



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**

OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

# Strategické řízení nestátních neziskových organizací I.

Slezská univerzita v Opavě,  
Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné,  
28.2.2022

# Polopravdy a mýty o neziskových organizacích

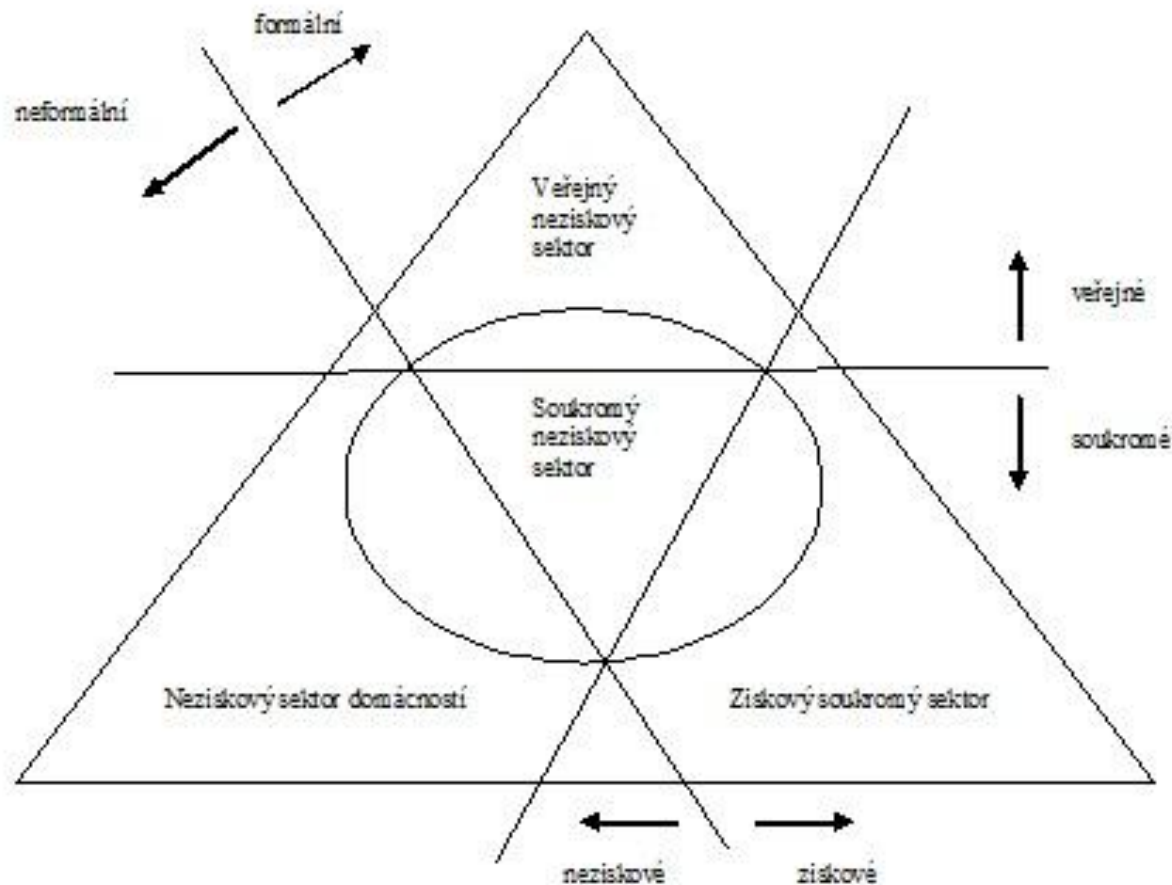
- ▶ Neziskové organizace jsou zřizovány státem (státní organizace)
- ▶ Neziskové organizace mají ze zákona zajištěno financování (hospodaří s finančními prostředky státu)
- ▶ Neziskové organizace nemají žádné provozní náklady, resp. ty jsou jim plně kryty z prostředků zřizovatele (státu)
- ▶ Neziskové organizace neplánují, resp. nepotřebují plánovat, existují z obecně přijatých garancí a jistot
- ▶ Neziskové organizace nemají a nepotřebují žádné strategie (strategické řízení, strategické rozhodování apod.)
- ▶ Management neziskových organizací je většinou o jednom člověku (řediteli)
- ▶ Neziskové organizace nepodnikají ...

# Vymezení neziskového sektoru

Národní hospodářství se člení na:

- ▶ **Tržně komerční sektor**, který je v soukromém vlastnictví a je ziskově motivován.
- ▶ **Veřejný sektor**, který je ve vlastnictví státu (v širokém smyslu) jménem lidu.
- ▶ **Třetí sektor**, tj. sociální ekonomika, která zahrnuje širokou škálu organizací, jako jsou různá dobrovolná sdružení, nadace a další neziskové organizace.
- ▶ Někdy se také v uvedené logice členění uvádí **čtvrté odvětví**, tzv. **neformální sektor**, kde neformální výměny probíhají mezi rodinou a přáteli.  
V češtině se také uvádí termín sousedská výpomoc.

