



SANEK
PONTE

www.sanek.cz

Zpráva o vedení a řízení nestátních neziskových organizací v Karlovarském kraji 2015



Tradičního, již devátého ročníku dotazníkového průzkumu v oblasti vedení a řízení nestátních neziskových organizací se účastnilo za celou ČR celkem 313 organizací. Za Karlovarský kraj se účastnilo 17 organizací. Z důvodu nízké účasti jsme jednotlivé interpretace propojovali a vzájemně porovnávali s celorepublikovým vyhodnocením výsledků.

Jak číst letošní výsledky průzkumu

Protože organizace neziskového sektoru jsou z hlediska profesionality značně nejednotné, vložili jsme do letošního dotazníkového šetření otázku, na jejímž základě se organizace rozdělují na:

skupinu A

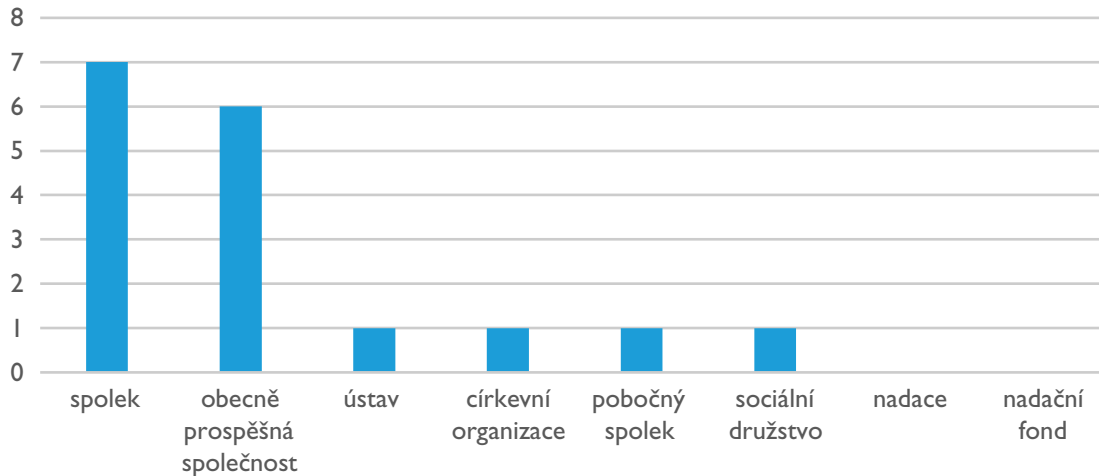
- organizace, které uplatňují systémy řízení, aktivně pracují s PR, fundraisingem a lidskými zdroji
- (159 respondujících organizací za celou ČR;
- 12 organizací v Karlovarském kraji)

skupinu B

- malé/začínající organizace, které jsou založené na dobrovolnické bázi nebo mají minimum placených zaměstnanců a neuplatňují manažerské systémy řízení
- (154 respondujících organizací za celou ČR;
- 5 organizací v Karlovarském kraji)

IDENTIFIKACE

Jaká je právní forma vaší organizace?



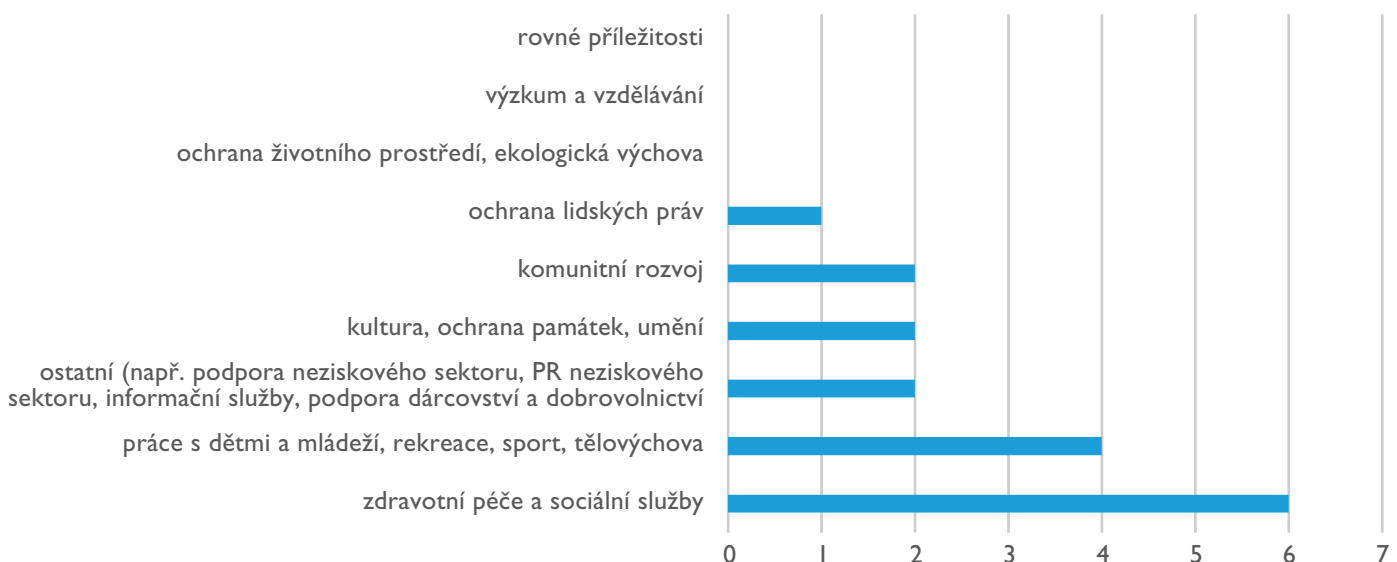
Popis výsledků:

V letošním roce se průzkumu vedení a řízení NNO v Karlovarském kraji zúčastnilo 17 subjektů. Největší zastoupení v oblasti právních forem měly „spolky“, a to s celkovým zastoupením 7 subjektů, „obecně prospěšné společnosti“ (6 organizací) a dále po jednom zástupci – „ústav“, „církevní organizace“, „pobočný spolek“ a „sociální družstvo“.

Interpretace

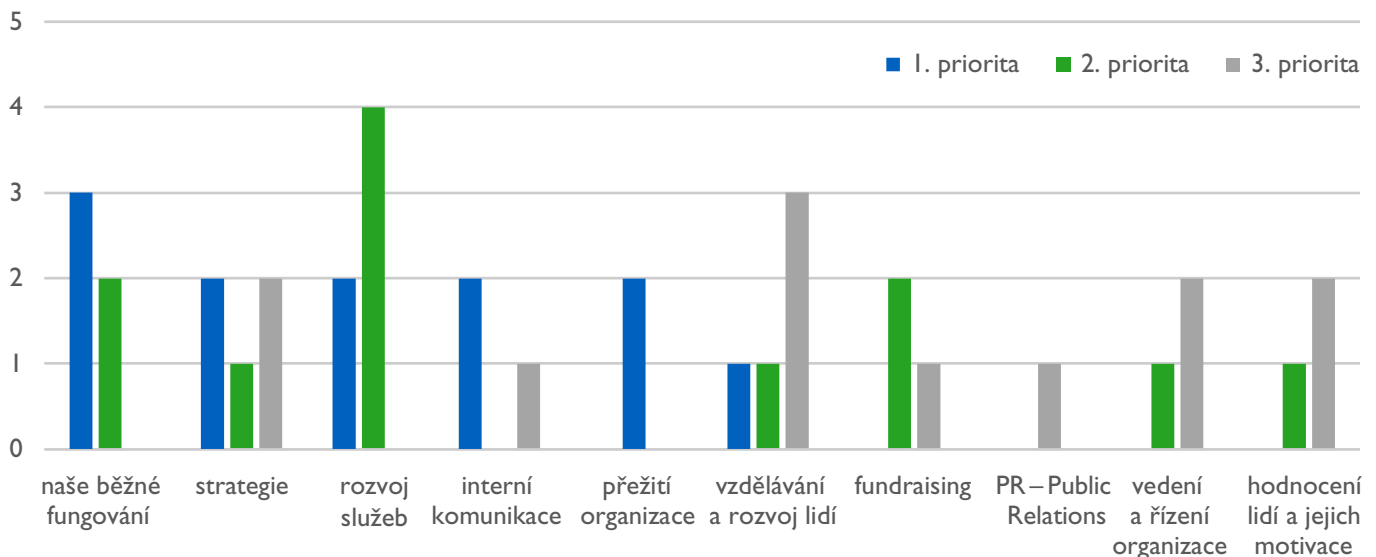
V letošním roce je více než kdy jindy důležité hned první otázku týkající se právní formy respondujících organizací srovnávat a hodnotit v čase, a to zejména díky platnosti nového občanského zákoníka (zákon č. 89/2012 Sb; s účinností od 1. 1. 2014), který „vybízí“ k transformaci a změně právní formy. V uplynulém roce se spolky v rámci celé ČR podílely na průzkumu nadpolovičním počtem, v letošním roce je to již jen přibližně třetina dotázaných, a to i přes to, že se všechna občanská sdružení automaticky transformovala po 1. 1. 2014 na spolek. V rámci Karlovarského kraje měli respondenti nejpočetnější zastoupení v právní formě spolku a obecně prospěšné společnosti.

