

Sdružení Centrum propagace a vývoje občanských iniciativ PISOP (Poradenství, informace, školení nestátních organizací)

64-100 Leszno
ul. Pl. J. Metziga 26/6
tel./fax 65/520 78 86

61-815 Poznań
ul. Ratajczaka 26/6/96
tel./fax 61/851 91 34

www.pisop.org.pl, pisop@pisop.org.pl



Sledujte nás na Facebooku



O CENTRU PISOP

- Je to nevládní organizace založená dne 15. září 2000
- Patří k národní polské síti SPLOT
- Název PISOP je zkratka pocházející ze slov: poradenství, informace, školení nevládních organizací (Poradnictwo, Informacja, Szkolenia, Organizacji Pozarządowych)
- V rámci svých činností:
 - Aktivizuje místní společnosti ve Velkopolsku
 - Podporuje sociální podnikání
 - Podporuje spolupráci
- Stabilitu činností jí zajišťuje hospodářská činnost, vedená prostřednictvím Nadace Niwa vzdělávání a vývoje (Fundacja Niwa Edukacji i Rozwoju).

VÝSLEDKY CENTRA PISOP

- Aktivní účast při konzultacích strategických dokumentů
- Animace Sítí informačních a poradenských center (CID) ve Velkopolsku
- Organizování každoročních Plenárních velkopolských konferencí pro nevládní organizace
- Vytvoření a správa webových stránek pro velkopolské nevládní organizace www.wielkopolskie.ngo.pl

VÝSLEDKY CENTRA PISOP

- Zahájení diskuze na téma společenské odpovědnosti podnikání ve Velkopolsku
- Založení Fóra center sociální pomoci
- Podporování povolání zmocněnců NNO (úředníků zodpovědných za spolupráci s NNO) ve Velkopolsku
- Od roku 2005 podpora navrhovatelů Evropského sociálního fondu.
- Vedení (společně se třemi organizacemi) Poznaňského centra pro podporu nevládních organizací a dobrovolnictví (Poznańskie Centrum Wspierania Organizacji Pozarządowych i Wolontariatu)
- Založení Nadace Niwa vzdělávání a vývoje.

Řízení organizace



evropský
sociální
fond v ČR



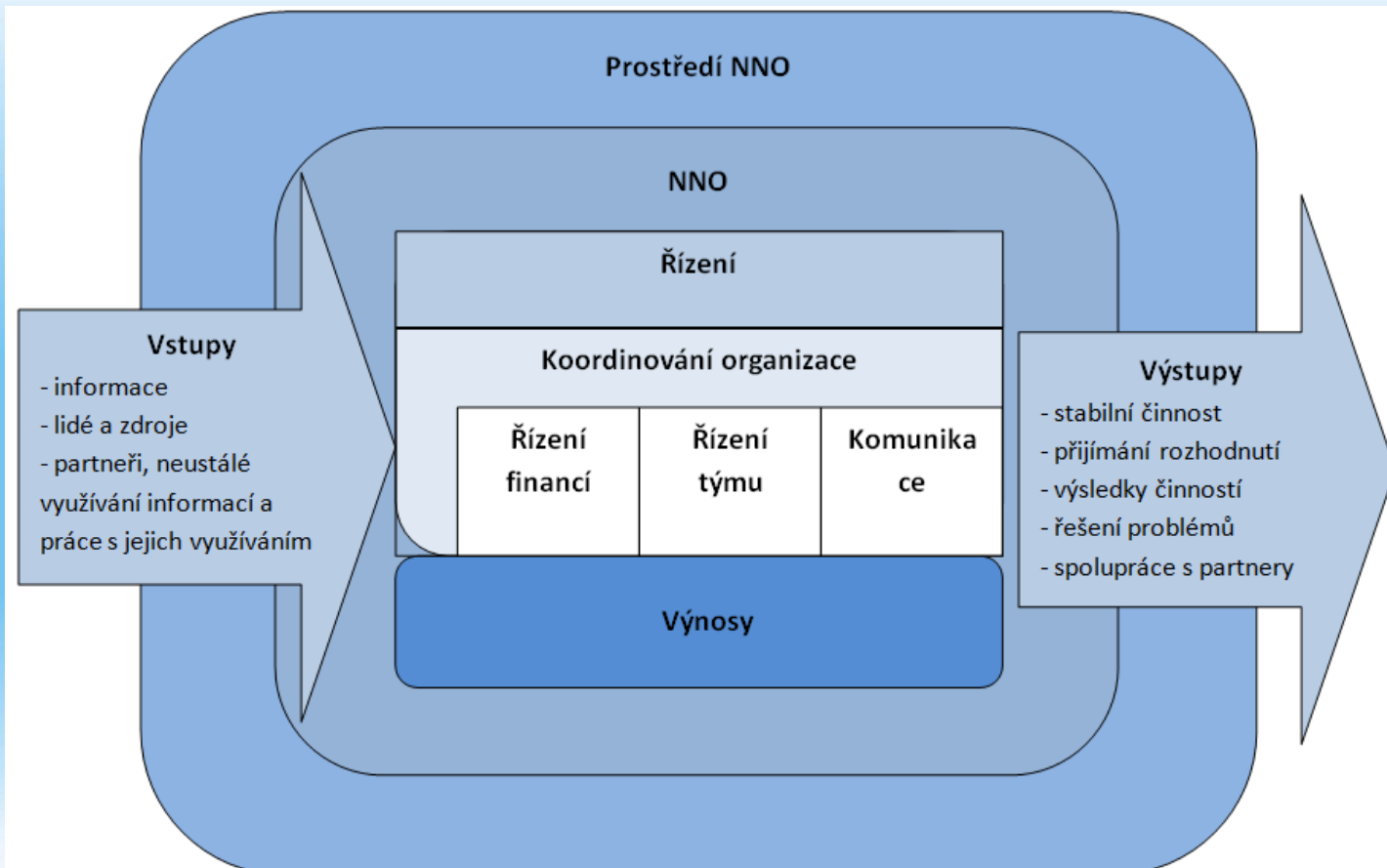
EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Grafické znázornění systému fungování NNO



Etapy vývoje sektoru nevládních neziskových organizací (NNO) v Polsku

I. etapa vývoje (v současnosti 55–60 % nevládních organizací):

1989–1993 spontánní altruismus vyznačující se:

- dynamickým, kvantitativním vývojem,
- „nemoci dětského věku“, čili vše samostatně,
- vycházením ze stínu.

