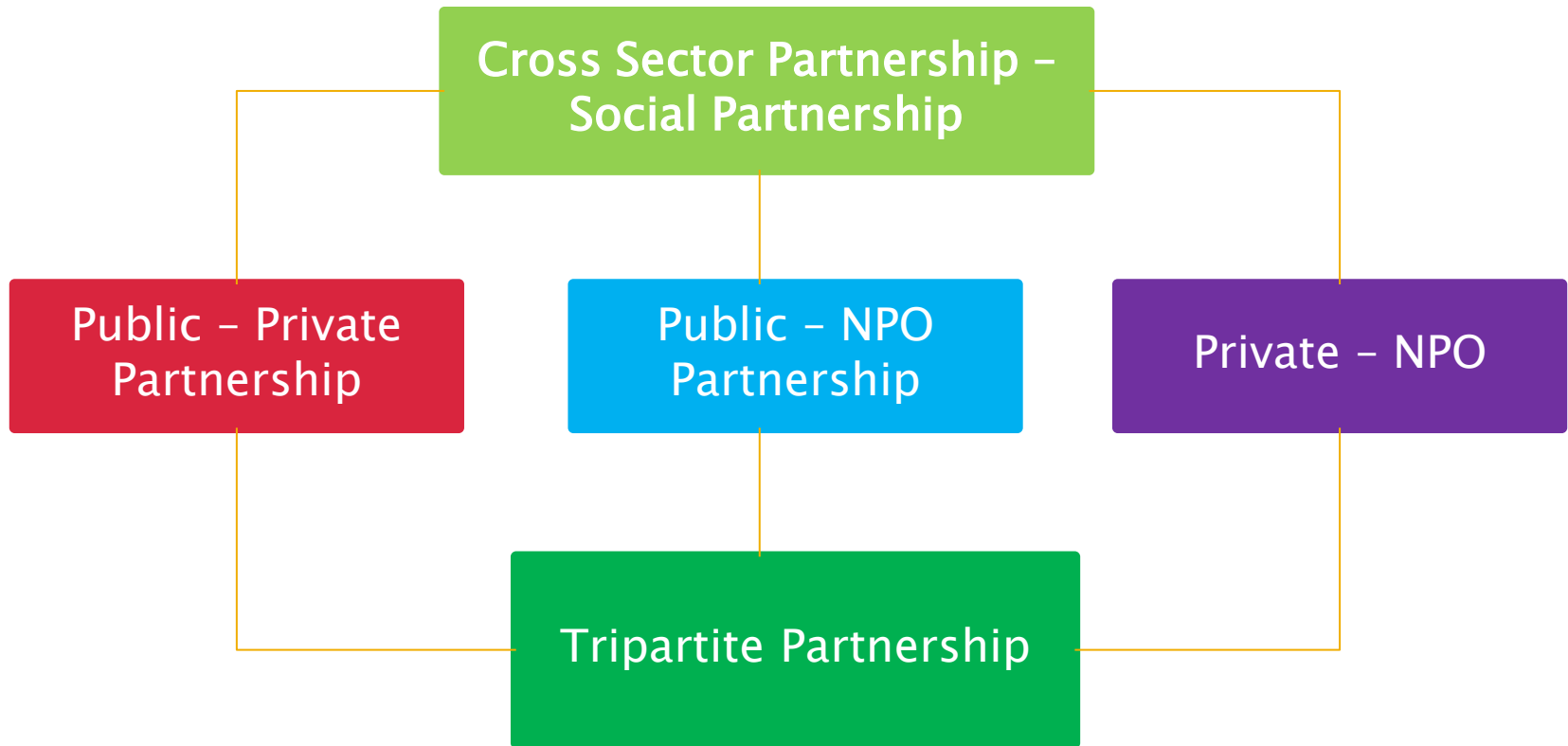
## Veřejný sektor

- ▶ Omezen byrokracií a legislativou
- ▶ Disponuje veřejnými financemi
- ▶ Podporuje sociální inovace a rozvoj
- ▶ Potřebuje NGO a vznik SP, ale chybí mu legislativní ukotvení
- ▶ Samosprávy mají blíže k realitě a praxi, významní potenciální stakeholdeři
- ▶ Předpoklad: zneužívání veřejných financí, nedůvěra v „neznámé“

## Neziskový sektor

- ▶ Primární je společenský prospěch
- ▶ Podnikání a zisk vnímány s nedůvěrou
- ▶ Neomezený inovační potenciál
- ▶ Hledá dodatečné zdroje na společensky prospěšnou „hlavní“ činnost
- ▶ Předpoklad: všichni musí chápat naše dobročinné cíle a rozumět našim potřebám...

# Mezisektorová spolupráce



# Spolupráce neziskového a podnikatelského sektoru

Dle Colmanové rozlišujeme čtyři typy spolupráce mezi sektory:

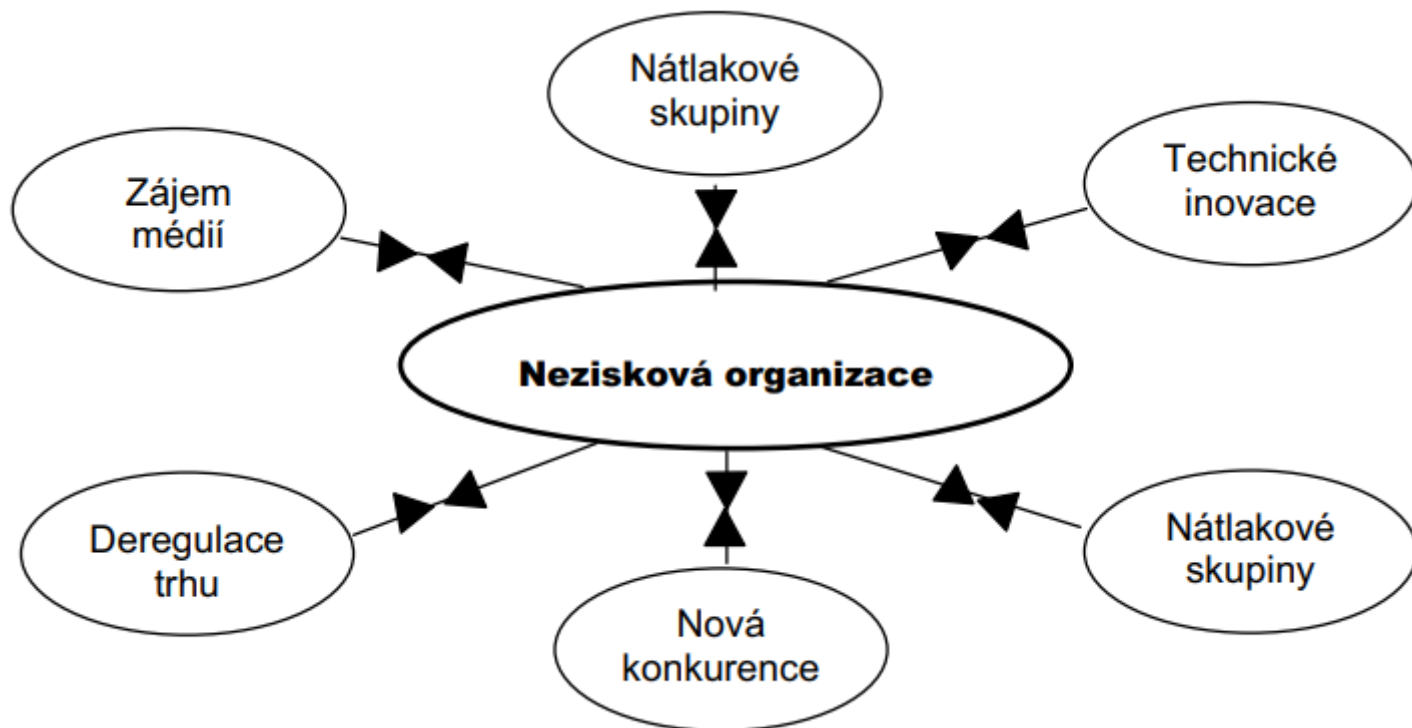
- ▶ **Filantropická spolupráce** – poskytování finanční podpory nebo dobrovolnická práce zaměstnanců donorské firmy pro konkrétní NNO (např. firemní sbírky, dárcovské programy).
- ▶ **Strategická spolupráce** – sponzoring, dárcovství produktů či vybavení pro konkrétní NNO.
- ▶ **Komerční spolupráce** – forma sdíleného marketingu, kdy firma i NNO spolupracují na realizaci společného projektu (širší pojetí CSR).
- ▶ **Politická spolupráce** – forma politického marketingu, kdy firmy podporují NNO, které dokážou účinně lobovat za jejich zájmy a prosazovat jejich politiku.