# Vymezení neziskového sektoru



© \_- REKTOŘÍK, J. a kol. *Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení.* Praha, Ekopress 2001

# Vymezení neziskového sektoru

Třetí sektor lze rozdělit do tří dílčích částí – společný sektor, neziskový sektor a sektor sociálního podnikání.

- ▶ **Společný sektor** zahrnuje organizace působící na místní nebo na úrovni konkrétních sdružení. Obvykle jde o malé, skromně financované organizace, do značné míry závislé na dobrovolné, spíše než placené aktivitě. Příkladem jsou zájmové spolky (zahrádkáři, filatelisté, apod.), spolky, atd.
- ▶ V **neziskovém sektoru** jde o instituce provozované různými vlastníky, včetně organizací, které mají formální charakter (právní listiny vymezující způsoby aktivity a uspořádání). Tyto instituce mohou být zřizovány „vládou“ nebo jsou soukromé (nezávislé na vládě) a samosprávné; a pracují s významným stupněm dobrovolnického zapojení. Příkladem mohou být bytová družstva, velké charity, velká místní sdružení, celostátní volební organizace, atp.
- ▶ Podle některých definic, **sektor sociálního podnikání** zahrnuje subjekty, které jsou podniky s převážně sociálními cíli, jejichž přebytky jsou do značné míry reinvestovány k tomuto účelu. Spíše než se řídit potřebou maximalizovat zisk pro akcionáře a jiné majitele, je více hodnoceno naplnění funkce, pro kterou byl podnik zřízen.

# Teorie firmy

Faktory ovlivňující fungování firmy:

- ▶ Složitá vlastnická struktura, složité vazby mezi vlastnictvím a řízením firmy
- ▶ Organizační problémy, nedostatek informací, měnící se okolí firmy
- ▶ Nejistota spojená s aspekty rozhodování firmy
- ▶ Konflikty mezi jednotlivci a skupinami uvnitř firmy apod.

Proč firmy dosahují zisku?

- ▶ Platba podnikateli za aktivitu a riziko
- ▶ Monopolní teorie – výsledek výhody
- ▶ Výsledek zlepšení a inovačních aktivit
- ▶ Firma maximalizuje zisk za určitý čas
- ▶ Postavení na trhu, růst a expanze, snaha dlouhodobě přežít apod.

Alternativní přístupy v chování firem:

- ▶ Firmy v individuálním vlastnictví – podnikatel hospodaří sám na sebe
- ▶ Partnerství – obchodní korporace– sdružení kapitálu dvou a více osob

# Teorie firmy

Maximalizace zisku je v ekonomických teoriích zpochybňována (strategie firmy):

Cílem podniku není dosahování maximalizace zisku, ale dosažení jeho uspokojivé výše.

Nehledáme jednu optimální kombinaci objemu produkce a ceny, ale ptáme se, zda daný objem produkce a ceny zabezpečí uspokojivou výši zisku.

Cíl firmy je chápán jako ne jako maximalizace jedné proměnné, ale jako současné plnění cílů v několika oblastech. Chování firmy pak lze chápat jako snahu o uspokojivé výsledky v několika stanovených cílech (alternativní cíle firmy).

# Teorie firmy

Rozhodování firmy jsou podřízena alternativním cílům v následujících oblastech:

- ▶ **Oblast výroby** – maximální možná změna objemu produkce nebo dosažení určitého objemu produkce
- ▶ **Oblast zásob** – optimální výše zásob musí být dostatečná pro plynulost výroby, ale nesmí vázat příliš mnoho prostředků
- ▶ **Oblast prodejů** – definována v hodnotových nebo fyzických jednotkách
- ▶ **Podíl na trhu** – měřítko uskutečněných prodejů
- ▶ **Zisk** – poměr zisku k nákladům nebo investicím
- ▶ **Personální oblast** – tvorba nových pracovních míst, struktura zaměstnanců, definovaná personální politika