II. etapa vývoje (v současnosti cca 25 % nevládních organizací):

Hledání místa a úkolu pro NNO. Toto období se vyznačuje:

- politickými ujednáními,
- regulací místních právních předpisů a regulací na úrovni státu.

III. etapa vývoje (v současnosti 15–20 % nevládních organizací):

Budování profesionality v sektoru NNO. Toto období se vyznačuje:

- standardizací postupů,
- budováním reprezentace sektoru,
- ekonomizací nevládních organizací.

Definice řízení

- Řízení je umění dosáhnout zamýšlených výsledků prostřednictvím jiných lidí. Ti, kteří řídí, dosahují cílů **organizace** organizováním **práce** jiných, ne vykonáváním jí osobně.
- Řízení je vedoucí činnost spočívající ve **vymezování cílů** a jejich **realizaci** v organizacích podřízených vedoucímu, na základě vlastnictví **výrobních prostředků** nebo disponování jimi (podle Gilińského).
- Řízení je činnost spočívající v disponování zdroji (podle prof. T. Pszczołowského).
- Řízení je soubor činností (plánování, organizování, motivování, kontrola) zaměřených na zdroje organizace (lidí, finanční, věcné, informační) využívané k dosažení cílů organizace (podle Giffina).

Definice řízení nevládní organizace

„Řízení organizace – to je souhrn činností, které vykonávají osoby zodpovědné za organizaci, sloužících k zajištění účinné a efektivní realizace jejích statutárních cílů trvalým způsobem. V praxi se oblasti řízení sociálního podniku dělí na nadřazené: koordinování organizace a s tím spojené řízení financí, řízení týmů a interní a externí komunikace.“

Existují tři základní styly řízení:

- **Styl autokratický** – lídr sám určuje skupinové cíle a rozděljuje úkoly, komunikuje prostřednictvím příkazů a zákazů, často sám určuje skupinové normy a jejich dodržování úzkostlivě střeží, častěji používá tresty než odměny, své konání nevysvětluje.
- **Styl demokratický** – lídr je spíše organizátorem skupiny a jejího fungování, než člověkem, který drží moc, nepřekáží iniciativě a invenci podřízených, používá návrhy a sugesce, tým se spolupodílí na vyznačování cílů, úkolů a norem.
- **Styl liberální** – úplná svoboda členů skupiny při přijímání individuálních nebo skupinových rozhodnutí, lídr dodává pouze materiály k provedení, nezasahuje do práce týmu, nekomentuje, nehodnotí práci jiných, poskytuje informace pouze na dotaz.

Druh výsledku	Nejefektivnější styl	Průměrně efektivní styl	Nejméně efektivní styl
Množství odvedené práce	autokratický	demokratický	liberální
Kvalita odvedené práce	demokratický	autokratický	liberální
Kvalita interpersonálních vztahů	demokratický	autokratický	liberální