# Analýza vnějšího okolí NNO

Neziskovou organizaci lze chápat jako **otevřený systém**, jehož činnost je ovlivňována **vnějším okolím**.

Hlavní snahou NO je usilovat o **dosažení co nejvýhodnější výchozí pozice** – zvyšovat obecné povědomí o NO, o její existenci ve společnosti oproti konkurenci, posilovat vlastní konkurenceschopnost





# Analýza vnějšího okolí NNO

Turbulentnost vnějšího prostředí determinuje celý proces strategického plánování v neziskovém sektoru.

**STEP faktory** – vnější vlivy ovlivňující rozvoj NO – k jejich vyjádření se používá **STEP analýza**

**S**ociální faktory

**T**echnologické faktory

**E**konomické faktory

**P**olitické faktory

Další faktory, které mohou determinovat rozvoj NO:

- ▶ Demografické trendy
- ▶ Změny ve způsobech trávení volného času
- ▶ Prosperita daného regionu

# STEP – Ekonomické faktory

Nejdůležitějším faktorem pro tvorbu komplexních strategických plánů je **ekonomické okolí** neziskové organizace, které je dáno:

- ▶ Strukturou poptávky po konkrétních službách
- ▶ Podmínkami vstupu do dané oblasti
- ▶ Vlastní konkurenceschopností
- ▶ Stupněm koncentrace klientů
- ▶ Preferencemi klientů
- ▶ Momentální životní úrovní
- ▶ Inflací
- ▶ Vyrovnaností veřejných rozpočtů

# STEP – Technologické faktory

Velmi důležitým faktorem ovlivňujícím možná strategická rozhodnutí a komplexní strategické plány neziskových organizací je **technologické okolí**, stupeň jeho rozvoje a dostupnost nových technologií.

Neziskové organizace sledující trendy ve vědeckotechnickém rozvoji a aktivně uplatňující jeho praktické výsledky (špičková zařízení a počítačové technologie) ve svých aktivitách budou disponovat výrazně vyšší konkurenceschopností.

Technologická úroveň vytvářející technologické okolí je dána:

- ▶ Podporou vlády v oblasti výzkumu
- ▶ Výší výdajů na základní a aplikovaný výzkum
- ▶ Rychlostí realizace nových technologií
- ▶ Rychlostí morálního zastarání
- ▶ Novými technologickými změnami

# STEP – sociální a politické faktory

Politické a legislativní prostředí silně ovlivňuje neziskový sektor. Každý nově přijatý zákon či vyhláška může pozitivně či negativně ovlivnit neziskový subjekt v střednědobém a dlouhodobém horizontu.

## Politické vlivy

- ▶ Politická stabilita
- ▶ Daňová politika
- ▶ Podpora zahraničního obchodu
- ▶ Pracovní právo
- ▶ Integrovaná politika
- ▶ Ochrana životního prostředí

## Sociální vlivy

- Demografický vývoj
- Úroveň vzdělání a kvalifikace
- Rozdělení příjmů
- Životní styl
- Životní hodnoty
- Nezaměstnanost

# STEP – kulturní a demografické faktory

Nezisková organizace musí akceptovat i subjektivní názory konkrétní společnosti, v níž **existují určité komunity se společnými hodnotami** a ty je třeba respektovat. Postoje a stanoviska takovýchto subkultur k pocitu vlastního naplnění, k pomoci jiným, k životnímu prostředí mohou být příležitosti pro neziskový sektor. Přitom však je třeba mít na zřeteli, že dochází k posunům v těchto kulturních hodnotách.

**Populační trendy rovněž předurčují fungování neziskového sektoru**, přičemž změny ve věkové struktuře budou v této souvislosti na prvním místě, neboť zvýšení počtu starších lidí bude stimulovat poptávku po službách jim odpovídajících. Demografické změny lze poměrně dobře prognózovat a následně i analyzovat, čímž lze předvídat velikost tomu odpovídajícího trhu.

### SOCIÁLNÍ FAKTORY

- Vývoj počtu obyvatel
- Věkový vývoj obyvatel
- Počet nově narozených dětí
- Úroveň vzdělání
- Přístup k práci a volnému času
- Občanská angažovanost
- Životní styl

### TECHNOLOGICKÉ FAKTORY

- Vývoj technologie využívané k rozvoji dětí
- Vývoj technologie v oblasti sociálních sítí
- Vývoj technologie v oblasti získávání darů a dotací

### EKONOMICKÉ FAKTORY

- Vývoj průměrných (mediánových) mezd
- Vývoj průměrných důchodů
- Inflace
- Kupní síla
- Nezaměstnanost
- Vývoj HDP
- Vývoj průměrné míry nezaměstnanosti

### EKOLOGICKÉ FAKTORY

- Udržitelný rozvoj
- Produkce odpadu
- Recyklace

### POLITICKÉ FAKTORY

- Politika různých politických stran
- Stabilita vlády
- Komunální a krajská politika
- Politika Evropské unie
- Vývoj legislativy – v oblasti výchovy a péče o děti

# Pomůcka pro O a T

- P – Political - politické – existující a potenciální působení politických vlivů
- E – Economical - ekonomické – působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky
- S – Social - sociální – průmět sociálních změn dovnitř organizace, součástí jsou i kulturní vlivy (lokální, národní, regionální, světové)
- T – Technological - technologické – dopady stávajících, nových a vyspělých technologií
- L – Legal - legislativní – vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy
- E – Ecological - ekologické (environmentální) – místní, národní a světová problematika životního prostředí a otázky jejího řešení



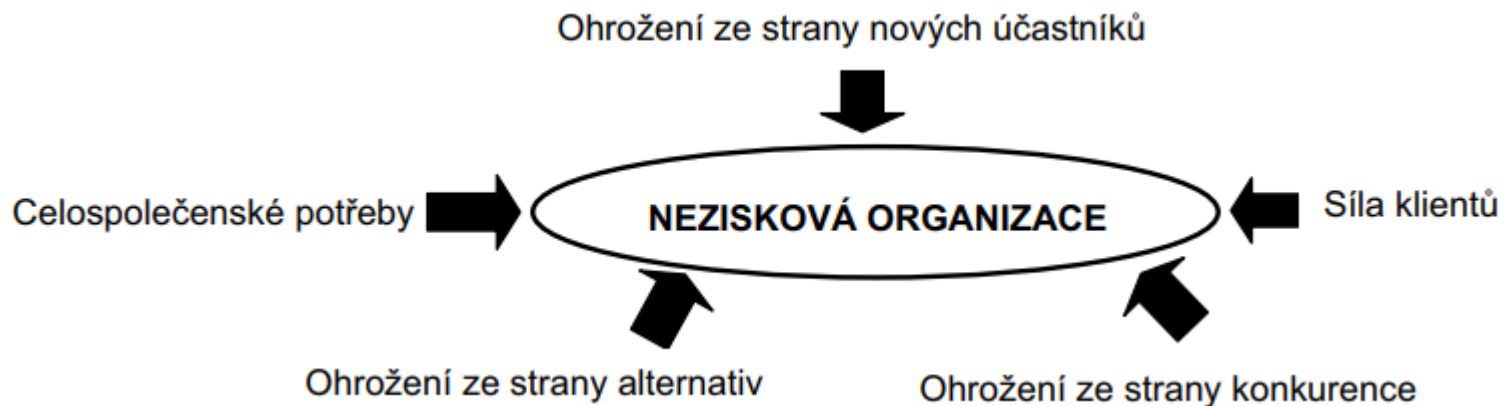


# Porterův model konkurenčního prostředí

Pro analýzu oborového okolí lze použít tzv. **Porterův model pěti sil**, přičemž oborem dotyčné neziskové organizace jsou rozuměny další organizace, které přímo či nepřímo soutěží v obsluze určitého trhu sobě podobnými službami.