# Teorie firmy

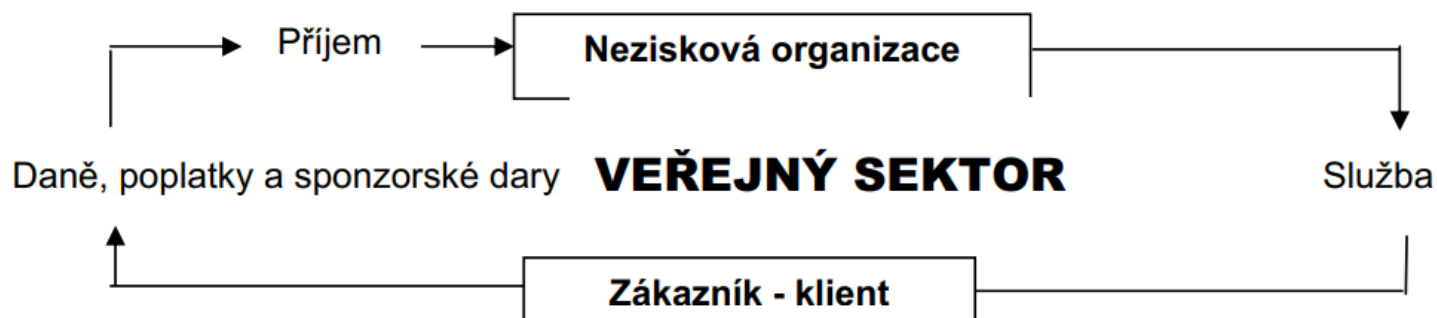
**Intelektuální kapitál** – výsledek kombinace lidského kapitálu, strukturálního kapitálu a kapitálu vztahů

- ▶ **Lidský kapitál** – znalosti, které zaměstnanci vezmou sebou, když opouštějí podnik (znalosti, dovednosti, zkušenosti, schopnosti)
- ▶ **Strukturální kapitál** – znalosti, které zůstanou v podniku na konci pracovního dne (organizační postupy, procedury, systémy, kultura, databáze, práva duševního vlastnictví ...)
- ▶ **Kapitál vztahů** – veškerý kapitál spojený s vnějšími vztahy organizace, se zákazníky, dodavateli nebo partnery. Část je tvořena vztahy společnosti se zájmovými skupinami (investoři, věřitelé, zákazníci, odběratelé apod.)  
→ goodwill

# Excelentnost neziskové organizace

Zastřešujícím cílem každého neziskového subjektu by mělo být *dosažení určité jedinečnosti* směřující až k jakési excelentnosti. Tato jedinečnost musí být vnímána především potenciálními klienty, kteří tento subjekt pak budou upřednostňovat před konkurencí.

Cílem neziskové organizace je najít a rozvinout těžko napodobitelné schopnosti, které ji v očích klientů jednoznačně odlišují od jí podobných organizací a alternativ. Identita a image organizace musí prostupovat veškeré prezentace, jejichž *účelem je přesvědčit* odpovědné pracovníky o tom, *že svěřené prostředky byly vynaloženy účelně*.



# Neziskové organizace

Pro neziskové organizace je hlavním smyslem jejich fungování uspokojování požadavků svých klientů. Tyto organizace se zabývají poskytováním veřejných služeb a současně zodpovídají za efektivní vynakládání k tomu přidělených finančních zdrojů.

**Neziskové organizace jsou tedy orientovány na klienty a považují za svůj hlavní úkol rozpoznání jeho přání a potřeb, které se snaží následně uspokojit.**

Strategické plánování neziskových organizací představuje proces, během něhož vzniká představa, čím by se měla daná organizace v budoucím horizontu zabývat a jakým způsobem bude uskutečňovat tomu odpovídající předsevzetí.

# Strategické plánování

*Čím nestabilnější* je vnější prostředí, které obklopuje neziskovou organizaci, *tím kratší* musí být období pokryté vytvářeným strategickým plánem.

NNO hledají odpovědi na následující otázky:

- ▶ Kam se chce naše organizace dostat v budoucnosti?
- ▶ Co proto všechno budeme muset udělat?
- ▶ Jak budeme připraveni na změny, které lze v budoucnu očekávat či odhadovat?
  
- ▶ Rozhodnutí o budoucím zaměření organizace, její vizi a možných cílech představují závažná rozhodnutí, neboť ovlivní činnost dané instituce na delší časový horizont. Způsob, jakým se tato závažná strategická rozhodnutí realizují, lze charakterizovat jako *strategické plánování*.

# Strategické plánování

Hlavním smyslem celého procesu strategického plánování neziskových organizací je získat v určitém časovém horizontu *silnější strategickou pozici* v daném oboru než je současná.

