

Zpráva z průzkumu vedení a řízení nestátních neziskových organizací v ČR 2013

Pravidelná zpráva z průzkumu je tradičním a žádaným zdrojem nezávislých informací o stavu neziskového sektoru v ČR. Následná závěrečná Studie vedení a řízení nestátních neziskových organizací bude vycházet z těchto podkladů a bude doplněna o interpretace, komentáře a odborná doporučení.

Odborný komentář k letošnímu průzkumu poskytl **Tomáš Knaibl**, koordinátor vztahu s nevládním sektorem **Velvyslanectví USA** v Praze.

Partnery letošního – již sedmého – ročníku byly tradičně **Zlínský kraj** (zastoupený Mgr. **Pavlinou Novákovou**, vedoucí oddělení neziskového sektoru), **Pardubický kraj** (v zastoupení Bc. **Jany Machové**, ředitelky Koalice nevládek Pardubicka, o. s.) a nově i **Plzeňský kraj** (jmenovitě Bc. **Jindra Radová**, koordinátorka pro styk s NNO).

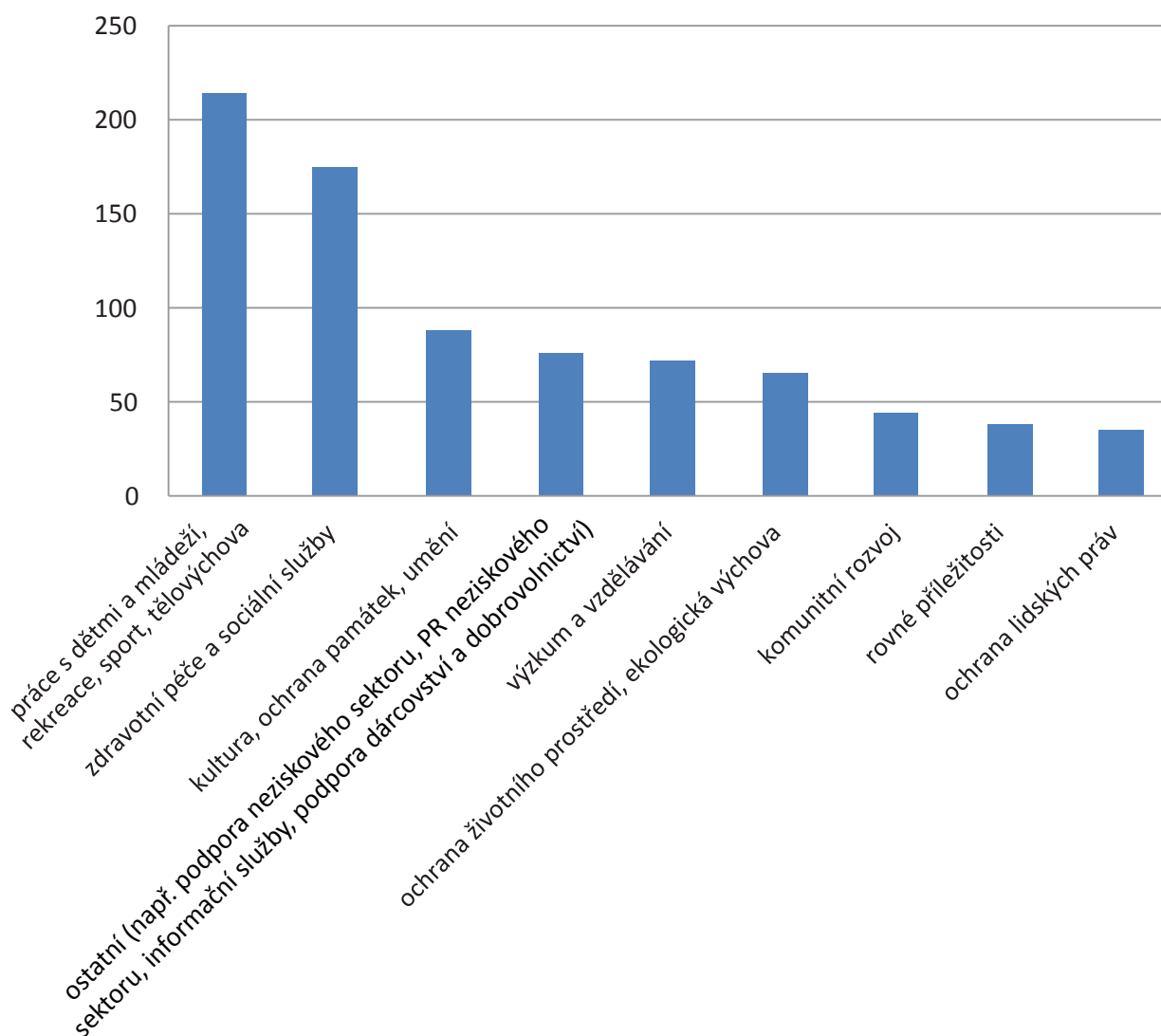
Kompletní Studie slouží zřizovatelům, vedoucím pracovníkům a statutárním zástupcům nestátních neziskových organizací, pedagogům a studentům, poradcům, lektorům a další odborné veřejnosti.

CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ

Počet respondentů letošního ročníku se oproti minulému roku zvýšil o více než 100 % – průzkumu se zúčastnilo 471 subjektů. Respondentem byla taková nezisková organizace, která se s námi aktivně podělila o své zkušenosti.

Majoritně byla mezi respondenty zastoupena občanská sdružení (80 %), následována obecně prospěšnými společnostmi (11 %) a církevními organizacemi (6 %). Zbytek tvořily nadace a nadační fondy.

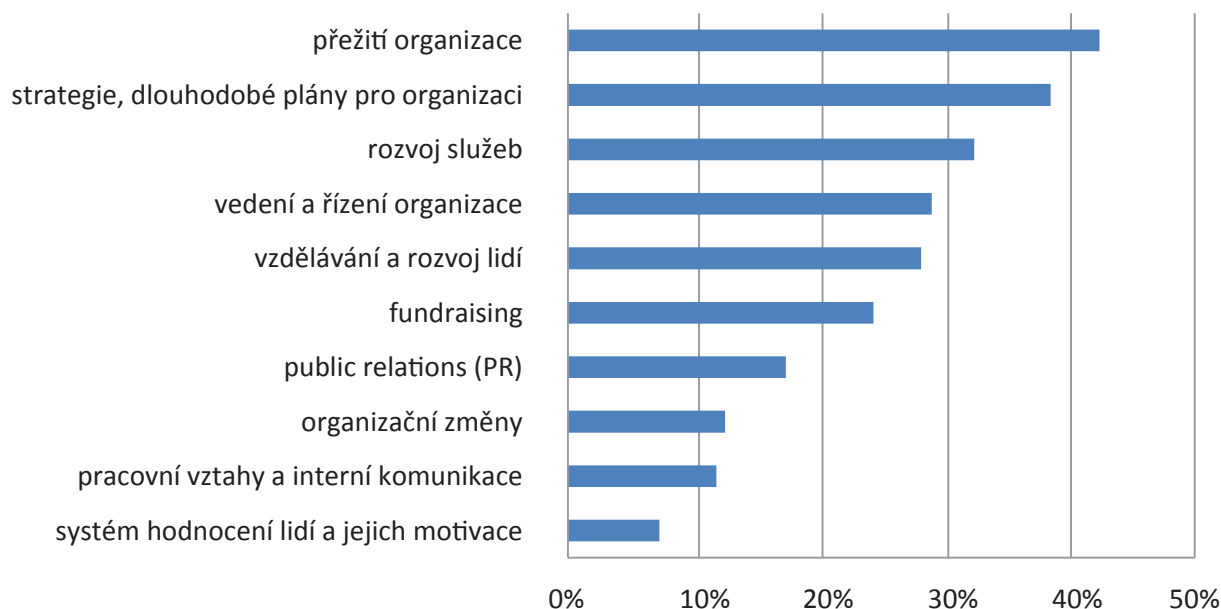
Zaměření respondentů průzkumu



Oblast působení organizace je jednou ze základních charakteristik organizace. Respondenti v některých případech uváděli více oblastí působení – celkový součet je tedy vyšší než počet respondentů průzkumu. Mezi respondenty převažuje počet subjektů v oblasti práce s dětmi a mládeží, rekreace, sportu a tělovýchovy (214), následuje oblast zdravotní péče a sociálních služeb (175).