Jaká oblast působení převažuje ve vaší organizaci?



Popis výsledků:

Otázka „Jaká je oblast/oblasti působení vaší organizace?“ mapuje, jaké hlavní služby poskytují respondenti, kteří se zúčastnili průzkumu. Převažuje počet subjektů v oblasti „zdravotní péče a sociálních služeb“ (6 organizací), „práce s dětmi a mládeží, rekreací, sportem a tělovýchovou“ (4 organizace). Dva subjekty se zabývají „kulturou, ochranou památek a umění“, „komunitním rozvojem“ a „ostatním tématům“. Jedna organizace se věnuje „ochraně lidských práv“.

OBLAST STRATEGIE**Jaké jsou priority vaší organizace pro následující rok?****Popis výsledků:**

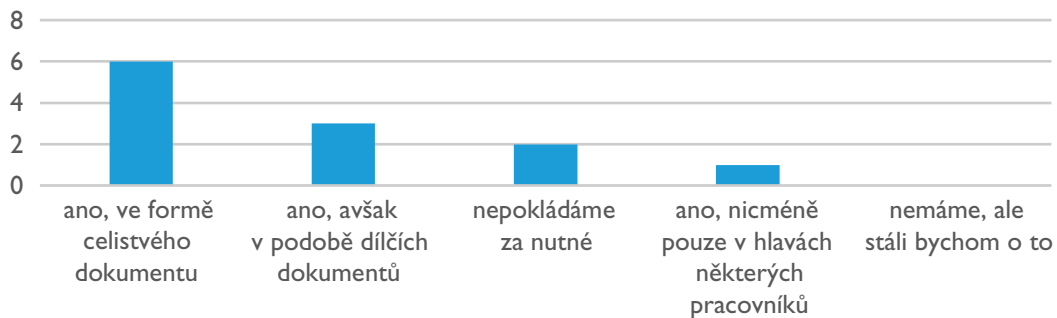
Jako priority uvedly organizace skupiny A na prvním místě „běžné fungování“ (3x), dále „strategii“ (2x), „rozvoj služeb“ (2x), „interní komunikaci“ (2x) a „přežití organizace“ (2x). Na druhé místo byly v rámci priorit nejvíce vybírány oblasti „rozvoje služeb“ (4x), dále „fundraisingu“ (2x) a „běžného fungování“ (2x). Třetí priorita byla nejčastěji označena v oblasti „vzdělávání a rozvoje lidí“ (3x).

Interpretace

Budeme-li se chtít podrobněji zaměřit na vyhodnocení priorit neziskových organizací v letošním roce, je nevyhnutelné připomenout si vývoj priorit NNO v čase. V roce 2013 převládala za celou ČR priorita „přežití“, tzn. maximální úsilí vyvinuté s cílem zajistit udržitelnost působení organizace na trhu. V roce 2014 již nejčastěji jmenovanou odpovědí bylo „běžné fungování“ organizace a v letošním roce se poprvé do popředí dostávají odpovědi, které jsou jednoznačně tou správnou cestou k zajištění úspěchu organizace a udržitelnosti jejích aktivit na trhu. Těmito odpověďmi jsou „strategie“, „rozvoj služeb“, „fundraising“ a s tím souvisí samozřejmě i „běžné fungování“ organizací.

První prioritou organizací skupiny A v Karlovarském kraji zůstává sice „běžné fungování“, nicméně „strategie“ je uváděna v těsném závěsu. Nejvíce zmiňovaná druhá priorita se týkala „rozvoje služeb“, což kopíruje celorepublikový trend a úzce souvisí s finančními zdroji. Platby od klientů jsou hned po veřejných zdrojích uváděny jako druhý podstatný finanční zdroj organizací.

Máte ve vaší organizaci vypracovaný dlouhodobý plán (strategii organizace)?



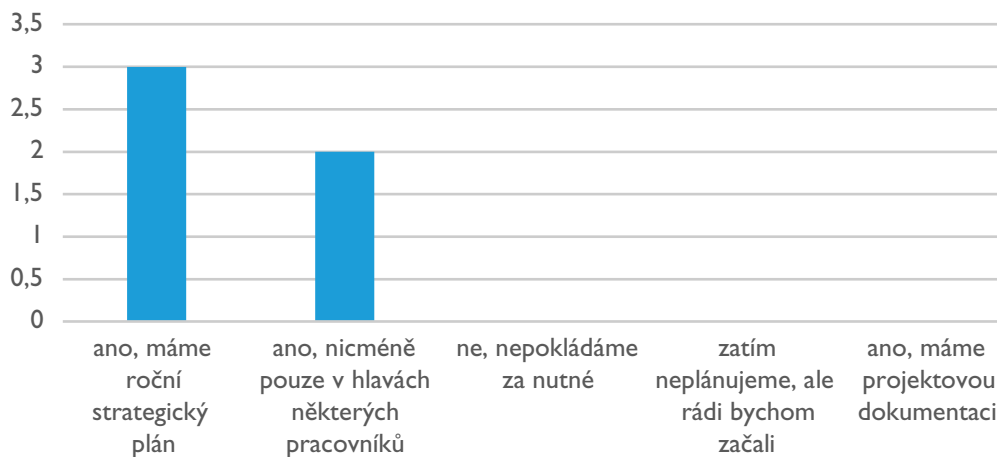
Popis výsledků:

Na otázku dlouhodobého plánování odpovědělo 9 organizací skupiny A, že dlouhodobý plán vypracovaný mají, a to v podobě „celistvého dokumentu“ (6 organizací) nebo v podobě „dílčích dokumentů“ (3 organizace). Organizace, které plán nemají, ho ve dvou případech „nepokládají za nutný“ a v jednom případě je „v hlavách některých pracovníků“.

Interpretace

Odpovědi získané u této otázky jsou v souladu s otázkou týkající se aktuálních priorit NNO. Respondenti Karlovarského kraje kopírují celorepublikové výsledky, které ukázaly, že 2/3 organizací spadajících do skupiny A má v nějaké podobě (ať komplexní, či dílčí části) zpracován strategický plán. Jedná se o podstatnou změnu ve výsledcích oproti předchozímu roku, kdy se strategickým plánováním zabývala pouze polovina dotázaných organizací.

Plánujete ve vaší organizaci dlouhodobě?