Řízení nevládní organizace



Koordinování organizace

Strategické plánování

Budování struktury organizace

Operační řízení

Propojování činností

Spolupráce s partnery

Zlepšování vnitřních procesů

Řízení financí

Plánování ročního a pohyblivého rozpočtu

Udržování likvidity

Diferencování zdrojů
Financování příjmů

Finanční kalkulace vedení
hospodářské činnosti

Zajištění finanční stability organizace

Koordinování organizace

Nábor zaměstnanců a dobrovolníků

Integrace týmu

Spolupráce týmu

Motivování týmu

Řešení konfliktů

Vývoj kompetencí

Vývoj dobrovolnictví v organizaci

Komunikace

Vizuální identifikace organizace

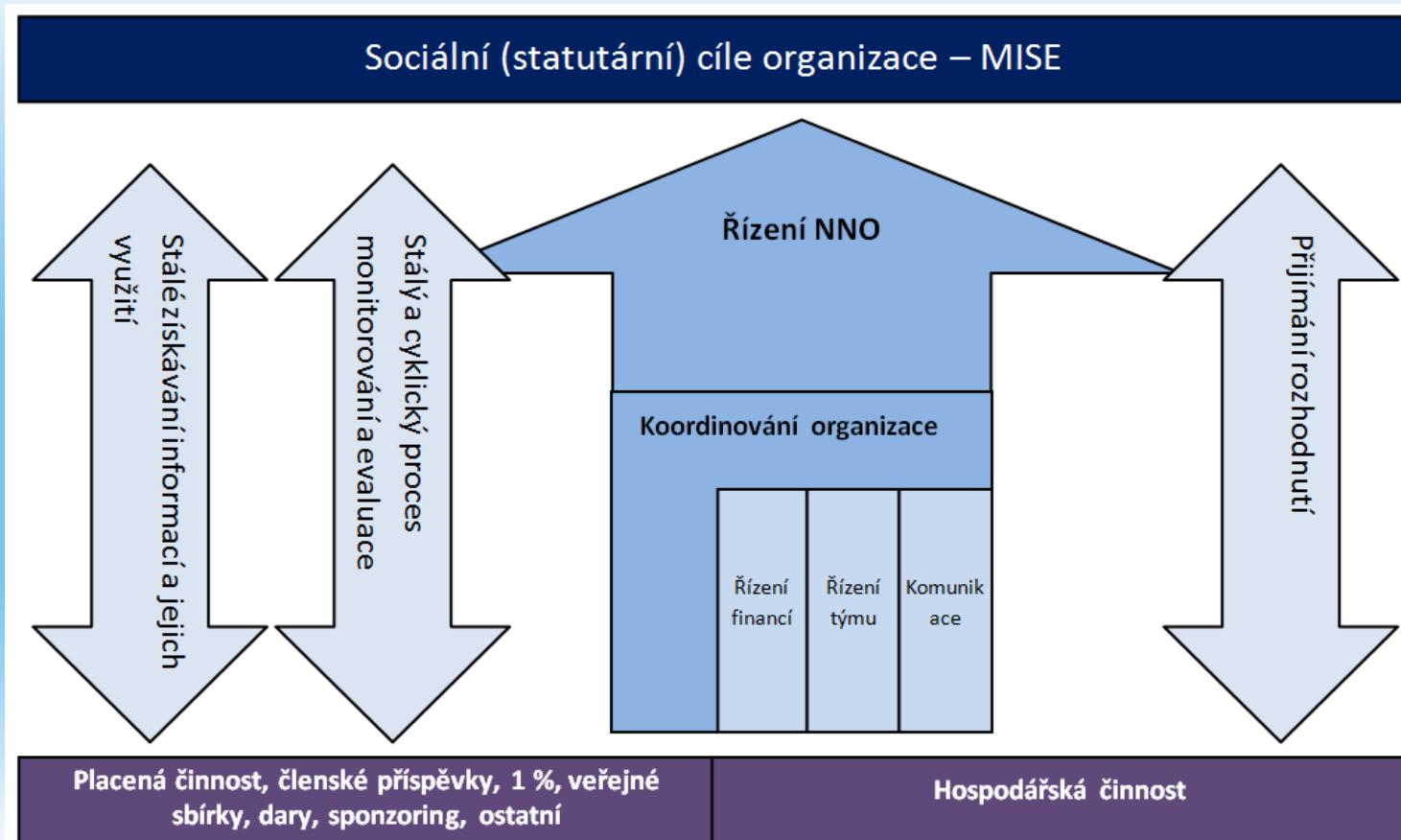
Komunikace uvnitř organizace

Komunikace s okolím organizace

Media relations

Podávání zpráv o hospodářské činnosti uvnitř i navenek

Grafické znázornění prezentace Modelu Řízení BINGO



Koordinování organizace

Několik potíží SP v oblasti koordinace

- V NNO nejsou zřetelně rozděleny úkoly (problémy s delegováním úkolů), je to příčinou, že představenstvo organizace je velmi zatížené prací – většinou je zodpovědné za veškeré činnosti v organizaci.
- Hospodářská činnost nejčastěji není vydělená ve struktuře organizace, většinou je za její realizaci zodpovědné představenstvo (kolektivní odpovědnost).

Organizace práce v NNO – Organizační struktury

Proč mít strukturu v NNO?

Každá organizace má svůj pořádek (vnitřní strukturu), sestává z různých částí (např. činnosti, specializace), propojení a vzájemných vztahů.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Cíle formalizace

Formalizace si klade za cíl:

- zajištění vnitřního řádu (pořádku) prostřednictvím rozdělení úkolů a odpovědností mezi členy organizace (dobrovolníky), zaměstnance;
- zajištění žádoucí úrovně výsledků činností a opakovatelnost způsobu vykonávání jednotlivých aktivit organizace;
- snížení napětí mezi členy organizace (dobrovolníky), zaměstnanci, které může vzniknout v důsledku konfliktů způsobených rozdělením kompetencí;
- snížení pocitu nejistoty místa a role člověka v organizaci.

Přílišná formalizace a nedostatečná formalizace

Přílišná formalizace spočívá v tom, že ve velké míře platí příliš mnoho podrobných a přísných předpisů, a neumožňuje flexibilní jednání.

Nedostatečná formalizace vede k situaci, kdy zaměstnanci nebo dobrovolníci mají příliš mnoho svobody, co se týče volby úkolů a způsobů jejich realizace, často dělají nesprávný výběr vzhledem k cílům organizace (chaos).

Je důležité dosáhnout vlastního stupně formalizace jednotlivých částí organizace.



evropský
sociální
fond v ČR



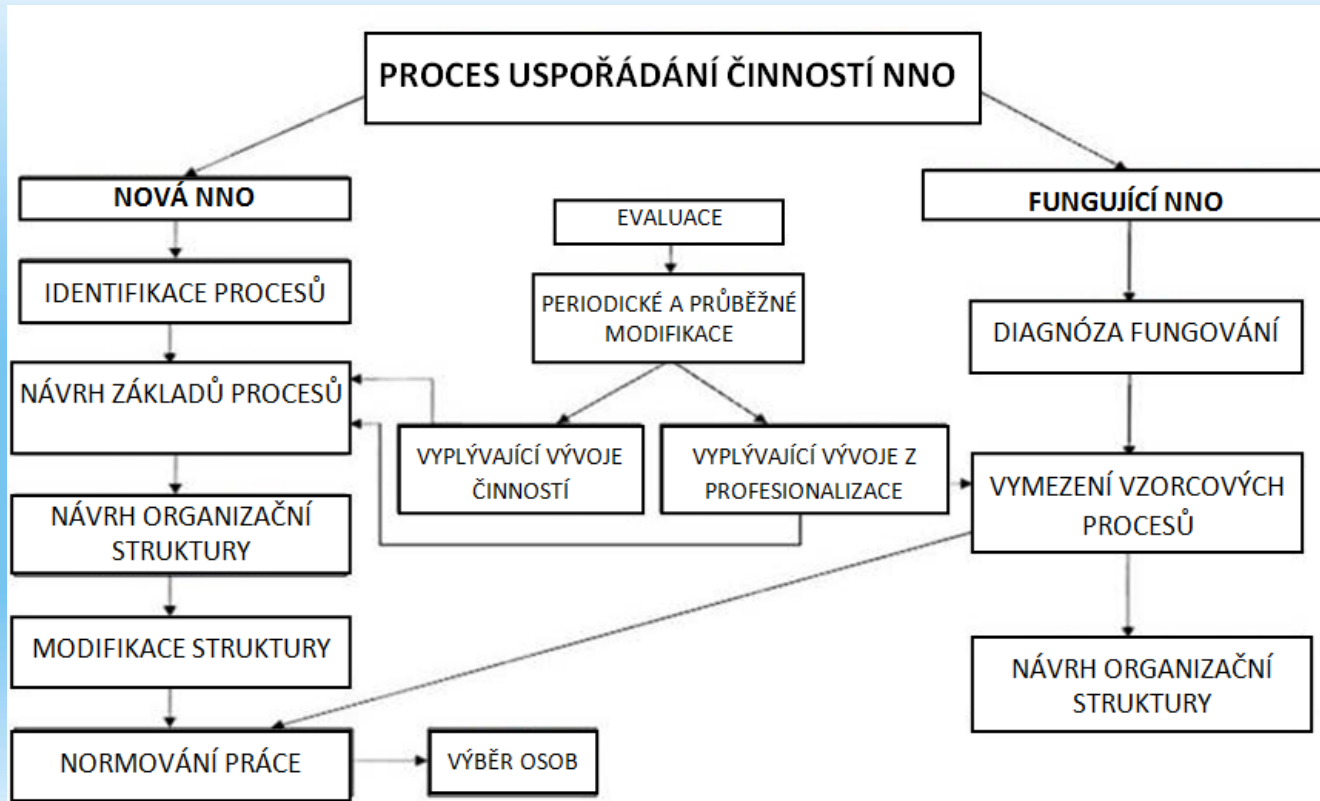
EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Postup stavby (přestavby) organizační struktury