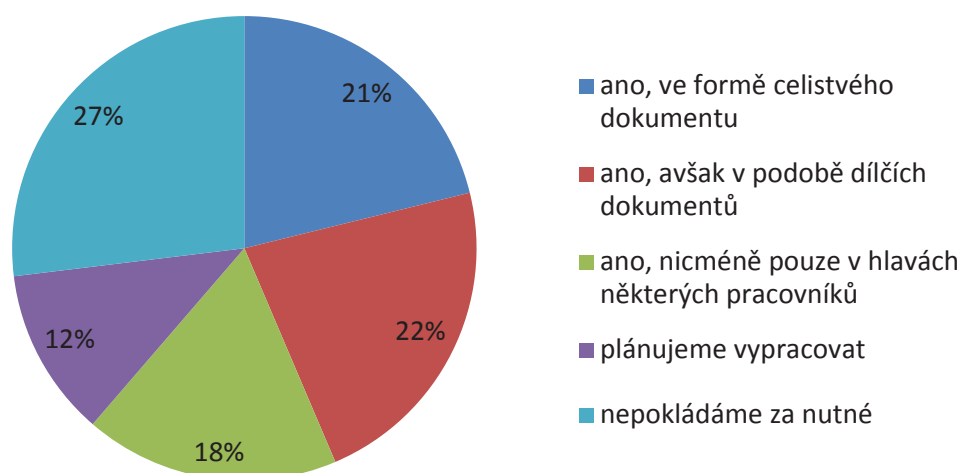
DLOUHODOBÉ PLÁNOVÁNÍ – STRATEGIE

Priority organizace pro následující období



Jako prioritu číslo jedna pro následující období uvedli respondenti již tradičně samotné přežití organizace. Následuje strategie a dlouhodobé plány pro organizaci a rozvoj služeb organizace. Jako nejnižší priorita se podle počtu odpovědí jeví systém hodnocení lidí a jejich motivace.

Dlouhodobý plán (strategie organizace)

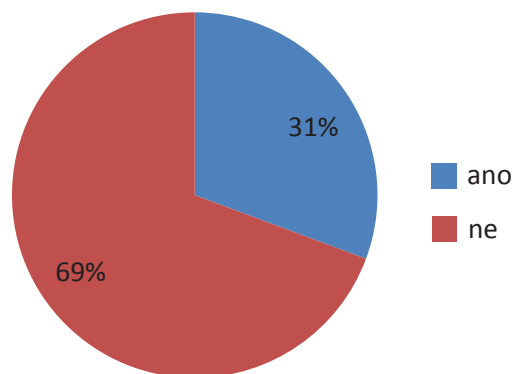


Na otázku „Máte ve vaší organizaci vypracovaný dlouhodobý plán strategie organizace?“ bylo zjištěno, že pouze 43 % respondentů má písemně zpracován alespoň nějaký strategický dokument. Dalších 30 % o strategii přemýšlí. Avšak roste podíl organizací, které dlouhodobý plán nepokládají za nutný (bezmála třetina).

Pravidelná roční revize a případná aktualizace strategického plánu jsou stále záležitostmi pouhé čtvrtiny respondentů.

Občanská sdružení v souvislosti s novým Občanským zákoníkem nutně projdou řadou změn. První zkoumanou oblastí byla transformace občanských sdružení na obecně prospěšné společnosti. Z výsledků je patrné, že tuto formu změny plánuje zhruba třetina respondentů z řad občanských sdružení.

Změny, související s novým Občanským zákoníkem: transformace organizace na obecně prospěšnou společnost



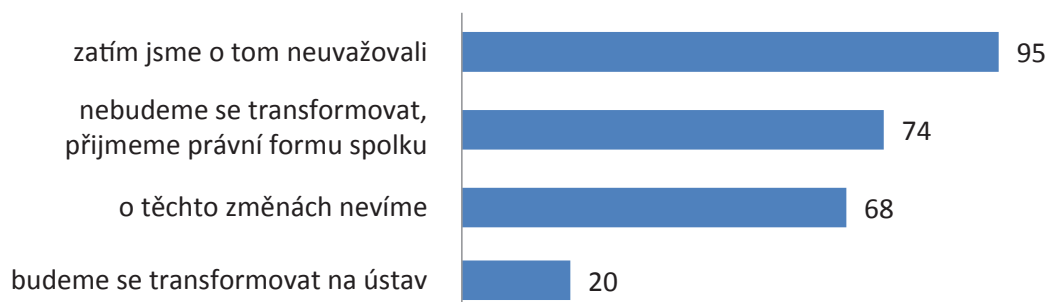
Občanská sdružení byla dosud nedostupnější právní formou pro nestátní neziskové organizace, jejichž účelem mohlo být buď sdílení společných zájmů (sportovní kluby, myslivecká sdružení apod.) nebo veřejně prospěšná činnost (poskytování sociálních služeb, vzdělávací a informační aktivity apod.).