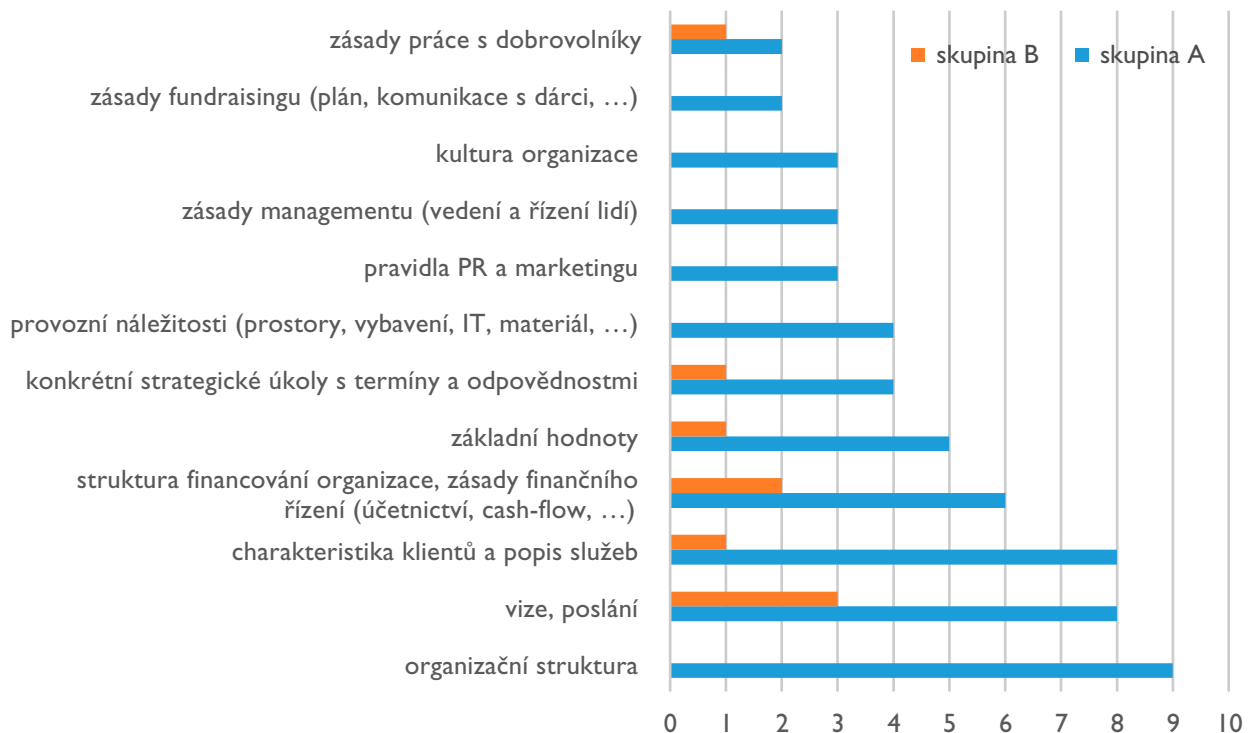
Popis výsledků:

Organizace skupiny B mají ve třech případech „roční strategický plán“, ve zbylých dvou plánují „v hlavách některých pracovníků“.

Interpretace

Minulý graf u organizací skupiny A ilustroval vyšší přítomnost strategického plánu v různých písemných podobách. Organizace skupiny B mají sice na prvním místě strategický plán roční, nicméně odpověď pouze v hlavách některých pracovníků je hned v závěsu. Důvod, proč je nepsaný plán vyhledávanější formou u organizací skupiny B v celé ČR, může být například způsobený tím, že organizace fungují na komunitní úrovni a realizují společná setkání nebo se nacházejí stále v počátečním období své existence.

Které pasáže jsou v dlouhodobém plánu zastoupeny?



Popis výsledků:

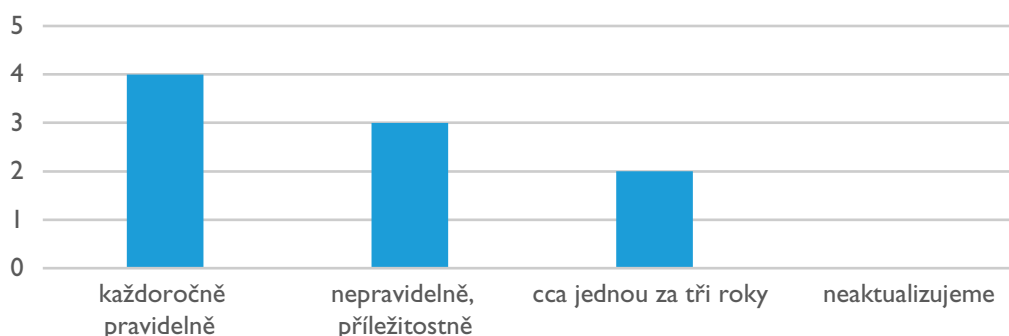
V dlouhodobém plánu organizací **skupiny A** jsou nejvíce zastoupeny pasáže „organizační struktura“ (9x), „vize, poslání“ (8x) a „charakteristika klientů a popis služeb“ (8x). Organizace **skupiny B** vybíraly nejvíce „vize, poslání“ (3x) a jako druhou nejvíce vybíranou možnost označily „struktura financování organizace, zásady finančního řízení“ (2x).

Interpretace

V rámci vyhodnocení otázky týkající se zastoupených pasáží v dlouhodobém plánu neziskových organizací stojí za poukázání skutečnost, že odpovědi plynule navazují na předchozí interpretaci. Organizace ze skupiny A pracují více s vnějším prostředím (směrem ven), proto potřebují znát řád, mít vytyčeny jasné kompetence a odpovědnosti pro jednotlivé pracovníky (tzn. důraz na organizační strukturu) či mít jasný přehled o klientech a službách, na které je úzce navázáno financování.

Organizace ze skupiny B se nijak neliší od celorepublikových výsledků. Hned za pasáží „vize, poslání“ umísťují financování organizace, které vyplývá z podstaty samotného fungování a existence organizace. Za zmínku stojí také pasáž „zásady práce dobrovolníků“, jelikož dobrovolníci ulehčují finančním nákladům organizace a zároveň svou prací upevňují vztah k již výše zmíněné komunitní bázi.

Jak často aktualizujete dlouhodobý (strategický) plán?

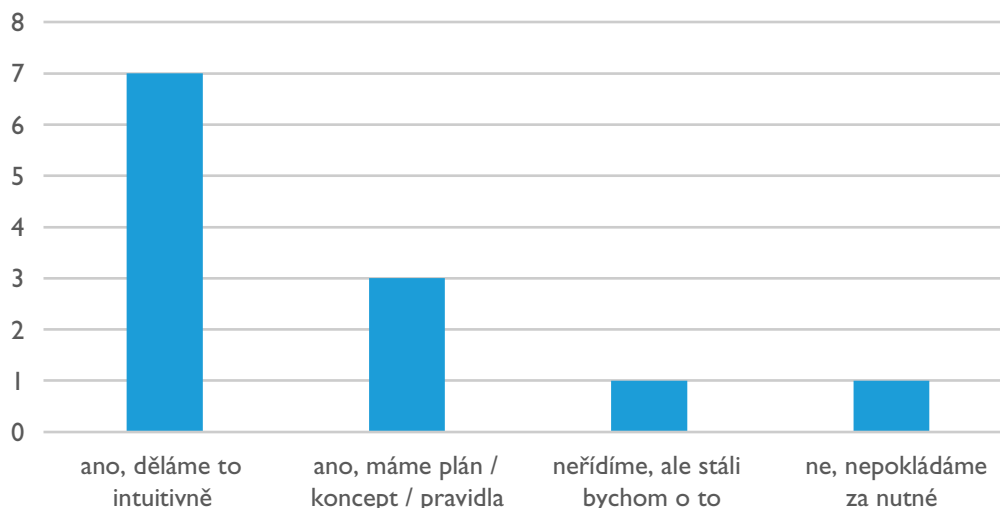


Popis výsledků:

Organizace **skupiny A** ve 4 případech aktualizují dlouhodobý plán „každoročně“, či během „tří let“ (2x). Odpověď „nepravidelně“ vybraly 3 subjekty.

Interpretace

Zažití strategického přístupu v řízení organizace je spojeno i s časovým rozměrem v rámci dlouhodobého plánování. Pozitivním zjištěním je zvýšení roční aktualizace dlouhodobého plánu jak v rámci celé ČR, tak i obsazení první pozice v Karlovarském kraji. Tříletý horizont pro aktualizaci plánu je sice doporučován jako nejzazší, ovšem námi ověřená dobrá praxe ukazuje, že i tři roky jsou pro neziskový sektor dlouhé a výhodnější je pro organizace aktualizovat plán v ročním cyklu. Nepravidelná, příležitostná aktualizace ukazuje, že dlouhodobý plán není v organizaci živým dokumentem a že s ním není správně pracováno.

OBLAST PUBLIC RELATIONS (PR)**Řídíte PR vaší organizace?****Popis výsledků:**

Na otázku, zda respondenti ze **skupiny A** řídí PR ve své organizaci, sice 10 respondentů odpovědělo ano, ale z toho mají pouze 3 pro PR řízení nějaký „plán/koncept/pravidla“. Respondenti, kteří plán nemají, jej „nepovažují za nutný“ (1x) či „by o něj stáli“ (1x).

Interpretace

I pro oblast PR je patrný pozitivní vývoj v čase, jelikož si neziskové organizace PR uvědomují a mají snahu ho nějakým způsobem řídit.