Kvalitní strategické plánování přispívá ke:

- ▶ Zlepšení výkonnosti dotyčné NO
- ▶ Stimulaci jejího myšlení a předvídavosti
- ▶ Řešení nejdůležitějších organizačních problémů
- ▶ Změně reaktivního na proaktivní přístup
- ▶ Rozvoji týmové spolupráce uvnitř této organizace

# Strategické plánování

Smyslem strategického plánování je:

- ▶ Určení cíle v rámci celé organizace a tomu odpovídající strategie
- ▶ Vyhodnocení všech varování vnějšího prostředí a jeho příležitostí
- ▶ Ocenění současných i potencionálních zdrojů a know-how organizace
- ▶ Formulace základní strategie k dosažení specifikovaných cílů
- ▶ Zavedení potřebné organizační struktury nezbytné k realizaci formulované strategie
- ▶ Sestavení podrobného časového harmonogramu realizace zvolené strategie
- ▶ Zavedení kritérií hodnocení průběžného a konečného splnění plánu
- ▶ Hodnocení výkonnosti a případné modifikace realizované strategie

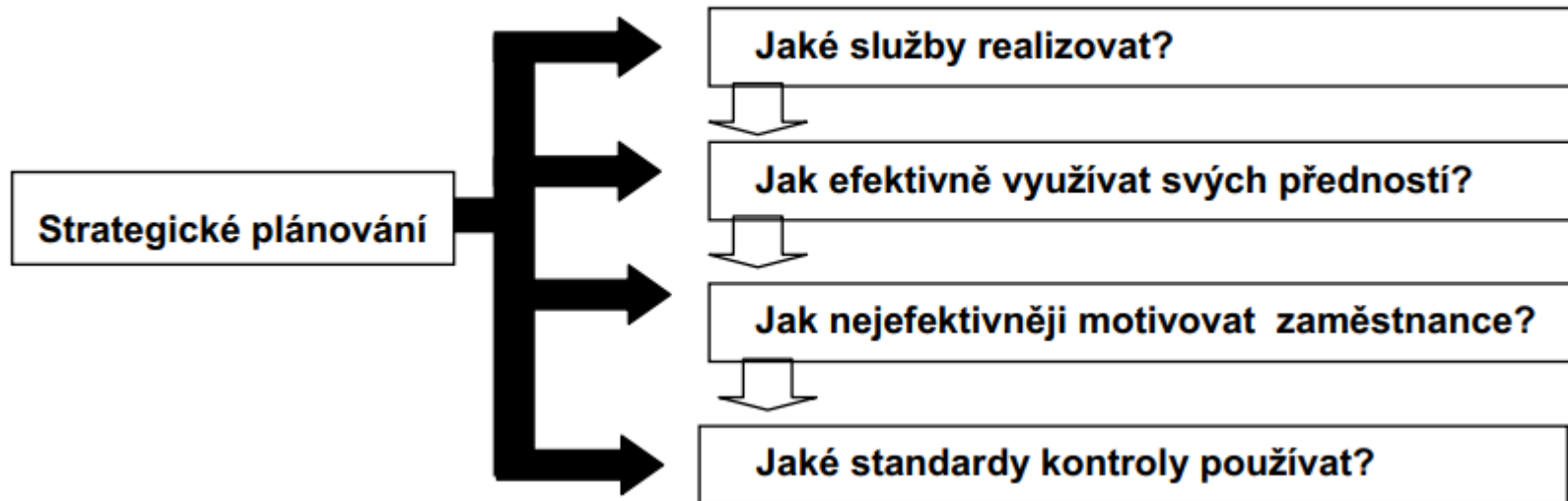
# Strategické plánování

Strategické plánování je spojeno se:

- ▶ **Strategickým rozhodováním**, které ovlivňuje činnost organizace v dlouhodobém horizontu a jehož dopady jsou dlouhodobé
- ▶ **Strategickým řízením** – představuje proces realizace cílů stanovených ve strategickém plánu
- ▶ Vzorec úspěchu:  
Úspěch organizace = jasně stanovené cíle + kvalitní plánování + týmová práce

# Strategické plánování

- ▶ Strategické plánování musí předcházet veškerým manažerským funkcím v organizaci (organizování, přikazování, koordinace, kontrola)





# Strategické řízení neziskových organizací

**Strategické řízení velkou měrou ovlivňuje úspěšnost nestátních neziskových organizací (naplňování poslání).**

Strategické řízení je proces, kterým se stanovuje vize a poslání organizací, z nichž se vyvozují strategické cíle na základě strategické analýzy a trendů budoucího vývoje.

Jeho prostřednictvím se volí a hledá optimální strategie rozvoje organizace, nebo jejích organizačních složek tak, aby byly efektivně využity zdroje společnosti v součinnosti s příležitostmi na trhu.

# Strategické řízení neziskových organizací

- ▶ Strategické řízení, které *vychází z dlouhodobých předpovědí vývoje*, pomáhá neziskové organizaci anticipovat budoucí problémy a příležitosti. Jeho uplatňováním se prodlužuje čas pro přípravu organizace na řešení zásadních problémů i samotného budoucího vývoje.
- ▶ Strategické řízení *dává jasné cíle a směry pro budoucnost organizace*, pocity jistoty jeho pracovníkům. Pro zaměstnance je vždy lepší, když vědí, co přesně se od nich očekává a kam organizace směřuje.
- ▶ Strategické řízení *pomáhá zvyšovat kvalitu managementu*, vede řídící pracovníky k tomu, aby zkvalitňovali svá rozhodování. Strategické řízení také pomáhá zlepšovat komunikaci uvnitř organizace, řízení a koordinaci projektů, motivaci zaměstnanců a zlepšuje alokaci zdrojů.