Tyto síly v souvislosti s neziskovým sektorem jsou představovány:

- ▶ Rivalitou ostatních organizací působících na daném trhu
- ▶ Novými účastníky
- ▶ Celospolečenskými zájmy a potřebami
- ▶ Klienty
- ▶ Alternativními službami



# Konkurenční strategie

Požadavkem v souvislosti s ohrožením ze strany konkurence je to, aby nezisková organizace budovala svoji konkurenceschopnost tím, že bude aktivně vytvářet a prezentovat rozdíly mezi svojí nabídkou a nabídkou existující konkurence.

Jak získat pro neziskovou organizaci relevantní podíl na trhu:

- ▶ Jaké jsou očekávání a potřeby zákazníka a které z nich jsou pro něho nejdůležitější?
- ▶ Jak dobře umíme splnit tato jeho očekávání a potřeby?
- ▶ Jak dobře je umí splnit naši konkurenti?

Hlavním smyslem konkurenční strategie je vymezit takovou strategickou pozici dotyčné organizace, která ji umožní bránit se negativním důsledkům konkurenčního prostředí včetně možnosti přeměnit tyto důsledky ve svůj prospěch.

# Konkurenční pozice NO

- ▶ Jedinečné postavení v dané oblasti
- ▶ Kvalita poskytovaných služeb
- ▶ Vlastní image organizace
- ▶ Loajalita klientů k organizaci
- ▶ Kompetence vedení organizace
- ▶ Přístup k finančním zdrojům
- ▶ Uplatňování výsledků vědeckotechnického rozvoje

**Neziskové organizace mohou Porterovým modelem vymezených sil ovlivnit vlastní strategii**, kterou realizují, přičemž zásadní přitom bude to, zda dotyčná organizace může v daném oboru získat a udržet svůj význam (užitečnost), který má pro klienty. Strukturu a charakter oboru určuje pak ten, kdo tento význam získá.

# Síla klientů NO a vstup do odvětví

Síla klientů NO spočívá v zájmu o activity dané neziskové organizace.

Zájem může ochabnout, pokud:

- ▶ Je klientů málo a sobě podobných NO poměrně hodně
- ▶ Nabízená služba je dostatečně standardizována – klienti snadno nacházejí jiného poskytovatele a přecházejí k němu za nižších nákladů (nižšího úsilí)

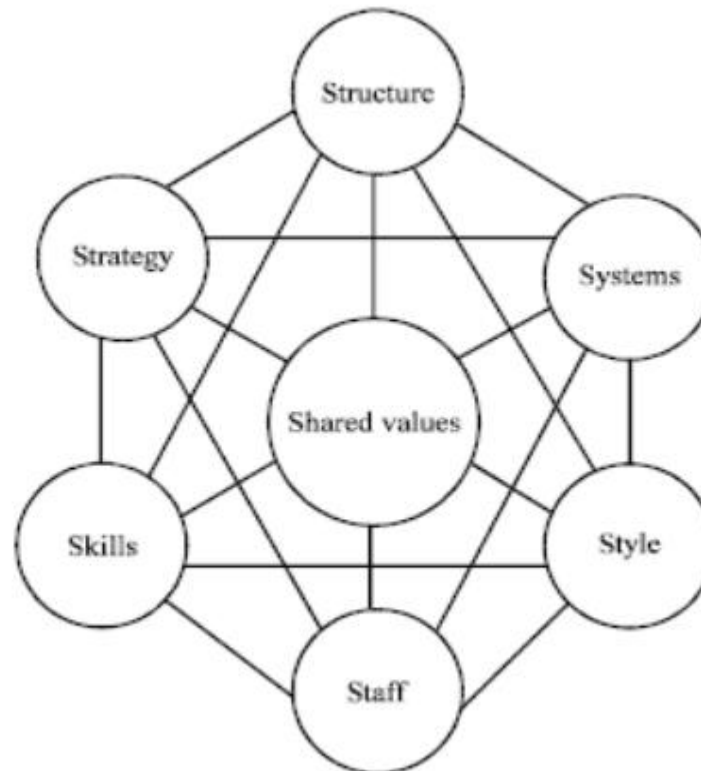
**Nově vstupující účastníci** do daného oboru – atraktivnost oboru a existence bariér vstupu do odvětví:

- ▶ Dostupnost služeb
- ▶ Kapitálové požadavky
- ▶ Politika státu a legislativa
- ▶ Preference značky a loajalita klienta
- ▶ Existence relevantních výhod (zkušenosti, znalosti)

# Analýza vnitřního prostředí metodou „7S“

Mezi cíle strategické analýzy patří **odhalení rozhodujících faktorů**, které mají vliv na úspěch organizace při realizaci její strategie, tzv. **klíčových faktorů úspěchu**. Pro jejich správnou identifikaci je vhodný „7 S model“, metodika strategické analýzy, podle které je nutné strategické řízení, organizaci, firemní kulturu a další rozhodující faktory pojímat a analyzovat celistvě, ve vzájemných vztazích a působení, systémově.

- ▶ Strategie
- ▶ Struktura
- ▶ Systémy řízení
- ▶ Styl, manažerská práce
- ▶ Spolupracovníci
- ▶ Schopnosti
- ▶ Sdílené hodnoty



# Analýza vnitřního prostředí metodou „7S“

Za faktorem **struktura** je možné si představit obsahovou a funkční náplň organizačního uspořádání. Tím se myslí nadřízenost, podřízenost, spolupráce, kontrolní mechanismy a sdílení informací.

Faktor **systemy řízení** představuje prostředky, procedury a systémy, které jsou určeny k řízení organizace.

Pod **stylem manažerské práce** je možné si představit, jak management přistupuje k řízení a k řešení vzniklých problémů.

**Spolupracovníci** znamenají lidé (zaměstnanci), jak řídicí, tak i řadoví pracovníci, jejich vzájemné vztahy, funkce, motivace, aspirace, chování vůči organizaci atd.

Za **faktor schopnosti** je považována profesionální zdatnost pracovního kolektivu organizace jako celku. Zde je důležité brát v úvahu také synergické efekty, ke kterým dochází například organizací práce a řízením.

Poslední faktor **sdílené hodnoty** představuje základní skutečnosti, ideje a principy, které jsou respektované pracovníky a některými dalšími stakeholdery organizace, kteří mají zájem na úspěchu organizace

# SWOT analýza

Analýza SWOT umožňuje neziskové organizaci zaměřit se v strategickém plánování na klíčové záležitosti svoji existence, přičemž odhaluje její momentální vnitřní silné a slabé stránky z hlediska klientů ve vztahu k možným vnějším příležitostem a hrozbám.

## Strengths – přednosti, silné stránky

- ▶ jsou pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují získat převahu nad konkurencí.