V celé ČR i Karlovarském kraji řídí více než polovina organizací skupiny A PR intuitivně, což potvrzuje rozložení priorit zmíněných na začátku studie. PR je v něm velmi zřídka zmíněno, a to v podobě poslední, třetí priority. Tak jako bylo již popsáno v interpretaci dlouhodobého plánu, intuitivní řízení sice zajistí určitý chod, ale pro posun je vhodné aktivity systematictěji řídit. K tomu dopomůže i velmi stručný, zato písemně zpracovaný plán / koncept. Zbývá část organizací, které PR řídí, si je vědoma síly PR a má již zpracovaný plán, koncept či pravidla.

Jaké jsou vaše cílové skupiny pro PR aktivity?



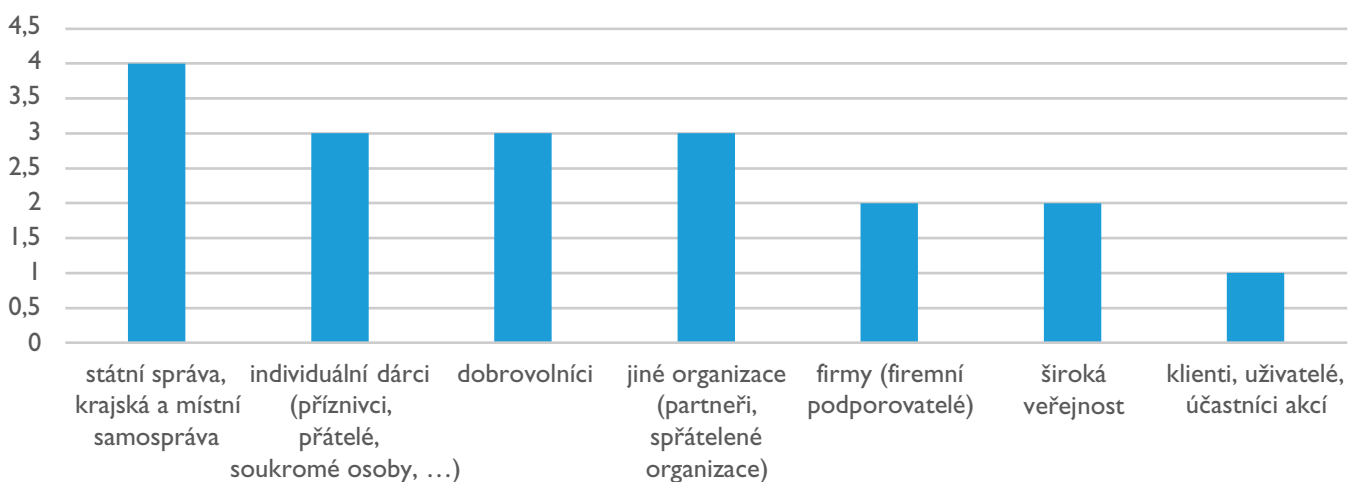
Popis výsledků:

Od respondentů, kteří řídí PR v organizacích **skupiny A**, byla nejčastější odpověď na danou otázku „státní správa“, „potenciální dárci“, „klienti a uživatelé“ a „široká veřejnost“ (vždy právě po 3 odpovědích). Odpovědi „zakladatel/ka, statutární orgány“ a „krajská a místní samospráva“ byly vybírány jako druhé nejčastější.

Interpretace

Organizace skupiny A svými výstupy kopírují celorepublikové výsledky, na první místo umísťují státní správu, klienty a uživatele, potenciální dárci a širokou veřejnost. Kromě široké veřejnosti se jedná o segmenty, které jsou podstatné pro zdroj financování organizace.

Na koho svou komunikaci zaměřujete?



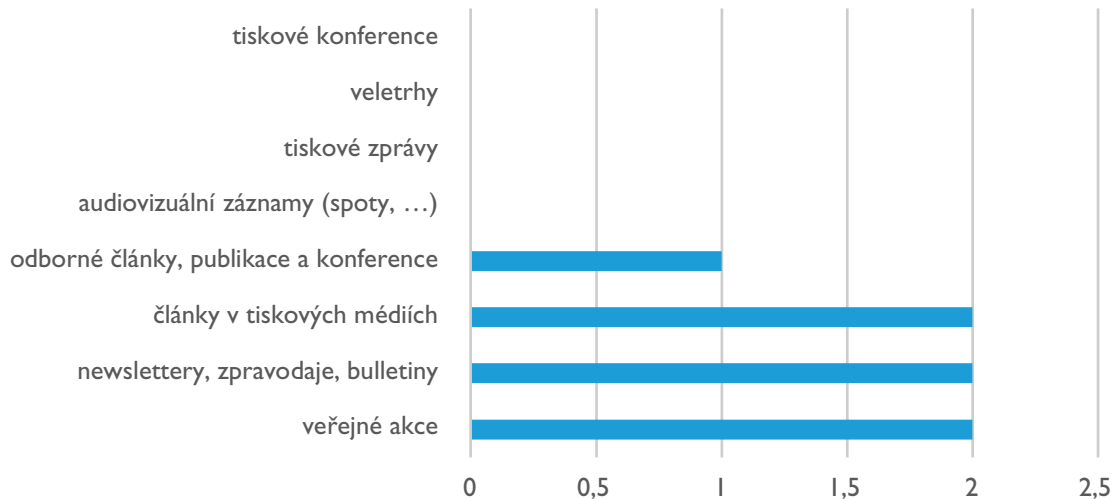
Popis výsledků:

Organizace **skupiny B** svou komunikaci zaměřují stejně jako organizace skupiny A nejčastěji na „státní správu, krajskou a místní samosprávu“ (4x). Dále ovšem cílí na „individuální dárci“, „dobrovolníky“ a „jiné organizace“ (vždy právě po třech výběrech).

Interpretace

Na rozdíl od celorepublikových výsledků, ve kterých se organizace skupiny B zaměřují zejména na širokou veřejnost, v Karlovarském kraji respondenti umístili veřejnost na téměř poslední pozici. První místo patří veřejné správě jako hlavnímu zdroji finančních prostředků a individuálním dárcům. Zmíněné skupiny dobrovolníků a jiných organizací mohou mít souvislost s nefinanční podporou ve formě dobrovolné práce či sdílení zkušeností a know-how se spřátelenými organizacemi.

Jaké používáte PR nástroje pro komunikaci s veřejností?



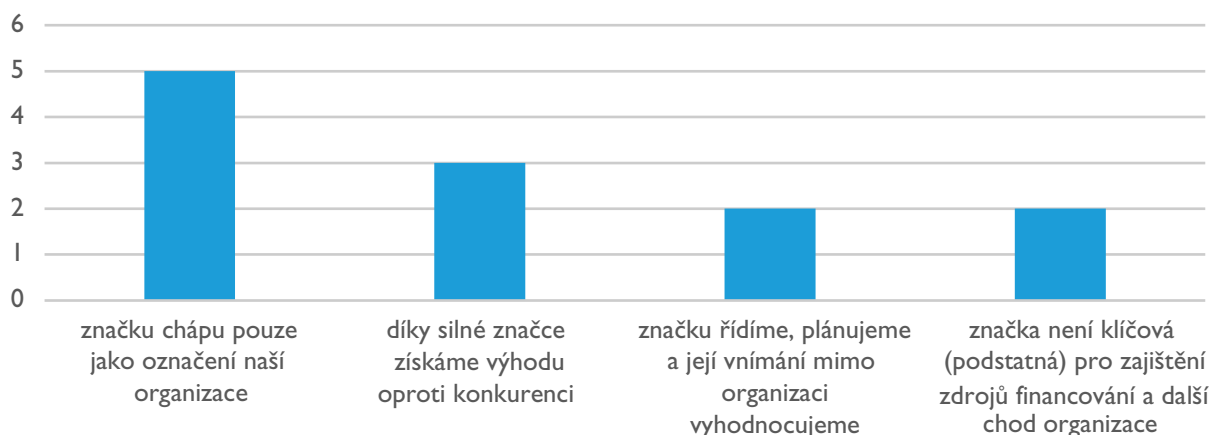
Popis výsledků:

Na otázku „Jaké používáte PR prostředky pro komunikaci s veřejností?“ se u respondentů, kteří zodpovídají za PR v organizacích skupiny A, nejčastěji objevily odpovědi: „veřejné akce“ (2x), „články v tiskových médiích“ (2x) a „newslettery, zpravodaje, bulletiny“ (2x). Odborné články, publikace a konference se vyskytly v jednom případě.