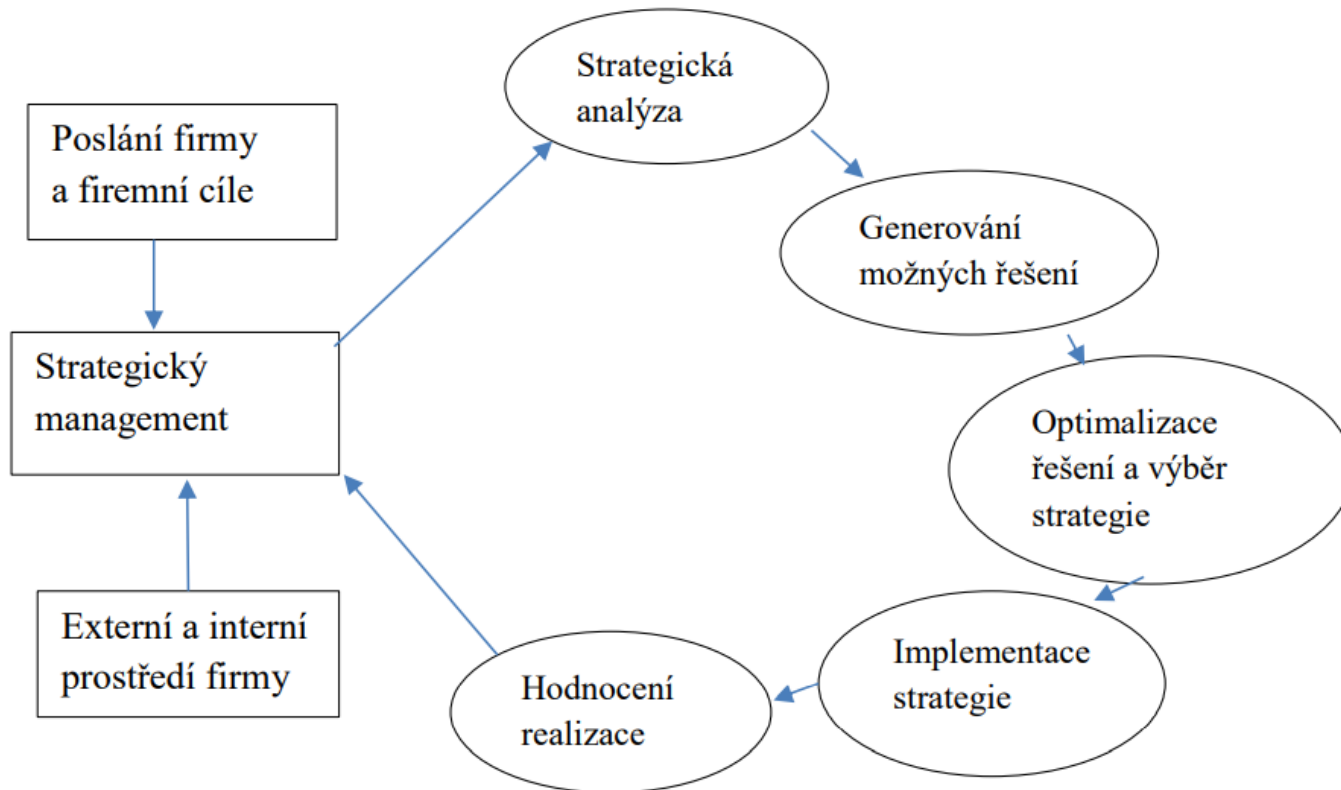
# Strategické řízení neziskových organizací

## Strategické milníky NNO:

- ▶ Když chce nezisková organizace nastavit fungování své činnosti na příštích několik let.
- ▶ V období, kdy dochází k silným externím vlivům, které působí na neziskovou organizaci, jako jsou změny v dotační politice, ekonomická krize, odklon některých důležitých donátorů, změna legislativy atd.
- ▶ V období, kdy dochází ke změně interního prostředí v neziskové organizaci, jako je například výměna statutárních orgánů nebo vedoucích zaměstnanců, které formují představy o chodu a budoucím vývoji organizace.
- ▶ Pokud se organizaci podaří naplnit její poslání a vizi, což je ve valné většině spíše hypotetický bod, je nutné strategicky plánovat její budoucí vývoj