Změnu právní formy občanského sdružení na obecně prospěšnou společnost zvažuje 31 % respondentů. Tato podoba je vhodná pro občanská sdružení, která poskytují služby široké veřejnosti (sociální, zdravotnické, vzdělávací apod.).

Termín pro rozhodnutí o provedení změn je v současné chvíli stanoven na 31. 12. 2013, kdy končí možnost registrovat obecně prospěšné společnosti.

Zbývající dvě třetiny občanských sdružení zatím o změně neuvažovaly – následovalo tedy šetření o jejich dlouhodobých záměrech.

Změny, související s novým Občanským zákoníkem



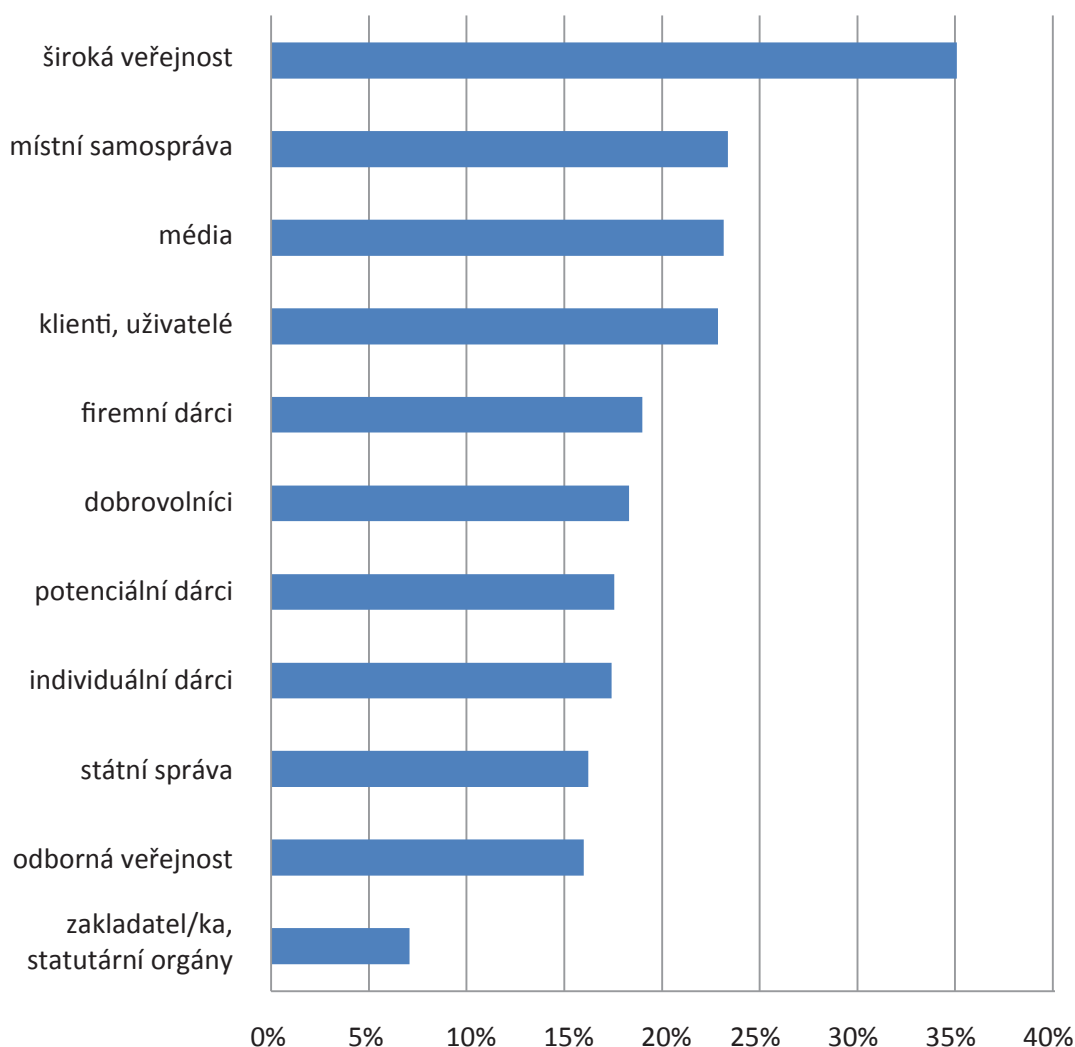
Většina z respondentů této otázky o změnách zatím neuvažovala (95) anebo transformaci neplánuje. 20 subjektů zvažuje transformaci na ústav, překvapivý je i výsledek u 68 subjektů, které uvedly, že o těchto změnách neví.