Interpretace

Ve využívání nástrojů PR jsou si všechny organizace bez rozdílu na skupině dobře vědomé faktu, že nejlépe fungují nízkonákladové formy propagace. Nejčastěji využívanými nástroji jsou stále „veřejné akce“, „newslettery, zpravodaje, bulletiny“ a „články v tiskových médiích“. Oblíbenost veřejných akcí je způsobena možností zprostředkování emocí, společného zážitku a osobního kontaktu organizace s veřejností.

Jaký je váš postoj ke značce vaší organizace (značka jako název, logo, symbol, design, výraz či jejich částečná kombinace)?



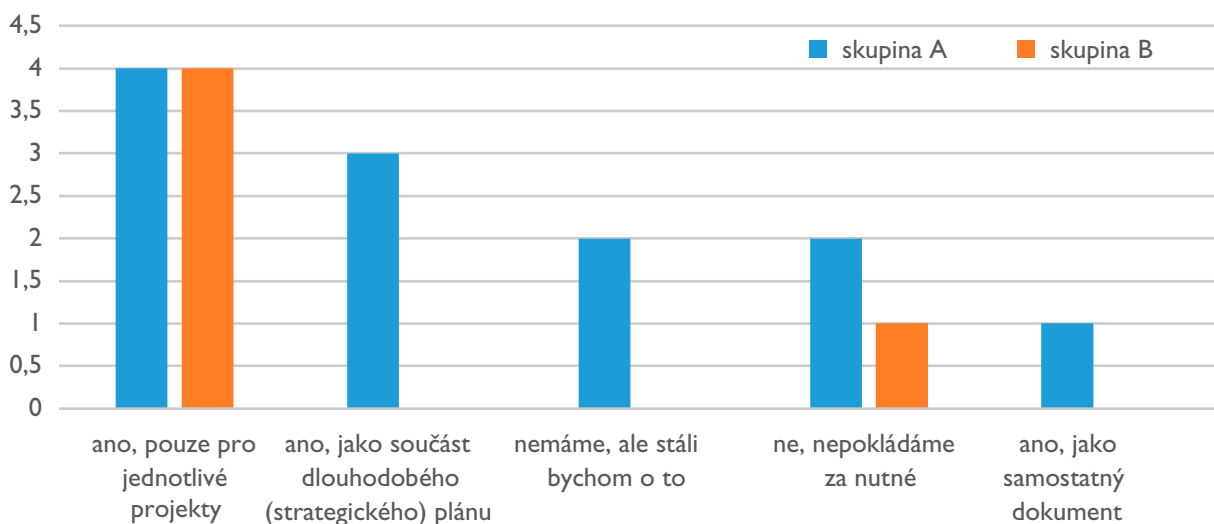
Popis výsledků:

Organizace **skupiny A** v 5 případech chápou značku „pouze jako označení organizace“. Ve třech případech organizace používají svou značku „jako výhodu oproti konkurenci“. Právě dvakrát byly vybrány odpovědi týkající se „řízení a plánování značky“. Taktéž dvakrát bylo vybráno chápání značky jako „nepodstatné složky pro zajišťování finančních zdrojů organizace“.

Interpretace

Branding (řízení značky) může být jednou z hlavních konkurenčních výhod na trhu. V celorepublikových výsledcích ohodnotily NNO ve 2/3 případů značku jako výhodu oproti konkurenci a se značkou potvrdily návaznou systematickou práci. Výsledky respondentů v Karlovarském kraji ukazují, že značka je mezi nimi chápána zatím pouze jako označení organizace, nicméně dochází k postupnému uvědomění, že značka může mít vliv na konkurenční výhodu.

FINANCOVÁNÍ

Máte vytvořen dlouhodobý plán financování vaší organizace?**Popis výsledků:**

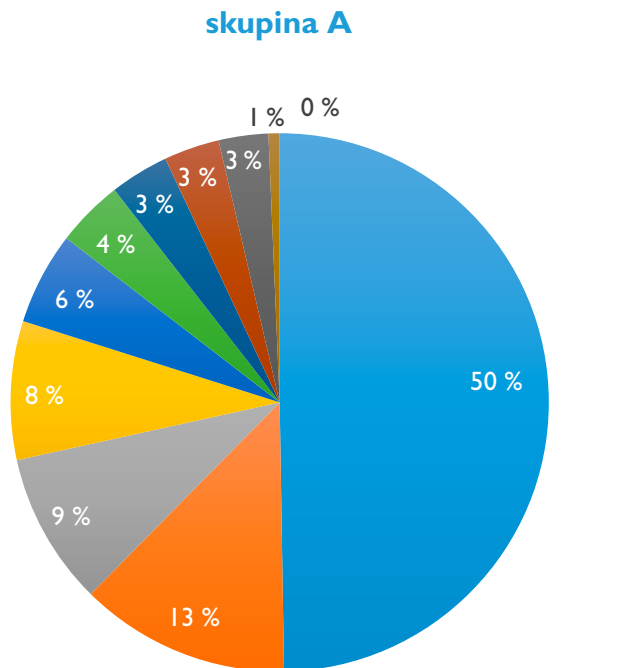
Dlouhodobý plán financování má nejvíce organizací pouze „pro jednotlivé projekty“ (4x). Následně se odpovědi dělí podle rozdělení organizací do skupin. Organizace **skupiny A** mají finanční plán jako „součást strategického dokumentu“ (3x), nebo jako „samostatný dokument“ (1x). Plán nemají 4 organizace **skupiny A** a jedna ze **skupiny B**.

Interpretace

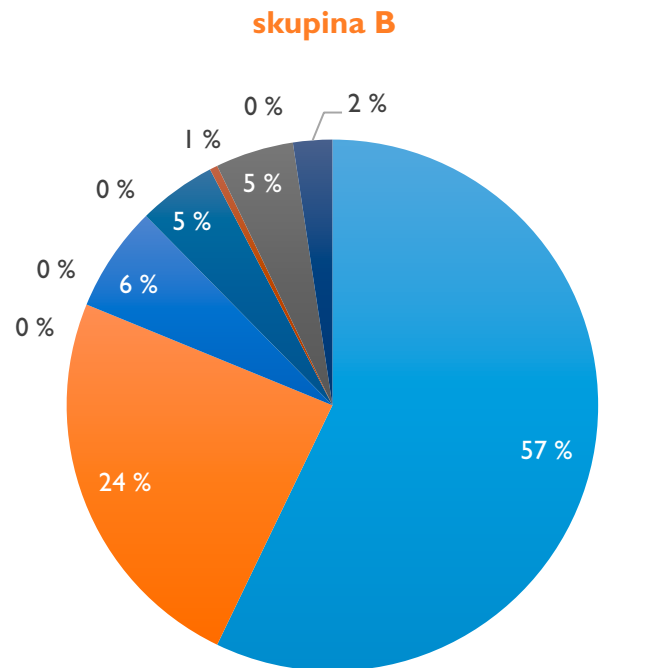
Opět s odkazem na uvedené hlavní priority neziskových organizací v současnosti není překvapující zjištění, že i v oblasti dlouhodobého plánování financování došlo k nárůstu a neziskové organizace jej aspoň v nějaké podobě zpracovávají. Podoba zpracování finančního plánu na jednotlivé projekty koresponduje s hlavními zdroji financování NNO od veřejné správy. Jak graf znázorňuje, organizace skupiny A si začínají uvědomovat nutnost zesílení nezávislosti na veřejných financích a zařazují plán financování do dlouhodobého plánu organizace. V rámci celorepublikových výsledků organizace skupiny B dlouhodobý plán nemají, protože jej nepovažují za nutný.

Většinu aktivit se snaží organizace skupiny B řešit svépomocí a dobrovolnickou prací, nicméně to neznamená, že jim náklady na aktivity nevznikají. Dalším možným úhlem pohledu je to, že organizace skupiny A umí lépe spočítat, kolik peněz potřebují a jak přesně s nimi naloží.

Jaké je přibližné procentuální zastoupení jednotlivých zdrojů financování ve vaší organizaci?