Oprac. E. Gałka na podst. M. Martyniak „Metody organizowania procesów pracy” PWE, Warszawa 1995 r.

Základní vlastnosti organizačních struktur

Nejdůležitější vlastnosti organizačních struktur:

- specializace,
- hierarchizace,
- centralizace,
- formalizace.

Druhy organizačních struktur přijatelných v NNO

Lineární struktura

Lineární struktura je nejstarší druh struktury odvozený z uspořádání armády ještě z dob starověku, proto je tento systém často nazýván armádním typem organizace.

Lineární struktura



Lineární struktura

Základem pro vytvoření lineární struktury je princip jednoty ve vydávání příkazů, který hlásá, že každý podřízený může mít pouze jednoho nadřízeného, jehož pokyny je povinen plnit.

Lineární struktura

přednosti

- jednoduchost,
- snadné vymezení rozsahu kompetencí a odpovědností,
- velká stabilita struktury vybudované na základě tohoto systému,
- snadnost rychlého působení,
- snadné udržení disciplíny

nedostatky

- pevná organizace, která se obtížně přizpůsobuje proměnlivým podmínkám,
- vedoucí musí mít hodně znalostí,
- dalekosáhlá centralizace řízení,
- nebezpečí kolapsu celé organizace v případě nepřítomnosti několika lidí z představenstva.

Funkcionální struktura

Funkcionální struktura je založena na principu specializace v oblasti manažerských funkcí. Podřízený má několik nadřízených a každý z nich je zodpovědný za určitý aspekt (parciální funkci) řízení/realizace úkolů. Efektivní řízení v rámci této struktury vyžaduje úzkou spolupráci všech vedoucích, vzájemnou důvěru, schopnost dohodnout se a řešit konflikty.

Funkcionální struktura



Funkcionální struktura

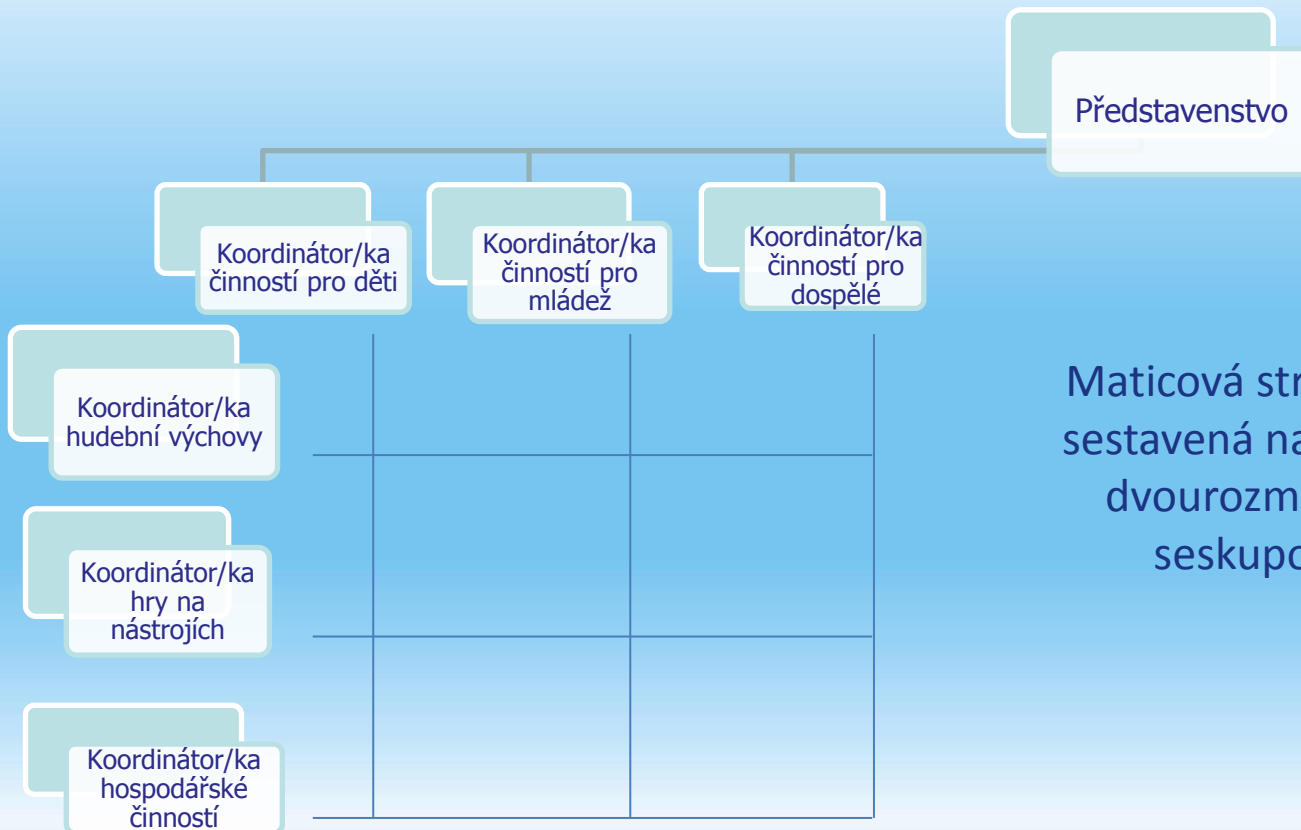
přednosti

- krátké trasy a čas toku informací,
- kompetentní rady od vedoucích a poradců,
- větší flexibilita

nedostatky

- porušení principu 1členného řízení,
- může se objevit nejednota v řízení,
- potíže s oddělením zodpovědnosti,
- potíže s koordinací řídicích činností.