# Strategické řízení neziskových organizací

Strategické řízení nestátních neziskových organizací



# Plánování

- je jedna z hlavních činností organizace
- smyslem plánování je stanovení cílů organizace v čase a vymezení postupů jak těchto cílů dosáhnout
- plánování zahrnuje systematické stanovení cílů a úkolů
- k tomu je nezbytné rozhodování o výběru z alternativních možných budoucích způsobů vykonávaných činností
- Není možné plánování a sestavit plán bez rozhodování a bez zvažování potřeby lidských a materiálních zdrojů ⇒ za rozhodování je zapotřebí nést odpovědnost

# Postup při tvorbě plánů NNO

- Uvědomění si příležitostí
- Vlastní stanovení cílů (efektivnost, potřebnost služby apod.)
- Identifikace předpokladů (analýza vnitřního a vnějšího prostředí)
- Určování alternativních postupů
- Hodnocení alternativních postupů (značné množství faktorů)
  
- Výběr postupů (optimální okamžik rozhodnutí → přijetí plánu)
  
- Formulování podpůrných plánů
- Sestavení rozpočtu potřeby zdrojů

**Definování příležitostí z hlediska:**

- očekávání klientů,
- silných stránek organizace,
- slabých stránek organizace.

**Stanovení úkolů a cílů:**  
Kde chceme být a jak a kdy toho chceme dosáhnout?

**Zvažování vnitřních a vnějších předpokladů:**  
V jakém vnějším a vnitřním prostředí chceme stanovených cílů dosáhnout?

**Stanovení alternativ:**  
Jaké jsou nejslibnější alternativy pro dosažení našich cílů?

**Porovnání alternativ z hlediska požadovaných cílů:**  
Které alternativy mají největší naději dosáhnout cílů s nejmenšími náklady?

**Výběr alternativ:**  
Výběr postupu nebo činnosti, který bude prosazován.

**Formulování podpůrných plánů:**  
například vývoj nových aktivit, najímání a proškolení nových pracovníků apod..

**Číselné vyjádření plánů pomocí rozpočtu:**  
Sestavení objemu výdajů.

# Členění plánů

- ▶ Dle časového hlediska (dlouhodobé, střednědobé, krátkodobé)
- ▶ Úrovně rozhodovacího procesu (strategické, taktické, operativní)
- ▶ Věcné náplně plánu (finanční, personální, investiční apod.)
- ▶ Účelu, kterému plány slouží
  
- ▶ **Plánovací trojimperativ:**
  - **CO SE MUSÍ UDĚLAT A JAK TO MÁ VYPADAT?**
  - **KDY MUSÍ BÝT URČITÁ ČÁST REALIZOVÁNA?**
  - **KOLIK NÁS TO BUDE STÁT?**



# Členění plánů

- ▶ **Strategické plány** – jsou v nich konkretizovány strategické záměry (cíle) organizace. Určují vývoj organizace v delším časovém horizontu (5 a více let)
- ▶ **Taktické plány** – směřují k uskutečnění plánů strategických. Specifikují úkoly vyplývající ze strategických plánů pro konkrétní období (1 – 5 let)
- ▶ **Operativní plány** – jsou sestavovány na čtvrtletí, měsíc (do 1 roku). Při jejich sestavování se vychází z konkrétních podmínek, známých informací o zdrojích, adresná odpovědnost pracovníků za plnění operativních cílů.

# Formulování cílů

- ▶ Cíle je nutno formulovat pro jednotlivé úrovně neziskové organizace písemně, přičemž hlavním znakem optimality je jejich stimulující míra náročnosti.
- ▶ Cíle musí být stanoveny k přesně stanoveným tématům
- ▶ Cíle musí být vztaženy k výsledkům, nikoli k činnostem
- ▶ Cíle musí být v měřitelných jednotkách
- ▶ Cíle musí provokovat k výkonům, musí vybízet k aktivitě
- ▶ Cíle musí být realizovatelné vlastními silami organizace
- ▶ Cíle musí mít vazbu na poslání, přičemž nesmí být v rozporu
- ▶ Cíle musí být odsouhlaseny manažery na všech úrovních i dotyčnými zaměstnanci (optimum)

# Formulování cílů

- ▶ Cíle neziskové organizace jsou stanoveny jako konečný stav, ke kterému by měly všechny aktivity neziskové organizace směřovat.