- veřejná správa (ministerstva, kraje, města, obce)
- platby od klientů
- strukturální fondy EU
- příjmy ze sociálního podnikání
- příjmy z vedlejší hospodářské činnosti
- příspěvek zřizovatele
- firemní dárci
- mezinárodní dárci
- individuální dárci
- platby zdravotních pojišťoven
- nadace a nadační fondy



- veřejná správa (ministerstva, kraje, města, obce)
- platby od klientů
- strukturální fondy EU
- příjmy ze sociálního podnikání
- příjmy z vedlejší hospodářské činnosti
- příspěvek zřizovatele
- firemní dárci
- mezinárodní dárci
- individuální dárci
- platby zdravotních pojišťoven
- nadace a nadační fondy

Popis výsledků:

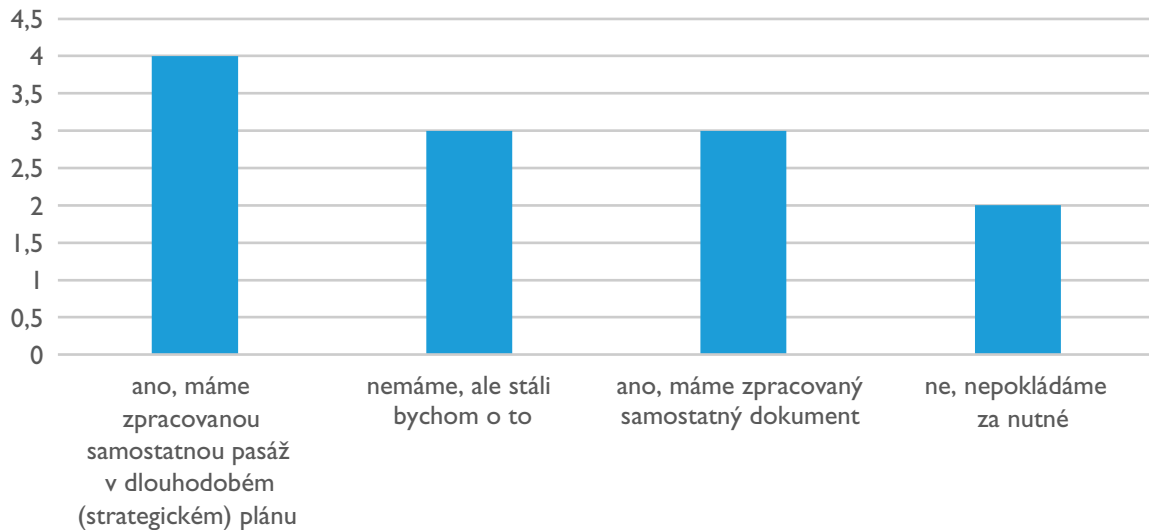
U všech zúčastněných organizací obou skupin průzkumu plyne více než polovina finančních prostředků od „veřejné správy“. Další podstatná část plyne „z plateb klientů“. Odpovědi se lišily u organizací **skupiny A**, která více využívá „strukturálních fondů EU“ (9 %). Organizace **skupiny B** získávají další zdroje „z vedlejší hospodářské činnosti“ (6 %) a od „individuálních“ a „firemních dárců“ (po 5 %).

Interpretace

Co se týká struktury financování, byly odpovědi z minulých let v letošním ročníku dotazníkového šetření doplněny dle aktuálních trendů, a to zejména o financování ze strukturálních fondů, možnost mezinárodního dárcovství a příjmy z vedlejší hospodářské činnosti. Ve zdrojích financování je znatelný rozdíl v obou skupinách organizací, zvláště u čerpání z fondů EU. Organizace skupiny B mají větší zájem o příjem financí z plateb klientů, což koresponduje s označenými pasážemi „charakteristika klientů, popis služeb“ v otázce struktury strategického plánu. Ač organizace skupiny B PR cílí na individuální dárci, výsledky úspěšného získávání finančních zdrojů od této skupiny dárců jsou zatím spíše rezervované.

LIDSKÉ ZDROJE

Máte zpracován dlouhodobý plán práce s lidmi?



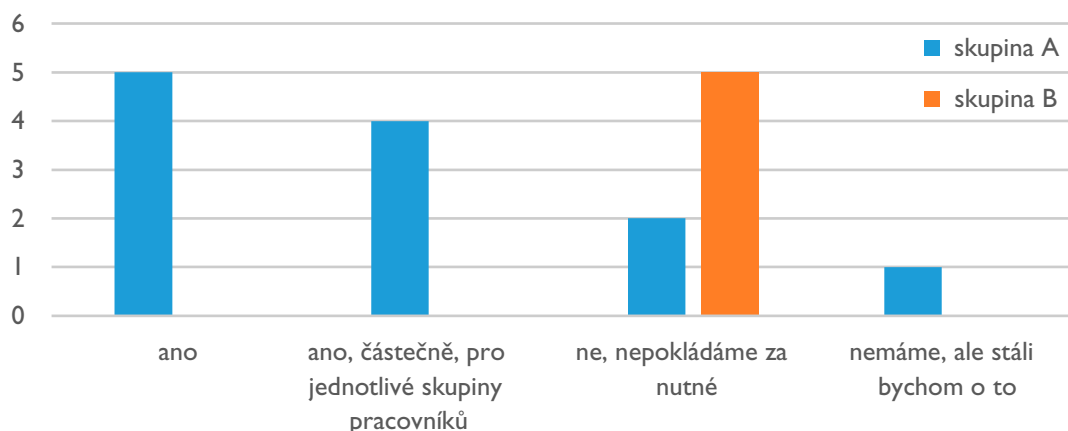
Popis výsledků:

Na otázku „Máte zpracován dlouhodobý plán práce s lidmi?“ 7 respondentů organizací **skupiny A** uvedlo, že jej zpracovaný mají, a to buď formou „samostatné pasáže v dlouhodobém plánu“ (4x), nebo jako „samostatný dokument“ (3x). Zbýlých 5 organizací plán nemá.

Interpretace

Celorepublikové výsledky dělí přístup zpracování dlouhodobého plánu s lidmi na polovinu (polovina jej má, polovina jej nemá), výsledky Karlovarského kraje tento trend potvrzují. Pozitivní zjištění je, že počet organizací, které plán nepovažují za nutný, se v posledních letech zmenšil. Neziskové organizace si začínají uvědomovat, že úspěch organizace stojí hlavně na kvalitních a motivovaných lidech, kteří v ní pracují. Důkazem toho je projev zájmu a zpracování plánu pro systematickou práci s lidmi v organizaci.

Máte v organizaci zavedeno hodnocení pracovníků?



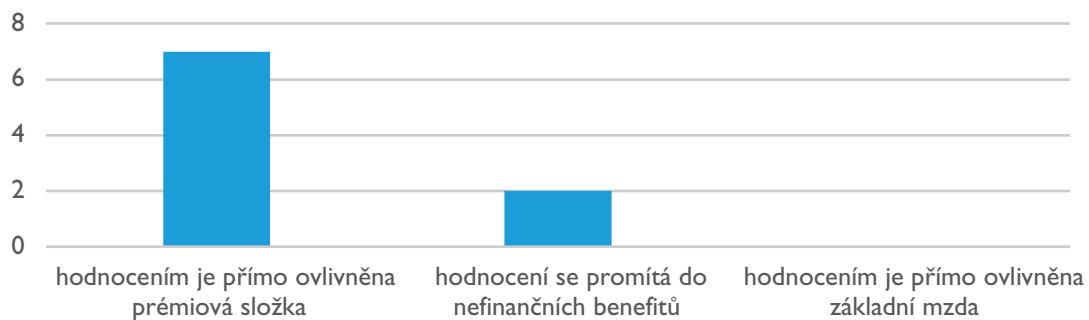
Popis výsledků:

Hodnocení pracovníků se velmi liší na základě rozdělení typu organizace. Organizace **skupiny A** hodnocení pracovníků v organizaci ve více než polovině případů zavedeno mají (9x), oproti tomu organizace **skupiny B** ho ve všech pěti případech nepokládají za nutné.

Interpretace

Celorepublikové výsledky i výsledky Karlovarského kraje ukazují, že dvě třetiny organizací skupiny A hodnocení pracovníků zavedeno má. Zato organizace skupiny B své pracovníky nehodnotí, protože to nepokládají za nutné. Organizace skupiny A používají hodnocení jako možnost poskytovat zpětnou vazbu, odměnit a ocenit úsilí a snahu pracovníků v organizaci. Dále provazují hodnocení s plánem dalšího rozvoje, a to má přímý dopad na profesionalitu celé organizace. Organizace skupiny B jsou spíše zaměřené na společné sdílení a hodnocení práce pro ně nemá žádnou přidanou hodnotu. Finanční prostředky na odměny nemají a vzájemnou pochvalu, ocenění úspěšně zvládnuté akce si sdělí rovnou v průběhu aktivit. Práce s lidmi je méně formalizovaná.