Maticová struktura



Maticová struktura je sestavená na principu dvourozměrného seskupování

Přednosti maticové struktury

- osvobození kreativity blokováné v tradičních systémech,
- možnost komplexního přístupu k detailnímu problému,
- větší otevřenost a flexibilita vůči změnám prostředí,
- zvýšení odpovědnosti vedoucích za projekty, díky rozšíření oblasti jejich kompetencí,
- zlepšení toku informací.

Nedostatky maticové struktury

- zrušení principu jednoty ve vydávání příkazů a možnost vzniku kompetenčních sporů,
- vysoké požadavky vůči vedoucím a členům týmů, které vedou k potížím se sestavením úkolových týmů, nejistota a ohrožení provázející všechny ve chvíli ukončení projektu,
- přetížení vedoucích projektů.

Strategické plánování v NNO

Strategické plánování

- pohled do budoucna,
- popis všech meritorních činností v prostoru několika nejbližších let (nejčastěji 2–5) a popis veškerých interních činností nezbytných pro realizaci vlastního meritorního programu.

Etapy strategického plánování

Vytváření vizí a misí



Analýza silných a slabých stránek



Analýza prostředí



Vymezení priorit, definování
strategických cílů (obecných), hlavních
směrů působení



Výběr cíle



Evaluace plánů a monitoring

Doporučované období na strategický plán

Meritorní kritéria:

- vykonávání stálých, opakovatelných činností;
- stálé, různorodé zdroje příjmů;
- stejný tým;
- činnosti realizuje stejný tým;
- stejná skupina odběratelů

Kritérium věku – počet let působení:

- do 3 let;
- od 3 do 15 let;
- nad 15 let.

Vytváření vize

Co je to vize?

- Obraz skutečnosti, kterého chceme dosáhnout,
- vymezení konečného stavu.

Vize je obraz, vymezení vzorcové (ideální) situace, ke které tým směřuje. Je to vyprávění o tom, kam organizace směřuje, je zakotvené ve sdílených hodnotách. Často je zpracovaná v podobě výkresů, obrázků a grafů. Během zpracovávání vize je potřeba upřesnit pojmy, propojit to, co je pro všechny osoby angažované při budování strategie nejdůležitější v delším období. Během zpracovávání vize je dobré vymezit roli a místo provozované hospodářské činnosti.

Vytváření mise

Co poskytuje mise?

- sjednocuje členy, vytváří v týmu pozitivní náladu;
- dává smysl každodenní práci, je to motivující a inspirující faktor;
- soustřeďuje pozornost členů/pracovníků na dosažení cíle – určuje hierarchii důležitých a méně důležitých úkolů;
- slouží prezentaci činnosti potenciálním spojencům, slouží reklamě a je vhodná při získávání peněžních prostředků.

Části mise

1. Jaký jsme typ skupiny a kde působíme? (formální/neformální skupina)
2. Kdo jsme?
3. Komu sloužíme? (odběratelé našich služeb?)
4. Proč existujeme? Jaký problém chceme řešit? (důvod existence nebo problém, okolo kterého se soustřeďuje naše práce)
5. Jak realizujeme naše úmysly? (formy činností, které využíváme během naší práce)
6. Jaký je étos naší organizace/instituce? Jakými hodnotami se řídíme? (existují speciální hodnoty, které jsou nepsaným zákonem nebo pravidlem našeho jednání?)
7. Co nás odlišuje od ostatních podobných partnerství/institucí? (unikátní řešení)

Analýza našich silných a slabých stránek - analýza SWOT

Cílem analýzy je identifikace vnitřních sil a chyb, a externích příležitostí a obtíží.

Silné stránky +	Slabé stránky -
Příležitosti	Ohrožení

Definování priorit, formulování cíle

Správně formulovaný cíl by měl zrcadlit pravidlo „SMART”

S	Specific	- konkrétní
A	Measurable	- měřitelný
T	Area	- vymezená oblast
M	Realistic	- reálný/skutečný
R	Timetabled	- uchopený v časovém rámci

Harmonogram

PČ.	Cíl	Činnosti, které mají být uskutečněné	Termín realizace	Ukazatel úspěchu	Zodpovědná osoba

Zavádění strategií

Monitoring je shromažďování informací (dokumentování) o pokrocích při realizaci strategie, např. prostřednictvím interních zpráv. Monitoring by měl být prováděn alespoň jednou za čtvrtletí.

Evaluace, čili hodnocení, jakých změn dosáhla organizace v průběhu zavádění strategie. Evaluace by měla být prováděná kontinuálně, výsledky by měly být prezentovány alespoň jednou za čtvrtletí.

K evaluaci strategického plánu se nejčastěji používají následující **metody**: analýza dokumentace, případové studie, analýza nákladů a zisků, SWOT analýza, rozhovory, dotazníky.