<b>Cílová oblast strategických cílů:</b>	<b>Jednotlivé strategické cíle:</b>
<b>Společnost</b>	Spokojený a vracející se klient Jednoznačná identifikovatelnost ve společnosti
<b>Vnitřní atmosféra</b>	Motivovaní zaměstnanci Kompetentní vedení Ochota zaměstnanců sdílet společné normy a hodnoty
<b>Prosperita</b>	Zvyšující se počet klientů Snadnější oslovování sponzorů či státních institucí

# Hierarchické uspořádání cílů



# Formulování cílů

- ▶ Formulované cíle musí být vzájemně konzistentní tak, že musí na sebe navazovat a dosažení jednoho cíle musí podporovat splnění cílů ostatních.
- ▶ Konzistence cílů může být horizontální prostřednictvím sladování cílů mezi jednotlivými útvary organizace na stejné řídicí úrovni, nebo vertikální ve formě rozpisu cílů do nižších úrovní od shora dolů po odborné linii.
- ▶ Takto stanovené cíle budou současně i optimální, jestliže budou projednány a odsouhlaseny zaměstnanci na všech úrovních organizace.

# Stanovení cílů pomocí metody SMART

SMART je jednoduchý nástroj napomáhající definovat cíle. Tento nástroj se uplatňuje především v rámci strategického řízení a řízení projektů.

- S – specifický – cíl musí být definován přesně. Čím přesněji je definován, tím se snadněji bude plnit – prevence nedorozumění.
- M – měřitelný – splnění cíle musí být možné změřit. Posouzení do jaké míry bylo cíle dosaženo (měřitelné indikátory)
- A – akceptovaný – cíl musí být akceptovaný odpovědnou osobou. Bez akceptace, přijetí cíle za své, nelze dosáhnout jeho naplnění v odpovídající kvalitě.
- R – reálný – cíl musí být reálný. Musí být možné ho splnit v reálném čase, musí být k dispozici příslušné nástroje, znalosti, postupy apod.
- T – časově ohraničený – cíl musí mít daný termín.

Pomocí SMART nástroje se definují konkrétní a jednoznačné cíle.

# Řízení podle cílů – metoda MBO

Peter F. Drucker – metoda založená na stanovení a vzájemném odsouhlasení cílů a vyhodnocování úspěšnosti jejich dosahování.

Realizátorům úkolu je umožněno rozhodnout, jaký způsob dosažení cíle je nejvhodnější.

Jedná se o přenesení odpovědnosti za cíl na realizátora. Metoda je použitelná prakticky ve všech oblastech řízení.

## Metoda GROW – metoda stanovení „osobních cílů“

- co dělám?
- co musím překonat?
- jak to můžu vyřešit?
- co pro to budu dělat?

# Stanovení cílů

**Priority** – cíle mající rozhodující vliv pro daný objekt rozhodování (výkonové ukazatele organizace, kapacita, dostupnost služeb apod.).

**Měřitelnost** – kvantifikované plnění cílů

**Přiměřenost** – čím vyšší počet dílčích cílů bude, tím je pravděpodobnější, že splnění jednoho cíle je v rozporu s plněním jiných cílů

**Aktivity** – opatření, činnosti, procesy vedoucí k naplnění cílů

**Zdroje** – materiální i nemateriální zdroje (finance, personální zabezpečení, kapacity, know-how apod.)

**Termíny a odpovědnost**



# Stanovení cílů

## Vymezení strategických a taktických cílů organizace

Klíčová oblast	Strategický cíl	Taktický cíl
Zaměstnanci	Vytvoření stabilního a podnětného prostředí pro pracovníky	<ul style="list-style-type: none"><li>• Posílení týmovosti, spolupráce a komunikace</li><li>• Zlepšování pracovního prostředí</li><li>• Vytváření zastupitelnosti na všech úrovních</li></ul>
Uživatelé	Podpora zvýšení zodpovědnosti a samostatnosti cílové skupiny	<ul style="list-style-type: none"><li>• Posílit kompetence, zodpovědnost a práva uživatelů</li><li>• Pracovat na získání odbornosti pro práci</li></ul>

# Stanovení cílů

Finance	Získávat stabilní finanční a lidské zdroje a dbát na jejich efektivní využití	<ul style="list-style-type: none"><li>• Posílit fundraising, strategii a marketing</li><li>• Posílení partnerství se státní správou a samosprávou</li><li>• Přicházet s inovativními řešeními aktuálních sociálních problémů na území města a kraje</li><li>• Získávání dalších finančních a lidských zdrojů</li></ul>
Příležitosti	Hledání nových cest k zajištění financování	<ul style="list-style-type: none"><li>• Partnerství MENS SANA v sociálním podniku</li><li>• Spolupráce při vytváření CDZ</li></ul>
Vnější systém	Působit na legislativu a změnu stigmatizujících postojů laické i odborné veřejnosti vůči lidem	<ul style="list-style-type: none"><li>• Posílení projektů souvisejících s destigmatizací</li></ul>

# Vize organizace

- **VIZE** – stanovení čeho chceme dosáhnout, určit kam bychom se měli dostat
- Důležitým výchozím krokem strategického plánování dotyčného subjektu musí být formulace přijatelné vize vyjadřující, čím chce organizace v budoucnosti být.
- Tato vize musí být vypracována v souladu se zásadami strategického myšlení a měla by obsahovat:
  - strategické záměry o tempu růstu, jehož chce dotyčná organizace dosáhnout;
  - úvahu o struktuře vyvíjených aktivit – upřednostnění služeb, přinášejících největší efekt;
  - specifické přednosti organizace;
  - základní představu o organizačním uspořádání dané instituce.