Jak je odměňování v organizaci propojeno s hodnocením?



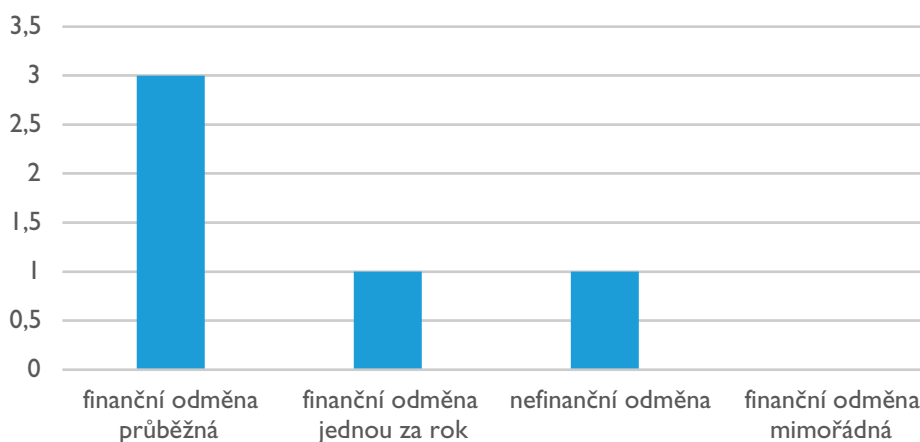
Popis výsledků:

Hodnocení u organizací **skupiny A** nejčastěji přímo ovlivňuje „prémiovou složku“ (7x), do „nefinančních benefitů“ se promítá ve 2 případech.

Intepretace

Organizace skupiny A v celé ČR i Karlovarském kraji propojují ve většině případů hodnocení s odměňováním. Z grafu je viditelné, že se odměny týkají ve většině případů prémiové složky. Oblíbenou odměnou jsou i nefinanční benefity, které jsou více typické pro organizace skupiny B.

Jaké formy odměňování využíváte ve vaší organizaci?



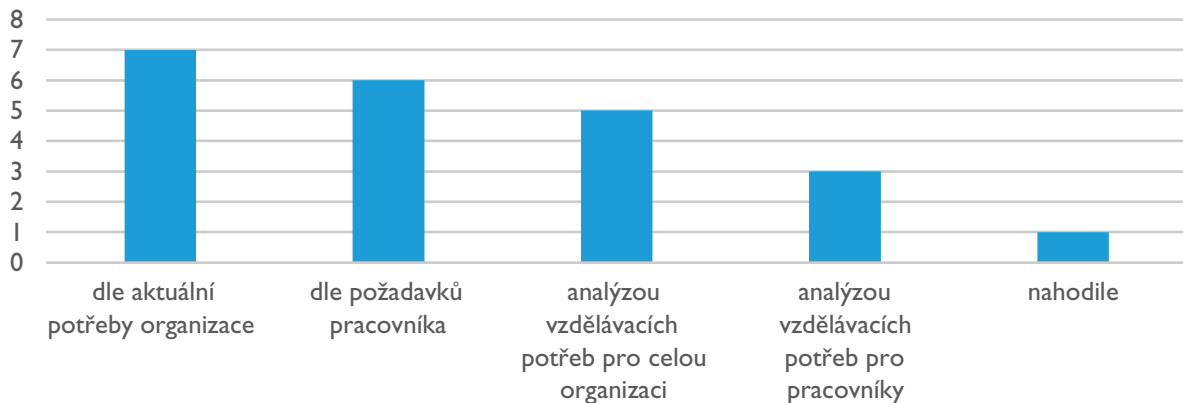
Popis výsledků:

Organizace **skupiny B** nejčastěji jako formu odměňování používají „průběžnou finanční odměnu“ (3x), „roční finanční odměnu“ (1x) a „nefinanční benefit“ (1x).

Intepretace

Organizace skupiny B ve většině případů nemají finanční prostředky na odměny svých zaměstnanců, nicméně se o své zaměstnance starají a používají nefinanční podobu odměn. Bylo by zajímavé zjistit, o jakou formu „nefinanční odměny“ se jedná a zda se pracovníci cítí být touto formou odměny dostatečně stimulováni k práci.

Jak zjišťujete potřeby vzdělávání?



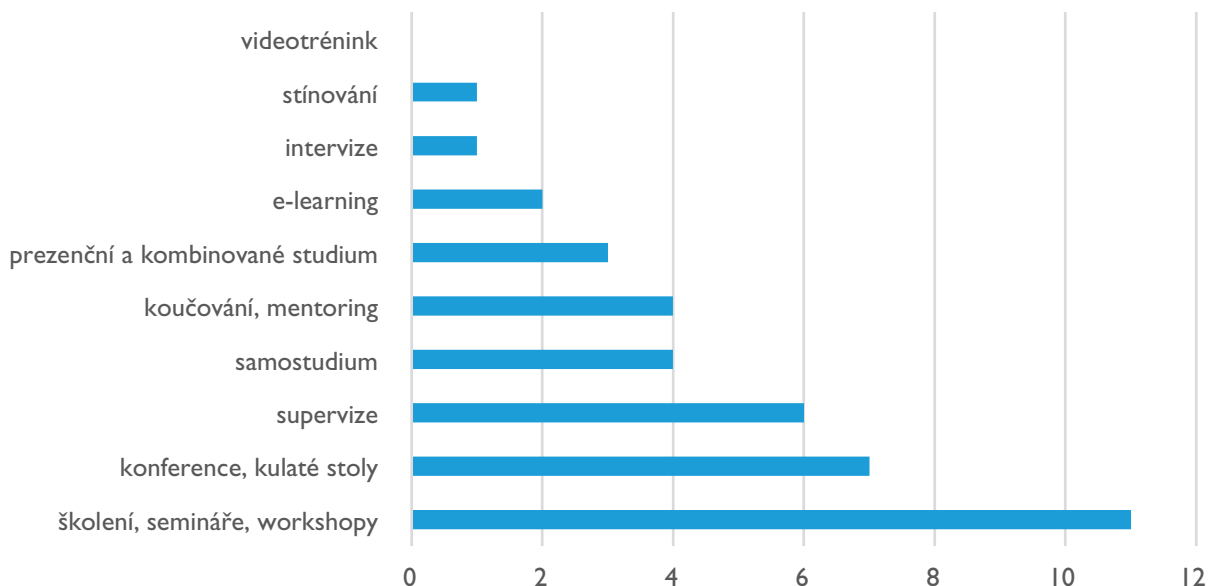
Popis výsledků:

Devět respondujících organizací skupiny A zjišťuje potřeby vzdělávání. Nejčastěji jsou zjišťovány na základě „aktuální potřeby organizace“ (7x) a „podle požadavků pracovníků“ (6x). Nejméně označovanou odpovědí bylo „nahodile“ (pouze jeden případ).

Interpretace

Rovněž celorepublikové zastoupení jednotlivých odpovědí na tuto otázku koresponduje s Karlovarským krajem, ve kterém se neziskové organizace postupně učí pracovat s nástroji strategického řízení a v rámci plánování práce s lidskými zdroji řeší rovněž otázku vzdělávání pracovníků. Prioritou jsou potřeby příslušné organizace, ale je vidět, že neziskový sektor velmi dbá i na potřeby a přání samotného pracovníka. K přesnějšímu zacílení volí vhodný nástroj, kterým je analýza vzdělávacích potřeb, jenž může propojit zájmy organizace se zájmy pracovníků. Tyto analýzy jsou však využívány méně.

Jaké metody vzdělávání používáte pro rozvoj pracovníků?