## Weaknesses – nedostatky, slabé stránky

- ▶ jsou negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší efektivnosti organizace

## Opportunities – příležitosti ve vnějším prostředí

- ▶ jsou současné nebo budoucí příznivé možnosti rozvoje organizace

## Threats – hrozby z vnějšního prostředí

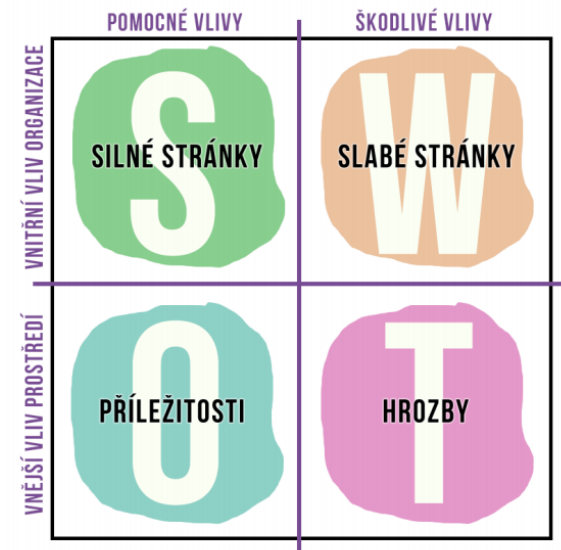
- ▶ jsou nepříznivé vyhlídky z hlediska dalšího rozvoje organizace



# SWOT analýza

## Silné stránky

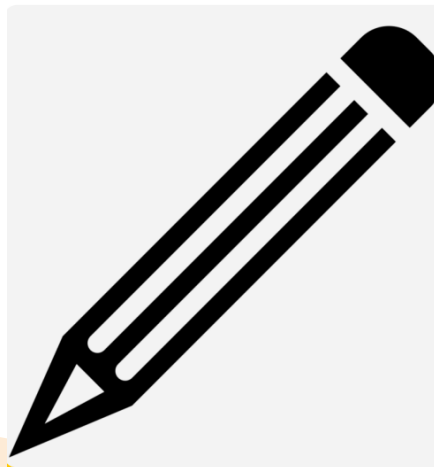
- ▶ Je na tom organizace dobře z finančního hlediska?
- ▶ Má organizace zmapovaný trh v oboru svého působení?
- ▶ Má organizace nějaké zvláštní kompetence?
- ▶ Má organizace nějaké konkurenční výhody?
- ▶ Pokud ano, udržuje si je?
- ▶ Co dělá organizace lépe než konkurence?
- ▶ Jsou klienti/uživatelé organizace loajální?
- ▶ Řídí současný management organizaci úspěšně?
- ▶ Má/nabízí organizace unikátní službu?



# SWOT analýza

## Slabé stránky

- ▶ Má organizace nějaké konkurenční nevýhody?
- ▶ Chybí organizaci klíčové znalosti a kompetentní lidé?
- ▶ Má organizace široký nebo úzký sortiment poskytovaných služeb?
- ▶ Má organizace jasně stanovenou strategii a cíle?
- ▶ Je vedení organizace dostatečně kompetentní?
- ▶ Čelí organizace vnitřním problémům?
- ▶ Co můžeme zlepšit?
- ▶ Jaké faktory jsou příčinou poklesu využívání služeb?



## PENCILS

PR nástroje podle akronymu PENCILS

- P = „publications“ publikace, VZ
- E = „events“ akce
- N = „news“ zpravodaje
- C = „community involvement activities“
- I = „identity“ jednotná vizuální identita
- L = „lobbying activities“ lobování
- S = „social responsibility activities“ sociální podniky toto mají z podstaty

# SWOT analýza

<p><b>VNITŘNÍ FAKTORY</b></p> <p><b>VNĚJŠÍ FAKTORY</b></p>	<p><b>Slabé stránky (W):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. nejasný strategický záměr</li> <li>2. nedostatek manažer. schopností</li> <li>3. nekompetentnost atd.</li> </ol>	<p><b>Silné stránky(S):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. adekvátní finanční zdroje</li> <li>2. schopní řídicí pracovníci</li> <li>3. uznávaná vůdčí pozice atd.</li> </ol>
<p><b>Příležitosti (O):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. rozšíření nabídky</li> <li>2. vstup do nové oblasti</li> <li>3. oslovení nových klientů</li> </ol>	<p><b>WO strategie</b></p> <p><b>„HLEDÁNÍ“</b></p> <p>- překonání slabé stránky využitím příležitosti</p>	<p><b>SO strategie</b></p> <p><b>„VYUŽITÍ“</b></p> <p>- využití silné stránky ve prospěch příležitosti</p>
<p><b>Ohrožení (T):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. konkurence</li> <li>2. měnící se potřeby klientů</li> <li>3. nepříznivý sociální vývoj</li> </ol>	<p><b>WT strategie</b></p> <p><b>„VYHÝBÁNÍ“</b></p> <p>- minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení</p>	<p><b>ST strategie</b></p> <p><b>„KONFRONTACE“</b></p> <p>- využití silné stránky o odvrácení ohrožení</p>

# SWOT analýza

## *Silné stránky*

- silná osobnost ve vedení neziskové organizace
- odborná úroveň, schopnosti a zkušenosti členů výboru a pracovníků
- společensky hodnotné a prospěšné programy
- více zdrojové financování

## *Slabé stránky*

- pasivita členské/klientské základny
- stagnující počet členů/klientů
- nízké marketingové schopnosti vedení neziskové organizace
- místo výkonu činnosti organizace mimo centrum dění

## SWOT analýza

### Silné stránky

- Goodwill organizace
- Multidisciplinární tým
- Týmová spolupráce
- Velmi dobrá znalost CS a jejich potřeb
- Flexibilní manažerský tým
- První Centrum trénování paměti v MSK
- Členství v asociacích AKS, APSS, ČRSS, ANNO ČR, Klastř SINEC, TESSEA ČR, Platforma pro CSR při Radě kvality ČR
- Spolupráce a partnerství s univerzitami, školami, státními a regionálními institucemi
- Vícezdrojové financování

### Slabé stránky

- Závislost na externích finančních zdrojích (dotační řízení)
- Společnost nevlastní žádné nemovitosti (závislost na pronajímateli prostor určených k poskytování soc. služeb a jiných činností organizace)
- Naplněná kapacita poskytovaných služeb z hlediska klientů
- Obtížná zastupitelnost jednotlivých pracovníků v případě dlouhodobé absence
- Nevyhovující prostory (bariérovost, nevhodné skladovací prostory apod.)

# SWOT analýza

<p><b><i>Silné stránky</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• silná osobnost ve vedení neziskové organizace</li><li>• odborná úroveň, schopnosti a zkušenosti členů výboru a pracovníků</li><li>• společensky hodnotné a prospěšné programy</li><li>• více zdrojové financování</li></ul>	<p><b><i>Slabé stránky</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• pasivita členské/klientské základny</li><li>• stagnující počet členů/klientů</li><li>• nízké marketingové schopnosti vedení neziskové organizace</li><li>• místo výkonu činnosti organizace mimo centrum dění</li></ul>
<p><b><i>Příležitosti</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• získání další skupiny klientů</li><li>• rozšíření a diverzifikace služeb</li><li>• spolupráce s konkurenčními neziskovými organizacemi</li><li>• větší a efektivnější komunikace s veřejností</li></ul>	<p><b><i>Ohrožení</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• nepříznivé demografické změny</li><li>• měnící se struktura a potřeby klientů</li><li>• nové strategie stávajících konkurenčních organizací</li><li>• nízké tempo růstu a krize veřejných rozpočtů</li><li>• nezájem místní politické scény na řešení sociálních problémů</li></ul>



## SWOT analýza

### Silné stránky

- Goodwill organizace
- Multidisciplinární tým
- Týmová spolupráce
- Velmi dobrá znalost CS a jejich potřeb
- Flexibilní manažerský tým
- První Centrum trénování paměti v MSK
- Členství v asociacích AKS, APSS, ČRSS, ANNO ČR, Klastř SINEC, TESSEA ČR, Platforma pro CSR při Radě kvality ČR
- Spolupráce a partnerství s univerzitami, školami, státními a regionálními institucemi
- Vícezdrojové financování

### Slabé stránky

- Závislost na externích finančních zdrojích (dotační řízení)
- Společnost nevládní žádné nemovitosti (závislost na pronajímateli prostor určených k poskytování soc. služeb a jiných činností organizace)
- Naplněná kapacita poskytovaných služeb z hlediska klientů
- Obtížná zastupitelnost jednotlivých pracovníků v případě dlouhodobé absence
- Nevyhovující prostory (bariérovost, nevhodné skladovací prostory apod.)