PUBLIC RELATIONS (PR – KOMUNIKACE S VEŘEJNOSTÍ)

Více jak polovina (55 %) respondentů své PR aktivně řídí. Zbýlých 45 % občas nějakou PR aktivitu podnikne, nejedná se však o ucelený koncept posilování pozitivní image organizace. Organizace obvykle rozdělují PR na vnější (mimo organizaci) a vnitřní (k vlastním lidem).

Na cílení PR aktivit odpovídali pouze ti respondenti, kteří uvedli, že PR aktivně řídí.

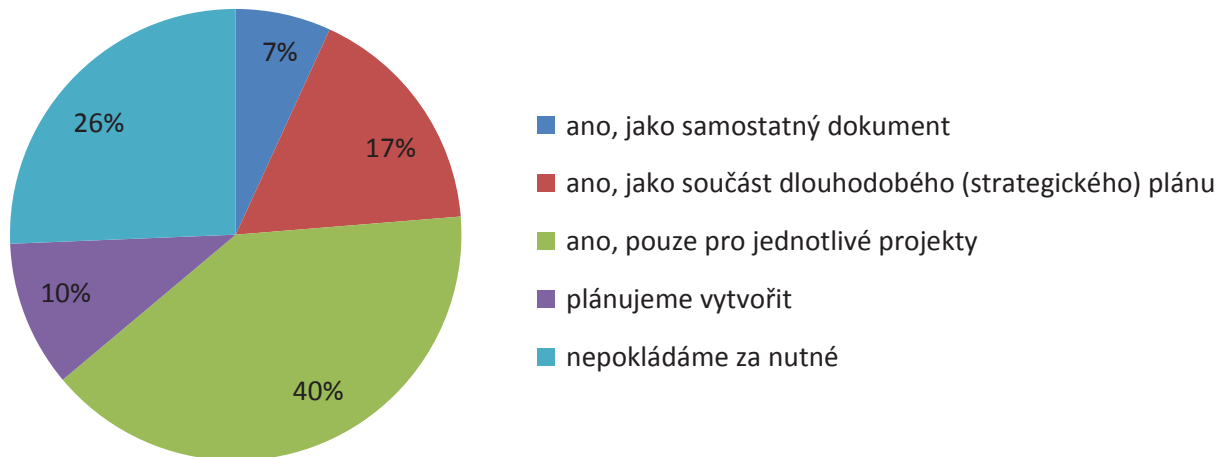
Cílové skupiny PR aktivit



Nejrozšířenější cílovou skupinou je široká veřejnost – PR funguje zejména prostřednictvím článků v tištěných médiích (osobní rozhovory v médiích, PR články) a vydáváním tiskových zpráv. Na následujících místech v pořadí důležitosti je PR zaměřeno na komunikaci s dárci a partnery ze státní správy a místní samosprávy a na stávající či potenciální klienty služeb. Organizace se dále zaměřují na komunikaci s dobrovolníky, kteří jsou také nositeli dobré image organizace.