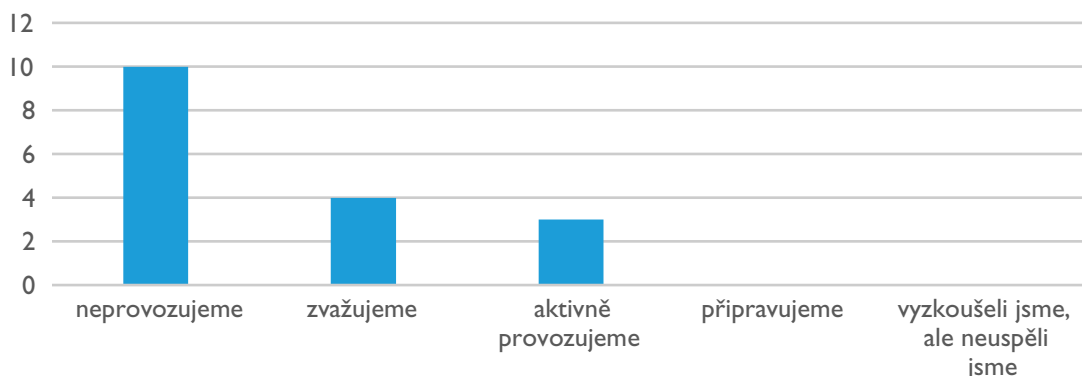
Popis výsledků:

Mezi metody vzdělávání vybírané organizacemi **skupiny A** pro rozvoj svých pracovníků jsou nejčastěji využívány školení, semináře a workshopy (11x), následují konference, kulaté stoly (7x) a supervize (6x). Zřídka využívanými metodami byly označeny intervize (1x) a stínování (1x).

Interpretace

Nejvíce využívanou formou vzdělávání mezi organizacemi jsou již tradičně školení, semináře a workshopy. Je důležité si uvědomit rozdíl mezi vyjmenovanými formami vzdělávání co do hloubky jejich možného dopadu. Zatímco školení a semináře seznamují účastníky s danou problematikou v obecné rovině, workshopy umožňují propracování do větší hloubky poznání. Otázkou je, do jaké míry si organizace tento rozdíl uvědomují před absolvováním vzdělávacích aktivit.

Poslední pozici obsadila metoda stínování. Tato forma práce založená na výukové a zpětnovazebné technice má potenciál nejen u manažerských pozic. I přesto, že je vhodným doplňkem workshopů, je v současné době zatím ještě nedoceněna.

SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ**Jaký je váš přístup k sociálnímu podnikání? Sociální podnikání:****Popis výsledků:**

Většina organizací obou typů odpověděla, že sociální podnikání neprovozuje (10x). Zbylá část ho zvažuje (4x) či aktivně provozuje (3x).

Ty organizace, které jej aktivně provozují, nejčastěji využívají jako zdroj financování dotace a granty jak státní, tak z EU (3x), následují výnosy z vlastní činnosti sociálního podnikání (2x) a pouze jedna organizace uvedla i nadační zdroj.

Interpretace

I přesto, že většina organizací v rámci celé ČR sociální podnikání neprovozuje, hned druhou nejčastější odpověď uvedli respondenti „zvažujeme“. Sociální podnikání začíná být v České republice stále skloňovanějším pojmem, postupně vzrůstá míra propagace a přípravy pro zapojení společností do tohoto segmentu.

ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ

Interpretace výzkumných dat rozdělená ve většině případů do dvou skupin pojmenovaných v průzkumu jako skupina A (spíše veřejně prospěšná) a skupina B (spíše vzájemně prospěšná) nám v roce 2015 umožnila ještě lépe zhodnotit situaci a poskytnout klíčová doporučení.

V řízení neziskových organizací skupiny B se významně méně vyskytují standardní manažerské postupy a nástroje (strategický plán, plán FR a PR, standardizované hodnocení pracovního výkonu, rozvoj zaměstnanců apod.). Tyto organizace vycházejí při svém řízení často z charismat lídrů a entuziasmu členů a dobrovolníků. Přesto se i tento typ organizací vyvíjí a dříve nebo později může jeho aktivita přerůst v systematickou a dlouhodobou práci pro veřejné blaho. Potom se bez formalizovaných procesů obejde jen stěží.

Naše doporučení se orientují především na organizace ze skupiny A, přesto mohou být pro členy druhé skupiny organizací inspirativním čtením.

Nyní již k doporučením pro organizace označované A. Pro přehlednost je rozdělíme do oblastí:

1) Strategie

Ač se na první pohled otázkám strategie věnuje první část průzkumu, na strategické řízení ukazují téměř všechny otázky výzkumu. Jinými slovy – dobře postavená a praktikovaná strategie se promítá do každodenního řízení organizace. Znalost vlastních hodnot cílů a priorit nám pomáhá jak při složitých, tak i relativně méně závažných manažerských rozhodnutích.

Strategický plán je více než teoretickým dokumentem především manažerským nástrojem, a podle toho by se s ním mělo zacházet. Strategie, která je v hlavách lídrů nebo nejužšího vedení, je pouze prvním krokem k úspěchu organizace. Dalším krokem je „infikování“ celého týmu i dalších stakeholderů hodnotami, cíli a posláním.

Proto doporučujeme: strategické plánování a realizace strategického plánu nemají být pouze aktivitou, která se udělá, až bude čas a peníze, ale měly by se stát hlavní prioritou každé organizace.

2) Public relations

Doporučení v této oblasti se zaměří na stále populární výsledek posledních průzkumů, a to zaměření PR na širokou veřejnost. Často se setkáváme s jistou nekoordinovaností a neefektivitou v oblasti PR a koneckonců i fundraisingu. Jejich příčinou bývá intuitivní pojetí těchto oblastí podle hesla „prezentujeme, jak se dá“. Bez dobrého zacílení a jasně nastavených očekávání a dopadů je velmi obtížné zvolit vhodné cílové skupiny a nástroje PR i fundraisingu. Potom dochází k tomu, že na PR pracují všichni trochu a celkový efekt vyplyne jaksi do ztracena.

Proto doporučujeme: určete osobu odpovědnou za PR a fundraising, vytvořte si plány PR a FR, ve kterých si specifikujte cíle a cílové skupiny, obsah sdělení, nástroje a ukazatele úspěchu. Potom systematicky naplňujte svá předsevzetí. Pracujte se změnami a momentálními vlivy, nenechte se jimi ale strhnout k neuváženým akcím. Mnohé organizace již zakusily, že taková nekoncentrace a nesystematičnost stojí spoustu sil a dopady tomu neodpovídají.

3) Financování

Snad jediná oblast, ve které daly organizace skupiny B lekci skupině A. Konkrétně jde o rozložení zdrojů a relativně vyšší podíl příjmů z individuálního a firemního fundraisingu. Již několik let se objevuje v oblasti fundraisingu volání po posílení zisků od firemních nebo individuálních dárců. Protože struktura organizací skupiny A a B je trochu odlišná, můžeme se pokusit interpretovat, v čem tento úspěch vězí. Snad je to tím, že členové organizací ze skupiny B jsou lépe srostlí s kulturou své organizace, ke slovu přicházejí emoce a vztahy, které mohou být nositelem potenciálních darů.

Proto doporučujeme: stavte fundraising na vztazích a emocích, prezentujte to, čemu věříte a za co jste schopni a ochotni se postavit. A to může být stejně důležité nebo důležitější než precizní argumenty. Jak stojí v jednom z loňských doporučení k fundraisingu: „při práci s dárci vyváženě pracujte s emocemi a fakty“.

4) Vedení lidí

Poslední, klíčová oblast se věnuje nejcennějším zdrojům organizace – jejím lidem. Doporučení v této oblasti se tentokrát zaměří především na dvě zajímavá zjištění:

a) Poměrně vysoká míra zastoupení samostudia ve vzdělávacích nástrojích

Problematikou tohoto způsobu vzdělávání je měření jeho dopadu. Jinak je samostudium velmi vhodným doplňkovým způsobem vzdělávání, profesního a často i osobnostního růstu. Pokud samostudium zařazujete do portfolia nástrojů, je potřeba vyjednat rozsah a obsah samostudia a také očekávané dopady pro praxi, které se dají měřit a vyhodnotit.

b) Vysoká míra nefinančních benefitů

Vzhledem k doporučením z loňského výzkumu lze ocenit, že se výrazně projevuje oceňování hodnotami, nikoliv pouze penězi. Samozřejmě jde i o pragmatické důvody, kdy na odměňování penězi mohou chybět zdroje. Přesto nefinanční benefity mohou být pro zaměstnance v neziskové organizaci uspokojivou hodnotou.



www.sanek.cz

SANЕК Ponte, o.s., Slezská 949/32, 120 00 Praha 2, e-mail: lenka.starkova@sanek.cz

SANЕК Ponte. Dostupný management pro neziskové organizace.