# Vize organizace

- Mentální model budoucího stavu organizace který je natolik motivující a srozumitelný, aby udal dlouhodobý směr organizace pro budoucí plánování, stanovení cílů a jedinečnost dané neziskové organizace. VIZE musí motivovat zaměstnance k aktivní účasti.
- Přínosy kvalitně formulovaných vizí:
  - Vize inspiruje
  - Vize je hybným krokem dopředu, sdílí cíle organizace
  - Vize napomáhá vytvářet společnou identitu uvnitř organizace
  - Vize musí být dostatečně konkurenční, originální a výjimečná
  - Vize podporuje zdravé riskování a experimentování
  - Vize podporuje myšlení v dlouhodobém horizontu
- MISE – definování, jak bychom měli vizi naplnit

# Vize organizace



# Poslání organizace

„Dobře formulované poslání je základním předpokladem úspěchu.“ (P.F. Drucker)

Účelně formulované poslání vychází z identifikace vlastních silných a slabých stránek a musí vyjadřovat snahu zabezpečovat ještě lépe (kvalitněji) to, co již organizace v současnosti realizuje. To znamená mimo jiné odhalovat ve svém okolí existující potřeby a příležitosti.

Poslání definuje, proč dotyčná organizace existuje se záměrem vzbudit u řídících i řadových pracovníků pocit účelu a sounáležitosti s organizací. Poslání organizace a s ní odpovídající cíle umožňují přesně specifikovat to, čeho chce organizace dosáhnout v dlouhodobém horizontu pomocí strategického plánu.

Poslání musí být formulováno krátkým a výstižným prohlášením organizace o smyslu její existence, o tom čeho se snaží dosáhnout a o hodnotách na nichž staví svoje aktivity. Musí jednoznačně odlišovat tuto organizaci od jiných podobně zaměřených institucí.

# Poslání organizace

Poslání musí splňovat:

- musí být orientováno na klienty/uživatele
- musí být realizovatelné
- musí být motivační
- musí být specifikované ⇒ přispívá k vytváření hodnotového systému organizace ve vztahu ke klientům, společnosti, **stakeholderům**

**Kritéria optimálně definovaného poslání:**

- adresnost, obraznost, uskutečnitelnost, jednoznačnost, flexibilita, srozumitelnost

# Poslání organizace

Cílem optimálně formulovaného poslání je *zapojit co nejvíce zaměstnanců do snažení celé organizace*. Definované poslání specifikuje rámcová pravidla organizace vzhledem k jejímu zaměření a mělo by proto obsahovat:

- sdílená přesvědčení a hodnoty,
- definici působnosti, která pokrývá potřeby, jež mají být uspokojovány,
- definici potencionálního zákazníka (klienta).

Poslání neziskových organizací by mělo *zdůrazňovat tyto hodnoty*:

- korektnost vůči klientům, zaměstnancům a celé společnosti;
- porozumění potřebám zákazníků včetně schopnosti dorozumět se s nimi ;
- dlouhodobý rozvoj spolupráce s klienty, osobní rozvoj zaměstnanců a tím i rozvoj celé neziskové společnosti.



# Poslání organizace

Amnesty International je dobrovolným sdružením lidí, kterým není lhostejné porušování lidských práv kdekoli na světě a chtějí se mu postavit. Základem Amnesty International je spolehlivý výzkum v této oblasti.

Společnost Člověk v tísni realizuje humanitární pomoc, dlouhodobé rozvojové projekty a podporuje snahy o demokratizaci a dodržování lidských práv ve světě. V České republice se věnuje terénní sociální práci v „sociálních ghetech“ a vzdělávacím a informačním aktivitám, které podporují toleranci a respekt k minoritním skupinám.

Naším základním posláním je pomoci lidem v nouzi tak, aby byli schopni převzít kontrolu nad svými vlastními životy a mohli co nejlépe využívat ty zdroje, které mají k dispozici. (Humanitární organizace Adra)

Lidem se zkušeností s duševní nemocí a lidem s kognitivním deficitem nabízíme prostor k sebevyjádření, pomoc a podporu při zvládání běžného života a překonávání předsudků ve společnosti. (MENS SANA, z.ú.)

„Neziskový sektor spojuje lidi a instituce  
na pilíři společně sdílených hodnot“



Děkuji za pozornost  
a těším se na spolupráci



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