### Příležitosti

- Rozšíření portfolia nabízených sociálních služeb
- Zapojení se do rozvíjející se reformy psychiatrické péče ČR – možnost založit vlastní CDZ
- Rozvoj sociálního podnikání – založení dalšího (sociálního) podniku
- Nalezení strategických partnerů (dárců) pro spolupráci
- Navázání spolupráce s výzkumnými a inovačními centry
- Rozšíření aktivit i na další sociální skupiny
- Založení vlastního vzdělávacího střediska pro sociální oblast

### Hrozby

- Klesající finanční podpora stávajících aktivit a služeb
- Přetrvávající negativní pohled veřejnosti na osoby s duševním onemocněním
- Hrozba výpovědi ze stávajících prostor
- Časté legislativní změny v oblasti sociálních služeb a NNO
- Hrozba stigmatizace osob s duševním onemocněním a organizací, které je zastřešují
- Vnější vlivy ohrožující poskytování služeb a výkon činnosti (např. pandemie)



# BCG analýza – Bostonská matice

Výhodou této metody je to, že současně naznačuje i odpovídající rámcovou strategii včetně identifikace potencionální konkurenční výhody.

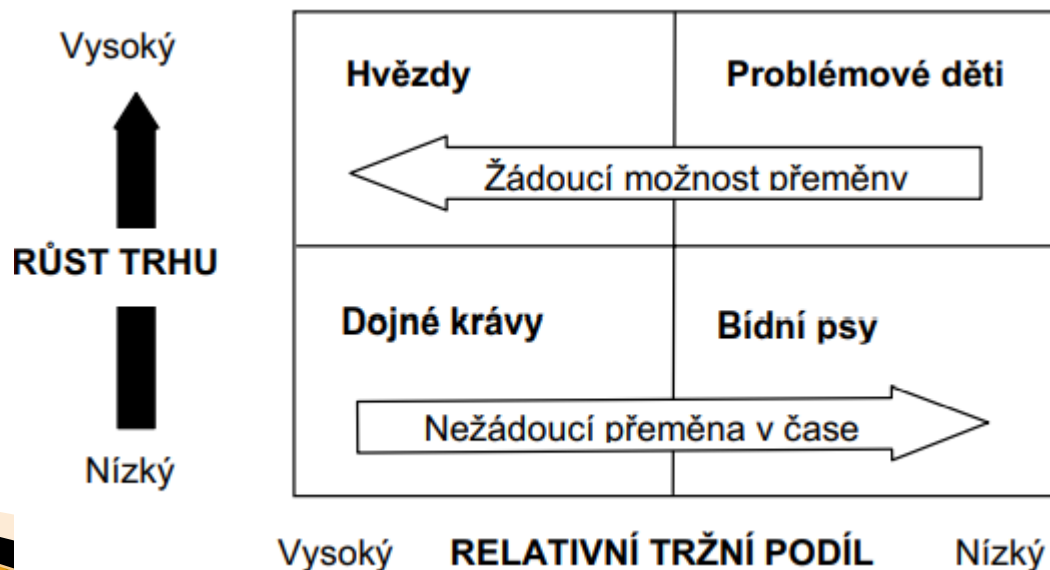
Přednosti matice BCG jsou následující:

- ▶ umožňuje vedení NNO identifikovat aktivity, které jsou zdrojem jejího potencionálu,
- ▶ analyzuje jednotlivé aktivity (služby), které organizace produkuje,
- ▶ napomáhá modifikovat skladbu aktivit zajišťující růst dané organizace,
- ▶ stimuluje využití externích informací v rozhodování vedení organizace,
- ▶ je srozumitelná a snadno interpretovatelná.

Princip této metody spočívá v tom, že klasifikuje momentální úroveň poskytovaných služeb se zřetelem na relativní podíl dotyčné neziskové organizace na trhu a na jeho předpokládaném růstu.

# BCG analýza – Bostonská matice

- ▶ **Problémové děti** – služby vykazují relativní nízký tržní podíl ale vysoký růst trhu.
- ▶ **Hvězdy** – vyznačují se vysokým podílem na trhu s perspektivou dalšího rychlého růstu. Jsou schopny vytvářet dostatek zdrojů a výrazně přispívat k prosperitě celé organizace.
- ▶ **Dojné krávy** – služby mají vysoký podíl na trhu s očekávanou stagnací dalšího růstu. Každá NNO musí disponovat určitým množstvím dojných krav, ale současně s ohledem na svůj rozvoj i přiměřeným počtem hvězd.
- ▶ **Bídní psi** – služby s nízkým podílem na trhu směřující k útlumu jejich poskytování. Tyto služby nejsou perspektivní a organizaci zatěžují, je zapotřebí se jich zbavit.



# Analýza zájmových (nátlakových) skupin

Vnější realitou existence a tím i úspěšnosti neziskového subjektu jsou konkrétní zájmové skupiny.

Při jejich analýze je nutno brát zřetel tyto jejich aspekty:

- ▶ kulturní (porozumění hodnotám, které společnost, příslušná komunita či klientela uznává)
- ▶ politický (jakým způsobem očekávání zájmových skupin ovlivňují účel organizace, tento aspekt je stěžejním pro definici poslání organizace)
- ▶ etický (představuje vliv organizace na chování jednotlivců a na hodnoty sdílené celou společností).

Základní myšlenkou analýzy zájmových skupin je předpoklad, že míra uspokojování potřeb relevantních zájmových skupin je měřítkem úspěšnosti dané organizace.

Tato analýza vlivů těchto skupin je důležitá pro formulování vlastního poslání organizace.

# Analýza zájmových (nátlakových) skupin

Nutná je identifikace relevantních zájmových skupin, které ovlivňují fungování organizace:

- ▶ Vlastníci, zřizovatelé NNO
- ▶ Klienti
- ▶ Zaměstnanci
- ▶ Sdělovací prostředky
- ▶ Stát, úřady
- ▶ Dárci a sponzoři apod.



# Analýza zájmových (nátlakových) skupin

- ▶ Současný stav neziskové organizace je výsledkem působení sil (vlivů), které podporují její rozvoj nebo mu brání, přičemž oba typy sil jsou vyvíjeny zájmovými skupinami.
- ▶ Úspěšnost zvolené komplexní strategie organizace je závislá na kolektivním působení relevantních zájmových skupin v průběhu její vlastní realizace.
- ▶ Po identifikaci relevantních zájmových skupin následuje specifikace a následné testování jejich předpokladů. Tyto předpoklady lze rozdělit do **kategorie předpokladů podporujících zvolenou strategii** (iniciují strategické příležitosti a využití silných stránek organizace) a **předpokladů omezujících realizovanou strategii** (představují ohrožení, zesilují slabé stránky organizace).