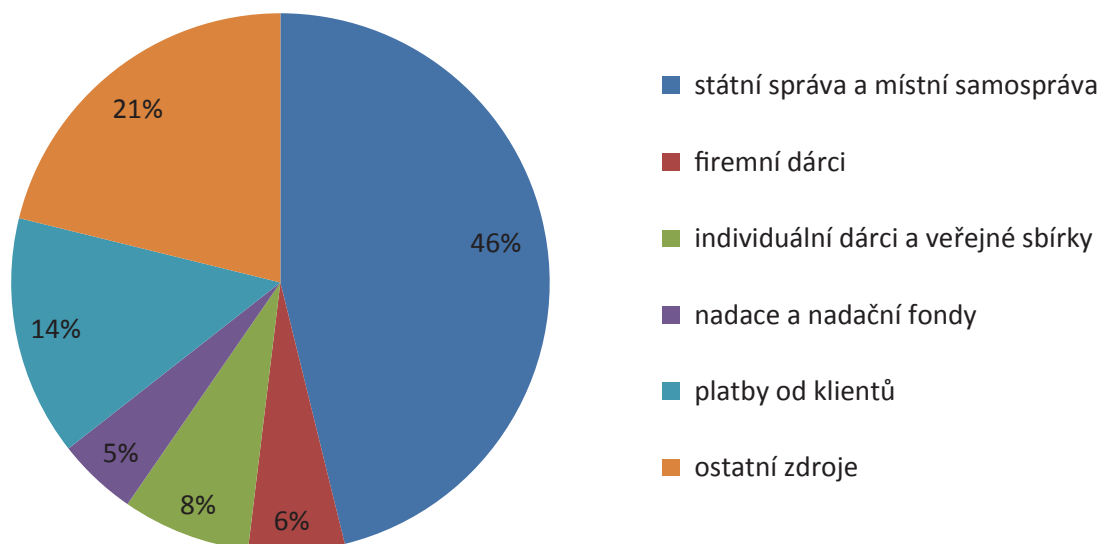
FINANCOVÁNÍ ORGANIZACE

Dlouhodobý plán financování organizace



Na otázku „Máte vytvořen dlouhodobý plán financování vaší organizace?“ zhruba dvě třetiny dotázaných uvádějí, že financování aktivně plánují a řídí. Dlouhodobý plán organizace je součástí strategického či projektového plánu, případně představuje samostatný dokument. Zajímavým zjištěním je, že zbývající třetina organizací se plánováním financí zřejmě příliš nezabývá.

Využívání jednotlivých zdrojů financování

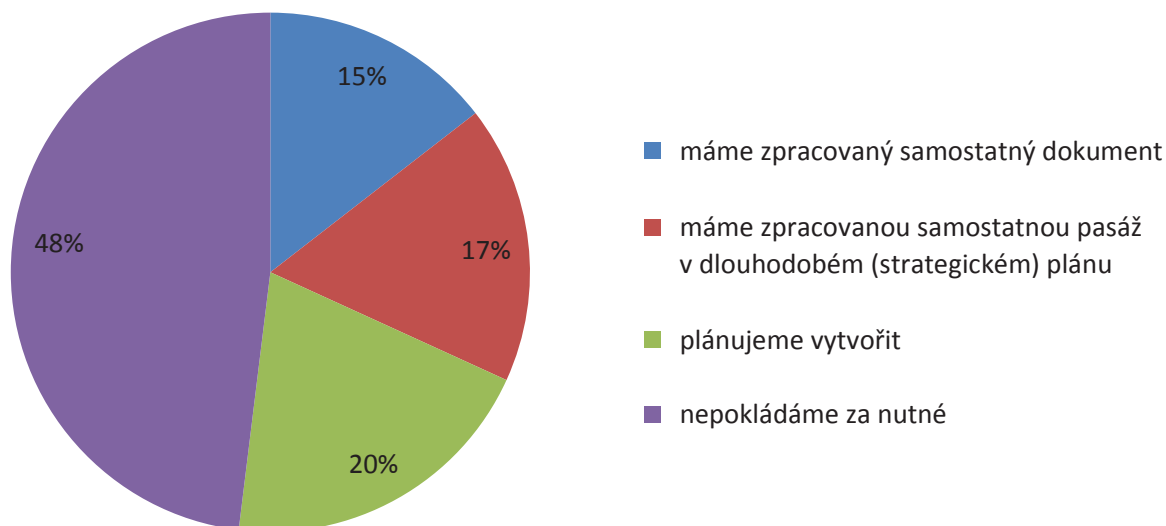


V průměrném procentuálním zastoupení různých zdrojů financování dominují institucionální zdroje (státní správa a místní samospráva). Bezmála poloviční průměrný podíl značí jasnou závislost podstatné části neziskových organizací na státu. Naopak nejmenší díl finančních zdrojů tvoří příjmy od firemních dárců a z nadací či nadačních fondů.

Fundraising zajišťují v cca $\frac{3}{4}$ organizací ředitelé či ostatní vedoucí pracovníci.