Podmínky realizace strategického plánování

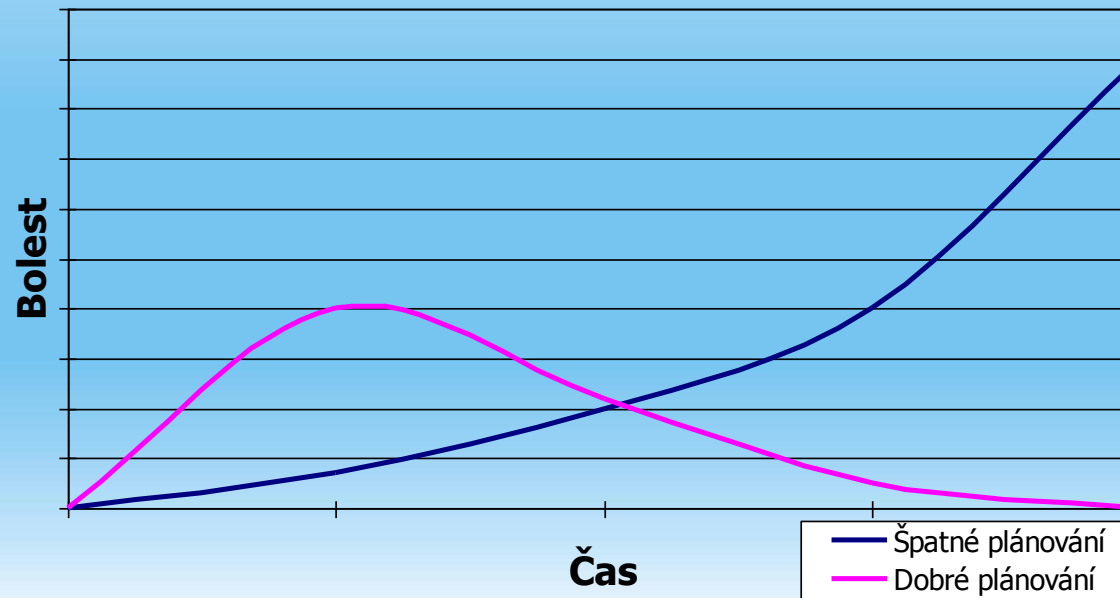
- **Tým** – na procesu plánování by se měly podílet všechny osoby, které jsou zapojené do realizace činností a do řízení. Týká se to zaměstnanců i dobrovolníků.
- **Čas** – tým organizace by měl věnovat plánování min. 10–16 hodin. Tato doba je nezbytná z důvodu vymezení směru, kterým se v budoucnu budou ubírat aktivity.
- **Klid** – oddělení od aktuálních, často velmi složitých záležitostí je důležitou podmínkou pro přemýšlení o budoucnosti. Po dobu plánování by se tým neměl účastnit průběžných úkolů, aby mohl efektivněji naplánovat příští úkoly. Často takové plánování probíhá na výjezdových zasedáních ve školících centrech, které zajišťují pracovní atmosféru.

Podmínky realizace strategického plánování

- **Moderátor/moderátorka** – aby proces plánování mohl být dobře proveden a každá zúčastněná osoba měla možnost prezentovat svůj názor bez ohledu na to, zda je členem představenstva nebo nejkratší dobu pracujícím dobrovolníkem a aby byly dosaženy zamýšlené výsledky, je potřeba zapojit externího moderátora/moderátorku zodpovědného/zodpovědnou za proces plánování.
- **Didaktické pomůcky** – plánování činností je spojeno s různými metodami skupinové a individuální práce, s použitím didaktických pomůcek, tzn. papírových archů, fixů, barevných papírů, které jsou užitečnými nástroji při práci.
- **Flexibilita pro různorodost** – tým zapojený do práce na strategickém plánu sestává často z postižených, rodičů dětí nebo pečovatелů o závislé osoby, z tohoto důvodu je potřeba zajistit komfortní pracovní podmínky, např. zajistit péči o závislé osoby, adekvátní místo, vhodné pracovní přestávky.

Dobré plánování

Křivka bolesti



Řízení financí

Z jakých zdrojů organizace získávají příspěvky svou činností?

V Polsku působí téměř 60 tisíc nevládních organizací. Nevládní organizace (sdružení a nadace) získávají finanční prostředky především těmito způsoby:

- Členské příspěvky (59,5 %)
- Granty místní samosprávy (43,3 %)
- Dary od fyzických osob (35,5 %)
- Dary od firem (34,5 %)

Údaje sdružení
Klon/Jawor



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Jak organizace řídí finance?

- 40,85 % nepořizuje plány týkající se finančních prostředků v ročním výhledu, spoléhá na to, co se jim podaří získat v daném období;
- 69 % monitoruje stav financí, avšak toto monitorování často spočívá v pořizování projektových zpráv, bez celkové analýzy financí;
- 36 % plánuje zdroje financování pouze průběžně;
- 90,14 % potřebuje podporu v oblasti plánování financí, včetně příjmů z hospodářské činností.

Na základě Výzkumu hospodářské činností a řízení v nevládních organizacích ve Velkopolsku, Centrum PISOP, Nadace NIWA, Network for Europe, 2012r.

Proč mají organizace plánovat financování?

Rozpočtování v nevládní organizaci umožňuje:

- plánovat náklady a příjmy v delším časovém horizontu,
- mít „celkový“ náhled na finanční situaci,
- naplánovat strategii fundraisingu,
- zajistit finanční stabilitu,
- minimalizovat riziko ztráty likvidity.

Co je řízení financí v NNO?

Řízení financí je zajištění stability dlouhodobého fungování organizace, **není to účetnictví.**

Pojem obsahuje činnosti organizace, které mají následující cíle:

- plánování financí – čili přípravu, nejčastěji na příští rok, předpoklady týkající se očekávaných příjmů a výdajů organizace;
- zabezpečení likvidity – čili zjištění organizaci finančních prostředků umožňujících zachování kontinuity realizovaných činností a dosahování jejích cílů;
- diverzifikace zdrojů příjmů – čili zajištění různých zdrojů financování jednotlivých činností organizace;
- umění hospodařit dostupnými finančními prostředky a zvládání nejistých situací.

Řízení týmu

Řízení týmu – rozsah kompetencí

- nábor pracovníků a dobrovolníků,
- integrace týmu,
- spolupráce týmu,
- motivování týmu,
- delegování pravomocí a oprávnění,
- řešení konfliktů,
- vývoj kompetencí pracovníků/dobrovolníků,
- vývoj dobrovolnictví v organizaci.

Stowarzyszenie Centrum Promocji
i Rozwoju Inicjatyw Obywatelskich PISOP

www.pisop.org.pl, pisop@pisop.org.pl



evropský
sociální
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Jak sociální podniky řídí pracovníky?

- Sotva 13 % fungujících NNO má strategii řízení lidských zdrojů, která je však vypracovaná jako reakce na průběžné potřeby, nemá podobu oficiálního dokumentu (Řízení lidských zdrojů v nevládních organizacích, výzkum „Podpora pro nevládní organizace působící pro demokracii a občanskou společnost“ na vzorku 90 rozhodovatelů NNO, 2008–2009);
- 31 % organizací hlásí potíže s udržením personálu, dobrovolníků (Klon/Jawor, 2010);
- 60 % zkoumaných sociálních podniků hlásí absenci zřetelného rozdělení úkolů mezi zaměstnance/dobrovolníky v organizaci (Nadace Niwa pro vzdělávání a vývoj, 2012 /Fundacja Niwa Edukacji i Rozwoju/),
- 90 % sociálních podniků vnímá řízení lidských zdrojů prostřednictvím realizovaných projektů.