# Implementace zvolené strategie

- ▶ Převod cílů a strategií na každodenní práci se realizuje pomocí:
  - dlouhodobého, střednědobého a krátkodobého plánování
  - organizační struktury
  - existujícího systému kontroly (srovnání požadovaných a skutečných výsledků)

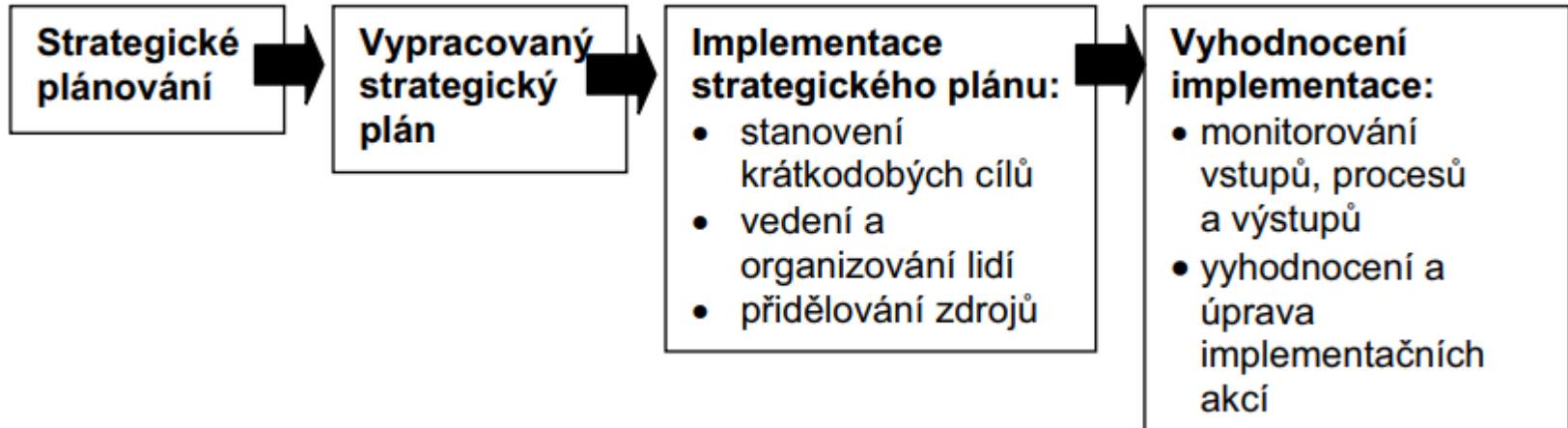
**Implementační plán je prostředníkem mezi cíli a strategickým plánem (strategií) a každodenními činnostmi jednotlivých pracovníků dané organizace.**

Jedná se konkrétní návod, jak dosahovat vytýčené cíle ve strategickém plánu a jak naplňovat poslání podniku.

# Implementace zvolené strategie

## ► Implementační plán obsahuje:

- Krátkodobé cíle pro jednotlivá oddělení dané organizace
- Plán služeb, programů a projektů na období pokryté strategickým plánem
- Personální plán zajištění těchto služeb, programů a projektů
- Přehled důležitých implementačních akcí s vyznačením odpovědnosti a termínu
- Odhad výdajů na uskutečnění implementačních akcí
- Finanční plán na období implementace strategického plánu
- Alternativní plán implementace pro případ mimořádných akcí





# Implementační plán

- ▶ Krátkodobé cíle musí být v souladu s tím, čeho chce organizace dosáhnout v rámci jednotlivých programů, projektů a aktivit = soulad se stanovenou strategií
  - ⇒ vytvoření vzájemně dobře provázané soustavy cílů, kde každé dosažení jednotlivého cíle na nižší hierarchické úrovni přispívá k naplňování cílů hierarchicky vyšších
- ▶ Roční plán – představuje základní dokument ročního plánování – konkretizuje strategické cíle na období jednoho roku. Cílem je sladit plány jednotlivých oblastí činnosti organizace (např. plán činností, plán finančních zdrojů) do konkrétního vybilancovaného plánu.
- ▶ Sestavený implementační plán musí obsahovat přehled důležitých akcí s vyznačením odpovědnosti a termínem splnění.

# Strategické plánování – metoda scénářů

- ▶ Strategické plánování je nutno chápat jako *nekončící proces neustále konfrontovaný nejistotou a nepřetržitými změnami obklopující dotyčnou organizaci na něž je třeba být připraven.*
- ▶ Rychlá reakce neziskové organizace na takovéto změny je proto významným předpokladem úspěchu (konkurenční výhodou) a právě metoda strategického plánování pomocí scénářů takovouto pružnost umožňuje.
- ▶ Metoda scénářů je vhodná pro nejisté, komplexní a rychle se měnící situace, kde budoucnost nemůže být správně předvídána. Scénáře představují realistické popisy možných budoucích stavů okolí dané organizace.
  - optimistický scénář
  - pesimistický scénář
  - nejpravděpodobnější scénář
  - ...

# Strategické plánování – metoda scénářů

- ▶ Plánování scénářů je přístup, prostřednictvím kterého je možno předvídat budoucí vývoj vnějších vlivů a vnitřních zdrojů neziskového subjektu. Tato metoda je vhodná pro zlepšení schopnosti organizace reagovat na změny v období 5 – 10 let.

## Přednosti metody scénářů pro neziskové organizace:

- předvídá a ovlivňuje změny tvorbou odpovídajících přístupů
- napomáhá organizaci být pohotovější
- stimuluje myšlení o budoucnosti
- napomáhá organizaci snížit budoucí rizika
- vytváří organizaci širokou základnu pro rozhodování

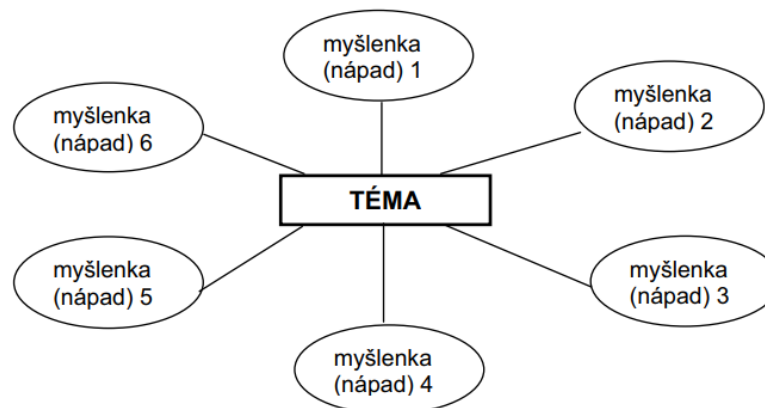
# Strategické plánování – metoda scénářů

## Postup při tvorbě scénářů:

**1. Identifikace vlivů** – Vývoj daného subjektu strategického plánování je ovlivněn mnoha faktory, které působí v jeho nejbližším okruhu, v okruhu regionálním, národním i nadnárodním. Tyto faktory lze nejlépe identifikovat brainstormingem, tj. metodou volné spontánní diskuse na dané téma založené na hledání nových inspirací a jejich tvořivém vylepšování a to vždy ve vztahu k přijaté vizi.

Metoda brainstormingu stimuluje tvořivé myšlení a vychází z následujících principů:

- Kolektivní duševní úsilí všech zaměstnanců je přínosnější z hlediska kreativity ve srovnání s jednotlivci
- Kreativita jedinců je vyšší, pokud není cenzurována
- Větší množství nápadů, myšlenek představuje širší základnu pro nalezení řešení



# Strategické plánování – metoda scénářů

## Postup při tvorbě scénářů:

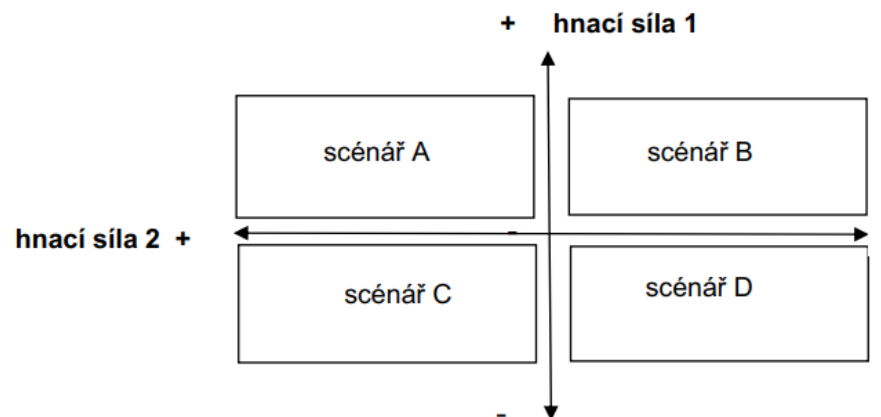
**2. Sdružování vlivů** – specifikování existujících vazeb mezi identifikovanými vlivy. Na základě těchto vazeb je zapotřebí tyto vlivy sdružit do hnacích sil, přičemž je důležité analyzovat jejich charakter.