PRÁCE S LIDMI

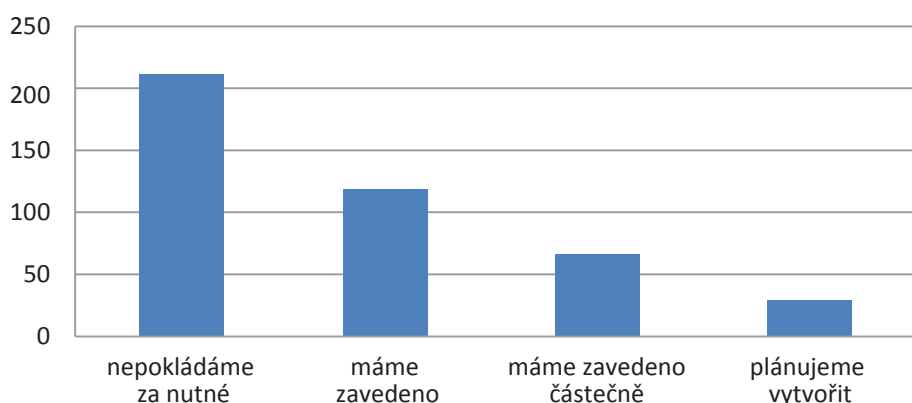
Dlouhodobý plán práce s lidmi



Na otázku „Máte zpracován dlouhodobý plán práce s lidmi?“ bezmála polovina respondentů uvedla, že jej nepokládají za nutný a naopak jen cca třetina uvedla, že má plán zpracovaný.

V drtivé většině zkoumaného vzorku pracují lidé v organizaci průměrně více než 3 roky (376 výskytů).

Hodnocení pracovníků



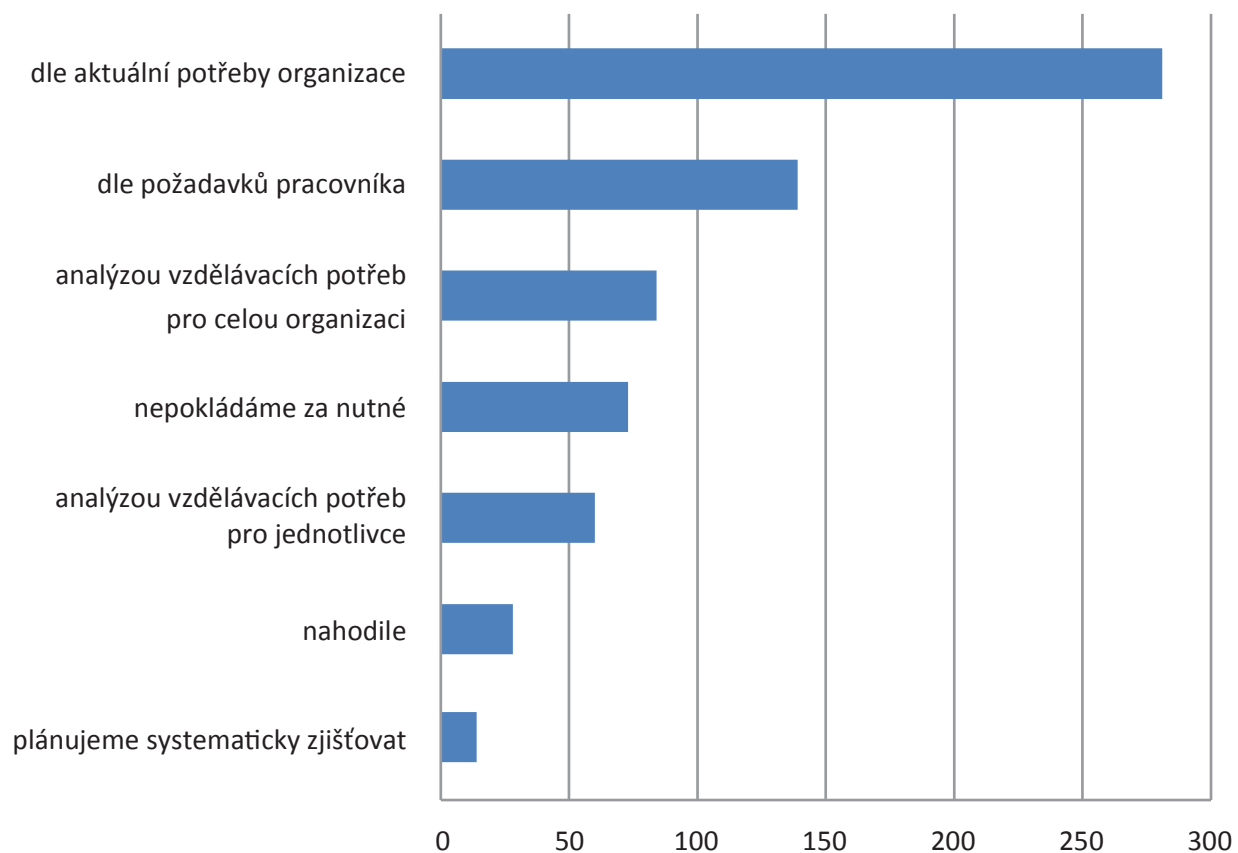
Výrazně nejvyšší počet respondentů nepokládá za nutné mít zavedeno hodnocení pracovníků. 127 respondentů naopak hodnocení má zavedeno.