Proč je řízení lidských zdrojů důležité?

Dobré řízení lidských zdrojů:

- určuje vývoj organizace/instituce,
- podílí se na zvyšování efektivity činností v organizaci/instituci,
- má rozhodující vliv na úroveň a kvalitu poskytovaných služeb,
- podporuje budování kompetencí pracovníků/dobrovolníků a specializování organizace,
- uspořádává rozdělení úkolů mezi pracovníky, dobrovolníky v organizaci/instituci,
- formuje firemní kulturu organizací/institucí.

Komunikace

Jak je v Polsku vnímána sociální činnost?

- Sociální důvěra Poláků je na velmi nízké úrovni. 72 % dotazovaných se přiklání spíše k opatrnosti v jednání s jinými lidmi, než k přílišné otevřenosti (výzkum CBOS, 2010 /Centrum pro výzkum veřejného mínění/).
- V roce 2011 14,5 % Poláků prohlásilo, že v uplynulém roce vykonávali bezplatně práci pro nějakou organizaci, to znamená pokles o 1,5 procentního bodu ve srovnání s výsledky z roku 2010 (výzkum Klon/Jawor, Stowarzyszenie Centrum Wolontariatu, 2011 /Sdružené centrum dobrovolnictví/).
- Stále více Poláků si myslí, že v nevládních organizacích dochází k zneužívání pro vlastní potřeby na úkor veřejného blaha. Narůstá procento těch, kteří pochybují o tom, že NNO mají vliv na řešení důležitých sociálních problémů v Polsku (výzkum Klon/Jawor 2011).

Proč mají organizace pečovat o svůj obraz?

Nevládání organizace:

- využívají veřejné i soukromé prostředky – musí být důvěryhodné,
- do své práce zapojují dobrovolníky – musí je umět získat pro spolupráci,
- často působí ve specifických oblastech – musí budovat vztahy s vnitřními i zevními odběrateli své působnosti,
- v prostředí III. sektoru „soutěží o odběratele svých činností“ – musí umět prezentovat svou nabídku.

Kvůli dosažení těchto cílů NNO potřebuje dobrý obraz.



evropský
sociální
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Jak organizace pečují o svůj obraz?

- Pouze 39 % organizací uskutečňuje propagační činnost kontinuálně, nezávisle na dotacích.
- 46 % NNO nemá ve svém rozpočtu prostředky na propagační činnost.
- Za realizaci činností, které vedou k posílení obrazu je ve 30 % NNO zodpovědné představenstvo, ve 20 % koordinátoři jednotlivých projektů.
- Povědomí o nutnosti uskutečňovat propagační činnost se vyvíjí s věkem. Čím jsou organizace starší, tím častěji si uvědomují nutnost pečovat o svůj obraz.

Na základě Výzkumu hospodářské činností a řízení v nevládních organizacích ve Velkopolsku, Centrum PISOP, Nadace NIWA, Network for Europe, 2012r.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Proč komunikace?

Pojem komunikace obsahuje činnosti organizace, které směřují k:

- sjednocení týmu organizace kolem její mise a cílů,
- propagování jednotlivých iniciativ při využití různorodých nástrojů a komunikačních kanálů,
- budování trvalého, pozitivního obrazu uvnitř i navenek organizace.

Prvky komunikace



Model řízení sociálního podniku BINGO nástroj on-line

Z čeho se skládá submodel Koordinace organizace?

- I. **Analýza situace s ohledem na strategické plánování a doporučení v této oblasti.**
- II. **Individuální organizační struktura pro organizaci.**
- III. **Publikace – praktický průvodce koordinací v nevládní organizaci.**

Jaké výhody poskytuje organizaci používání submodelu?

Použití submodelu Koordinace organizace umožní pomocí jednoho nástroje:

- zlepšit účinnost působení,
- zlepšit pracovní organizaci v rámci oblastí působení,
- uspořádat činnosti, které umožní odlehčit lídrovi,
- zavést přemýšlení o hospodářské činnosti jako o důležitém zdroji příjmů,
- uspořádat úkony spojené s provozovanou činností,
- seznámit se s významem hospodářské činnosti a její pomocnou roli vůči statutárním cílům.

Z čeho se skládá submodel Řízení financí?

- I. **Rozpočet**, umožňující **finanční plánování** v organizaci na čtvrtletí/pololetí/rok;
- II. **Simulátor zisků** provozované hospodářské činnosti;
- III. **Analýza financí** organizace s výhledem na 2–3 roky;
- IV. **Publikace** – charakteristika řízení financí v nevládní organizaci.

Jaké výhody poskytuje organizaci používání submodelu?

Použití submodelu Řízení financí umožní organizacím pomocí jednoho nástroje:

- plánovat finance, vytvářet rozpočet,
- modifikovat a průběžně analyzovat finanční situaci,
- vymezovat plánovanou úroveň zisků z hospodářské činnosti,
- budovat finanční stabilitu s využitím příjmů z hospodářské činnosti,
- analyzovat likviditu a riziko její ztráty.

Z čeho se skládá submodel Budování kompetencí týmu?