– **Danosti** – vlivy vykazující jednosměrné působení s relativně dobře definovanou účinností

– **Nejistoty** – vlivy, které se mohou vyvíjet s různou intenzitou

Cílem je sdružení identifikovaných daností a nejistot do jednotlivých hlavních měřitelných sil, které vymezují základní alternativy scénářů.

**3. Tvorba vlastních scénářů** – vzájemné kombinace vymezených hnacích sil předurčují čtyři alternativní scénáře s různou pravděpodobností uskutečnění.



# Strategické plánování – metoda scénářů

## Postup při tvorbě scénářů:

**4. Volba nejpravděpodobnějšího scénáře** – je třeba objektivně určit, který scénář bude nejpravděpodobnější a použít jej ke stanovení strategických cílů a zpracování implementačního plánu realizace komplexní strategie.

- Ke scénáři je důležité rozpracovat aktivity, zodpovědné osoby, zdroje a pravomoci
- V záloze musí být připraveny rozpracované alternativní strategie
- Průběžně musí být vyhodnocováno působení hnacích sil a nejistot

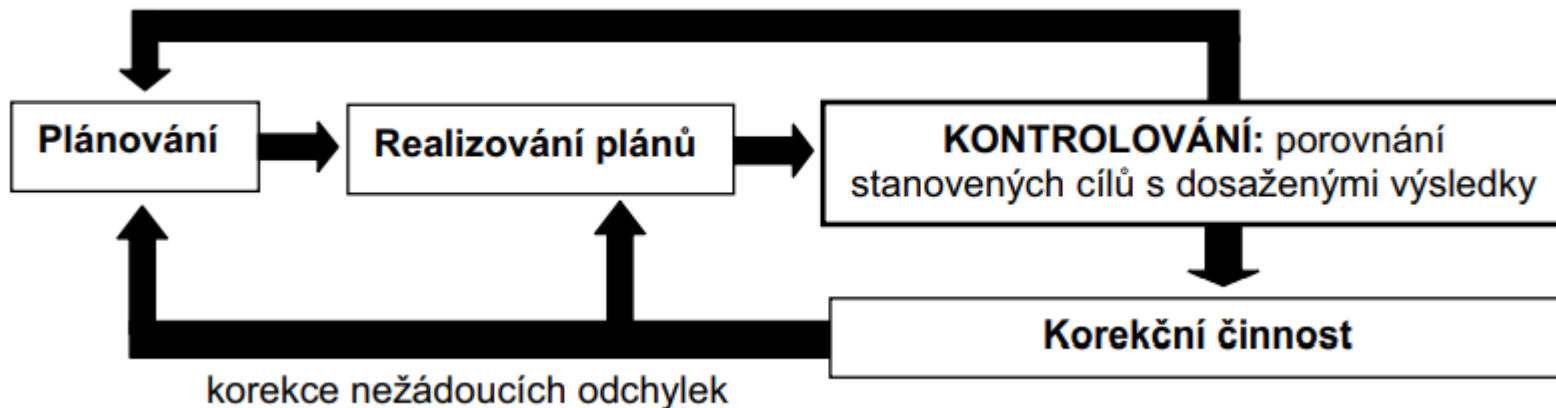
Úspěšnost aplikování metody scénářů vyžaduje:

- existenci vstřícné vnitřní kultury v dotyčné organizaci
- zaměření se na příležitosti
- vytvoření vazby na ostatní prvky procesu strategického plánování

# Kontrola naplňování strategie

- ▶ Strategické plánování je nepřetržitým procesem vyžadujícím neustálé monitorování a kontrolu. Kontrola pak v této souvislosti představuje soustavné kritické hodnocení stavu a činností již nastalých, nastávajících nebo budoucích se zřetelem k dynamické rovnováze neziskové organizace nebo její části.

Kontrola musí zajistit rovnovážný stav dotyčné organizace, přičemž vnitřní kontrola v této souvislosti představuje účinný preventivní nástroj.





# Kontrola naplňování strategie

Výsledky kontroly musí poskytovat užitečné podněty pro vedení neziskové organizace ve formě:

- ▶ Hodnocení výsledků a jejich příčin
- ▶ Hodnocení variant při rozhodování
- ▶ Signalizace případných odchylek
- ▶ Identifikace silných a slabých stránek organizace
- ▶ Podkladů pro odměňování dle dosažených výsledků
- ▶ Předcházení nedostatkům
- ▶ Podkladů pro lepší organizační strukturu
- ▶ Upozornění na neřešené problémy z minulých kontrol

# Kontrola naplňování strategie

Cyklus kontroly řízení je tvořen:

- ▶ **Předpovědí** – maximálně věrohodný odhad budoucího vývoje poptávky na trhu
- ▶ **Plánem** – definice záměrů dané neziskové organizace
- ▶ **Vlastní kontrolou** – průběžné sledování plánu a skutečného vývoje
- ▶ **Vyhodnocováním** – analyzování správnosti původní předpovědi ve srovnání s reálným vývojem, účinnosti kontroly pro porovnání plánu a skutečného vývoje

Řídit neznamena ovládat podřízené zaměstnance, ale dosahovat požadovaných výsledků, které je třeba nějakým způsobem monitorovat.

# Účinnost kontroly

Kontrolní nástroje pro tyto účely musí splňovat následující požadavky:

- ▶ musí být úsporné tj. nesmí vytvářet nezvládnutelné toky informací, ale mělo by být kontrolováno pouze to, co je důležité a má vztah k řešenému problému
- ▶ musí postihovat klíčové oblasti
- ▶ musí být přiměřené tomu, co se kontroluje
- ▶ musí být aktuální, aby umožňovaly přijetí nápravného opatření
- ▶ nesmí být těžkopádné a složité
- ▶ musí být akceschopné, tj. musí jasně sdělovat, co je k nápravě nutné vykonat
- ▶ musí klást důraz na prevenci
- ▶ musí poskytovat větší prostor pro sebekontrolu
- ▶ musí akceptovat princip cílovosti

# Druhy kontrol

Posláním kontroly je včas varovat vedení dotyčné organizace, aby mohla v případě potřeby zjednat nápravu.

- ▶ Vizuální kontrola – kontrola na pracovištích
- ▶ Kontrola výjimkou – není možné kontrolovat každý úkon, důležité je soustředit se na odchylky od plánu
- ▶ Analýza a zkoumání rozdílů – hlavní kontrolní nástroj, srovnává skutečné údaje s plánem
- ▶ Opatření v předstihu – nápravná opatření je potřeba provádět všude tam, kde je to možné a dříve než dojde k definitivnímu rozhodnutí
- ▶ Kontrola motivací – zainteresovanost pracovníků
- ▶ Rozhodnutí od stolu – řešení nepředvídatelných situací, vhodné pro odvrácení možné krize

Kontrola se nesmí nikdy stát represivním nástrojem, ale musí být v souladu s motivací podřízených článků. Z tohoto důvodu je nejvhodnější kontrola metodou sebekontroly.