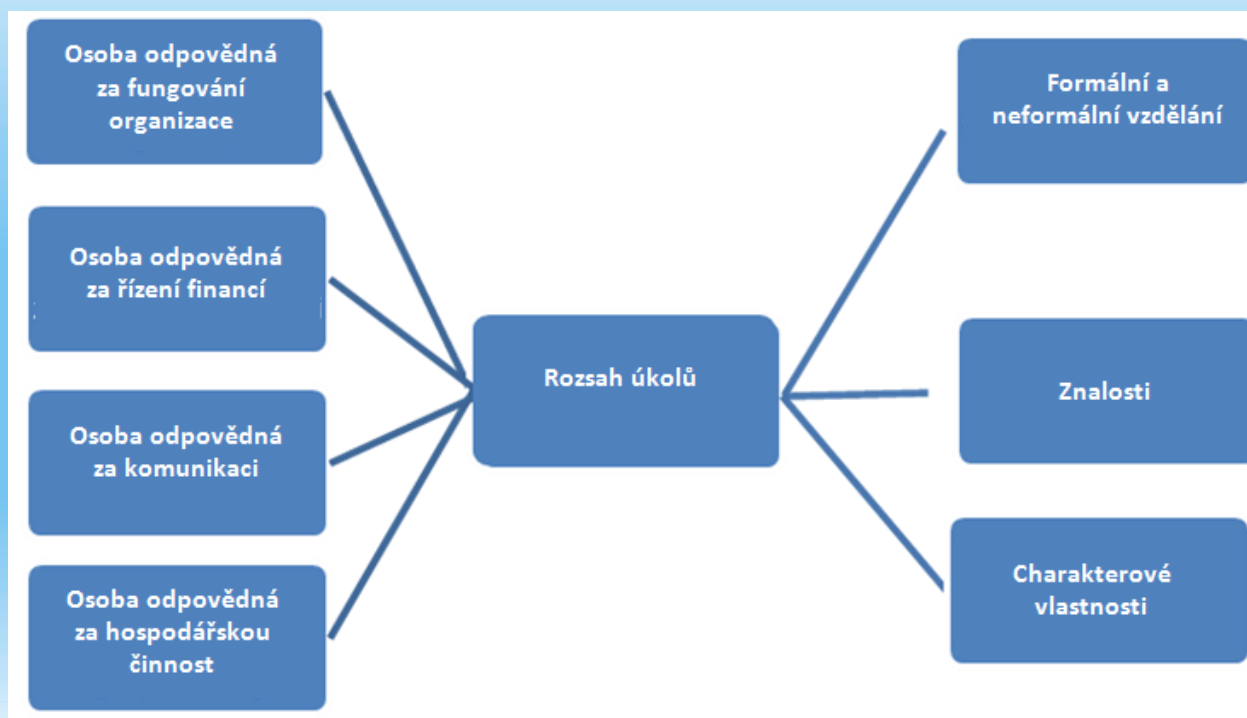
Submodel se skládá ze dvou částí:

1. Kompetenčního a povahového profilu;
2. rozdělení úkolů v sociálním podniku.

Submodel umožňuje vygenerovat:

1. Souhrnnou zprávu týkající se situace v organizaci (kompetenční a povahový profil a rozdělení úkolů);
2. vzorcový profil kompetenční a povahový pracovníka/dobrovolníka včetně rozdělení úkolů v organizaci.

Kompetenční a povahový profil



Jaké výhody poskytuje organizaci používání submodelu?

Použitím submodelu Budování kompetencí týmu se v organizaci:

- vyvinou kompetence týmu,
- usnadní budování kompetencí týmu,
- zvýší se profesionalita NNO,
- zvýší se šance na stálé zaměstnání členů týmu.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Z čeho se skládá submodel Komunikace?

- I. **Kontrolní seznam** – 18 otázek položených organizaci a týkajících se komunikace v organizaci.
- II. **Harmonogram nejbližších činností** – individuální pokyny pro danou nevládní organizaci připravené na základě kontrolního seznamu.
- III. **Publikace** – praktický průvodce komunikací v nevládní organizaci.

Jaké výhody poskytuje organizaci používání submodelu?

Použitím submodelu Komunikace si organizace:

- prověří své činnosti v této oblasti (kontrolní seznam),
- obdrží pokyny přizpůsobené individuálním potřebám (harmonogram nejbližších činností),
- získají vědomosti o tom, jak komunikovat (publikace).

Pravidla fungování nevládních organizací

Služme dobré slávě.

Každý dle svých možností – necht' přispěje ke společné dobré věci.

Jan Kochanowski

- **Společné dobro.** NNO se ve svých činnostech řídí principem respektování důstojnosti, lidských práv a svobod, principem subsidiarity, dialogu a ideou společného dobra.
- **Legalita.** Nevládní organizace fungují v rámci zákonů platných v demokratickém státě a snaží se je zdokonalovat v rámci demokratických postupů.
- **Nezávislost.** Nevládní organizace jsou samosprávné a nezávislé.

Principy fungování nevládních organizací

- **Průhlednost.** Meritorní a finanční činnost NNO je průhledná z důvodu zvláštní péče o veřejné prostředky nebo prostředky, které jim poskytly soukromé osoby.
- **Odpovědnost.** NNO v každém ohledu své činnosti berou v potaz společenské dopady svých činností a jejich vliv na společnost a prostředí. Jsou zodpovědné vůči společnosti za efektivní využití prostředků, které jim byly svěřeny.
- **Řádnost.** Nevládní organizace plánují své činnosti na základě analýzy potřeb svých příjemců a pravidelně hodnotí efektivitu svých odpovědí na potřeby. NNO nepřijímají úkoly, které nejsou schopny řádně vykonat.

Principy fungování nevládních organizací

- **Odpovědnost.** NNO určují veškeré příjmy na realizaci statutárních úkolů, a v přiměřené míře na vývoj organizace.
- **Partnerství.** NNO spolupracují s jinými subjekty na principu partnerství, přičemž je pro ně důležitější spolupráce, vzájemnost, solidarita, než konkurence, izolace a individuální úspěch.
- **Rozdělení pravomocí.** NNO při vytváření svých organizačních struktur musí rozlišovat ve svém statutu funkce řídicí a dozorující.
- **Vyhýbání se střetu zájmů.** V NNO se zvláštní důraz klade na průhledné vztahy v činnostech osob angažovaných do práce v organizaci – profesionálně i dobrovolnicky.

Děkuji za pozornost!

Ewa Gałka
ewa.galka@pisop.org.pl

Sdružení Centrum propagace a vývoje občanských iniciativ (Stowarzyszenie Centrum Promocji i Rozwoju Inicjatyw Obywatelskich PISOP)

64-100 Leszno

ul. Pl. J. Metziga 26/6
tel./fax 65/520 78 86

61-815 Poznań

ul. Ratajczaka 26/6/96
tel./fax 61/851 91 34

www.pisop.org.pl, pisop@pisop.org.pl



Sledujte nás na Facebooku