# Druhy kontrol

## Jiné členění:

- ▶ Dle rozsahu – komplexní, dílčí
- ▶ Dle času – následná, průběžná, předběžná
- ▶ Dle doby trvání – nepřetržitá, občasná pravidelná/nepravidelná
- ▶ Dle místa – přímá/nepřímá
- ▶ Dle činnosti – globální/individuální

## Cíle tvorby efektivního kontrolního systému:

- ▶ Poskytování relevantních informací o tom, co má být modifikováno
- ▶ Podpora dosahování převzatých cílů včetně nápravy případných odchylek od převzatého stavu
- ▶ Podpora sounáležitosti s posláním organizace včetně stimulace inovací a loajality

# Strategická kontrola

V souvislosti se strategickým plánováním by měla být realizována taková strategická kontrola, která se nerozměňuje v podrobnostech, ale zaměřuje se na podstatu.

V souladu s tím, pak musí být ujasněno následující:

- ▶ Jak bude kontrola integrována do celého procesu strategického řízení
- ▶ Jaký proces řízení bude používán při zveřejnění kontrolní zprávy
- ▶ Jaká budou měřítka výkonnosti systému evaluace a kontroly
- ▶ Jak zajistit, aby evaluace a kontrola byla v souladu s kulturou organizace a byla akceptována všemi zainteresovanými skupinami
- ▶ Jaké standardy výkonnosti naznačují, co lze oprávněně očekávat

# Strategická kontrola

Kvalitní kontrolní proces by měl zahrnovat následující fáze kontrolního procesu:

- ▶ Získávání a výběr informací potřebných pro kontrolu
- ▶ Ověření informací – zajištění formální a věcné správnosti
- ▶ Kritické hodnocení – účinnost (účelnost, hospodárnost), hodnota (ocenění žádoucích a nežádoucích vlivů), další kritéria
- ▶ Závěry pro další činnost – opatření, změny
- ▶ Kontrola kontroly – posouzení její účinnosti

## Překážky kontroly:

- ▶ Iluze kontroly/přemíra kontroly
- ▶ Nesnadné odhadování budoucnosti
- ▶ Míra stárnutí strategických plánů organizace
- ▶ Vnitřní a globální trendy a události
- ▶ Nesprávné a opožděné informace



# Řízení změn

- ▶ Nezbytnou podmínkou úspěšnosti neziskového subjektu bude jeho schopnost adekvátně reagovat na změny.
- ▶ Pokud nezisková organizace realizuje svoje činnosti stejným způsobem jako před pěti lety, je velmi pravděpodobné, že ji vykonává špatně.
- ▶ Řízení změn je proces zabývající se cílenými a efektivními přeměnami organizace a jejich činností v závislosti na působení relevantních vnitřních a vnějších sil vytvářejících nové podmínky pro její fungování. Řízení změn je proces odstraňování organizačních bariér a překonávání odporu zaměstnanců vůči těmto změnám, mající za cíl zlepšení firemní výkonnosti a konkurenční schopnosti.
- ▶ Jednou z nejdůležitějších vývojových změn současnosti je přechod od informační společnosti ke společnosti znalostní.

# Řízení změn

Cílem plánovaných změn je udržet neziskovou organizaci v efektivním a konkurenceschopném stavu, přičemž podnět ke změnám by měl vždy vycházet ze strany klienta.

- ▶ Které faktory iniciují dotyčnou změnu?
- ▶ Jak jsou tyto faktory silné?
- ▶ Jak má vypadat požadovaný stav, kterého je třeba plánovanou změnou dosáhnout?
- ▶ Jaký je postoj zaměstnanců k plánované změně?
- ▶ Kde a jak bude provedena potřebná intervence ?
- ▶ Jak celý proces realizace změny dopadl?

Proces realizace zamýšlených změn:

- ▶ Specifikace dlouhodobých ambicí
- ▶ Identifikace rozdílů mezi současným a změnou dosaženým stavem
- ▶ Identifikace intervenčních oblastí – lidské zdroje, organizační struktura, používané postupy a technologie, komunikační a organizační toky a procesy
- ▶ Vlastní změna

# Řízení znalostí v neziskové organizaci

Současná vývojová etapa lidské společnosti směřuje ke společnosti znalostní, v níž se znalosti stávají nejdůležitější formou kapitálu a ostatní formy kapitálu jsou na něm závislé.

Požadavky kladené na neziskové organizace:

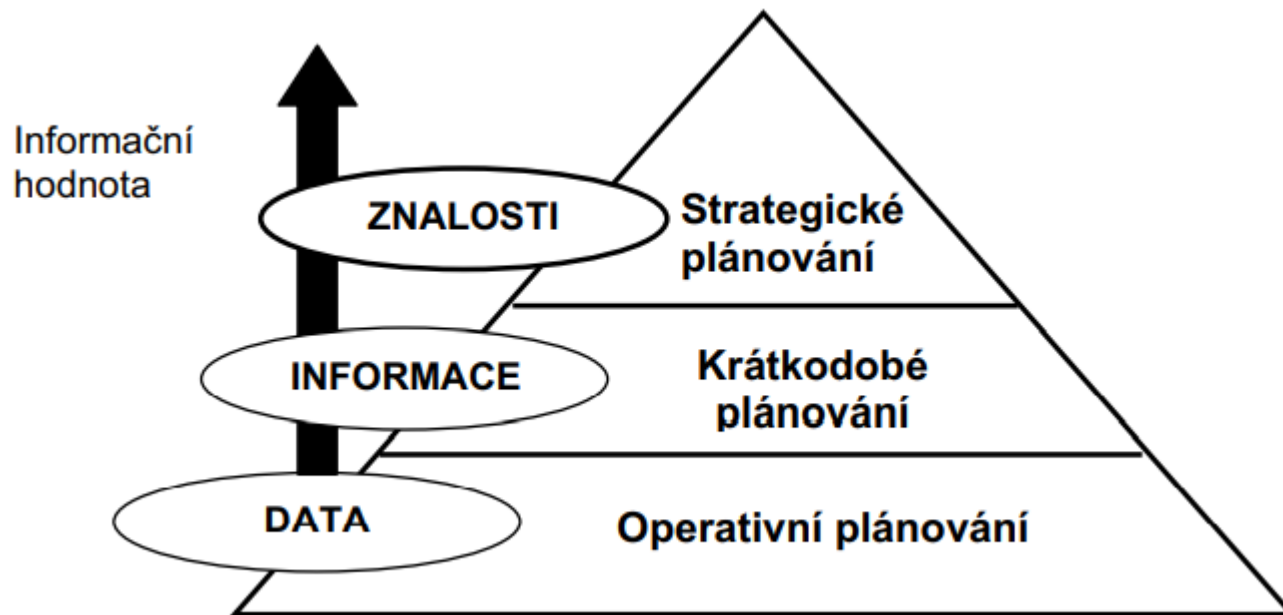


# Řízení znalostí v neziskové organizaci

- ▶ **Znalostní organizace** je organizace založená na znalostech, fungující v podmínkách znalostní společnosti a využívající všech vývojových pozitivních trendů prověřených časem a v řídicí praxi.
- ▶ **Znalostní pracovník** je takový zaměstnanec, který je nositelem množiny relevantních znalostí, které jsou nepostradatelné pro fungování dané neziskové organizace.
- ▶ **Znalostní management** představuje odbornou činnost zaměřenou na využití znalostí v rozhodovacích a řídicích procesech za podpory informačních a komunikačních technologií.
- ▶ Základními požadavky na **system pro řízení znalostí** jsou přístupnost, dosažitelnost, včasnost, bezpečnost a otevřenost.

# Řízení znalostí v neziskové organizaci

- ▶ Znalostní kapitál neziskové organizace je určen množinou znalostí, které má daná organizace k dispozici včetně ochoty a schopnosti dotyčných zaměstnanců s těmito znalostmi pracovat (využívat je) nebo dále předávat (šířit).
- ▶ Nepřímo je tento kapitál předurčen počtem existujících expertů uvnitř organizace a kontaktů s nimi.



Děkuji za pozornost  
a těším se na spolupráci



Ing. Vojtěch Beck  
[vojtech.beck@gmail.com](mailto:vojtech.beck@gmail.com)