Hodnocení pracovníků (pokud je prováděno) má nejčastěji podobu hodnotícího pohovoru bez písemných dokladů (60), následuje hodnotící pohovor s předchozím sebehodnocením a vyplněním záznamu (54). Nahodilou formu volí 40 respondentů, pohovor provedený ze strany nadřízeného 24 respondentů. Zbytek představuje písemné hodnocení buď ze strany nadřízeného nebo samotného hodnoceného.

Hodnocení pracovníků provádí ve velké většině vedoucí pracovníci (ředitel, případně jiný vedoucí) – 239 případů, cca jedna pětina je provázena sebehodnocením. Hodnocení ze strany klientů, členů správních orgánů či kolegů je zastoupeno jen velmi málo (pod 10 %).

Hodnocení je z cca ¾ prováděno pravidelně.

Určování potřeb pro vzdělávání



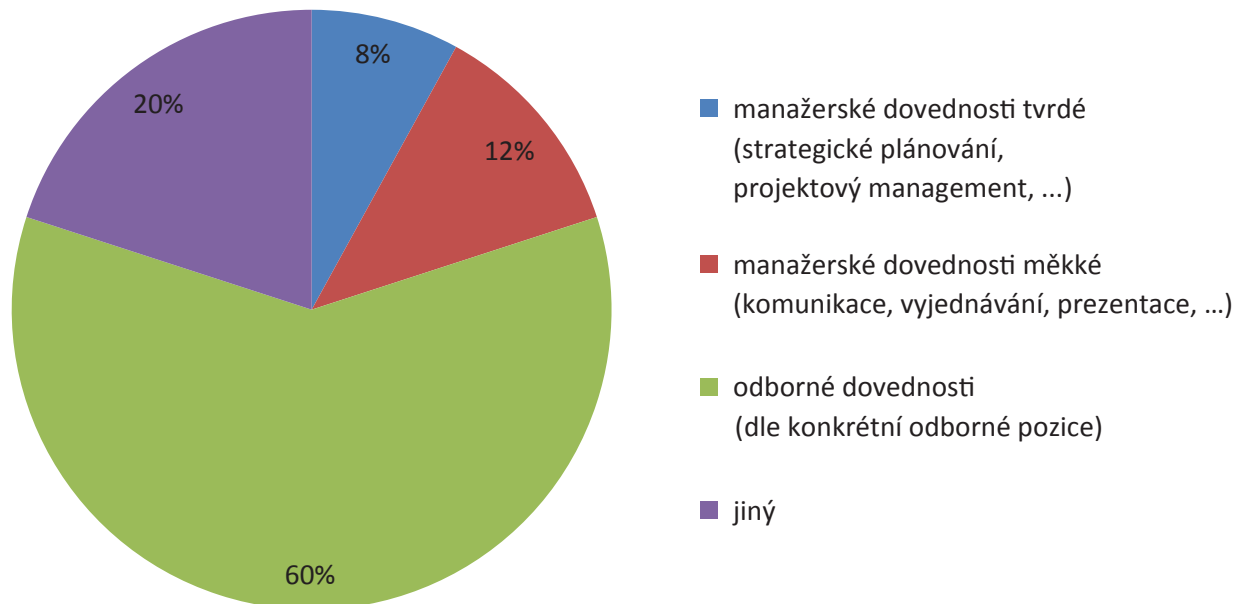
Potřeby vzdělávání jsou ve velké většině určovány dle aktuální situace, případně na základě požadavků pracovníka. Jde tedy o ad hoc stanovené potřeby. Analýza vzdělávacích potřeb je zastoupena v pouhé čtvrtině případů.

Přibližný procentuální podíl metod rozvoje lidí je rovnoměrně rozložen mezi vzdělávání a rozvoj v průběhu řešení pracovních úkolů, samostudium a formální vzdělávání – školení, semináře, workshopy, konference. Zajímavým zjištěním je pouhý 2% podíl e-learningu.

Odhadované průměrné roční náklady na vzdělávání jednoho pracovníka v drtivé většině případů nepřekračují 5 000 Kč (u 225 respondentů dokonce nedosáhnou ani 1 500 Kč). Více než 5 000 Kč vynakládá jen 26 respondentů.

Počet dnů strávených externími tréninkovými aktivitami činí 13 dnů na pracovník za rok, interní aktivity zaberou průměrně 19 dnů v roce.

Procentuální podíl školení v jednotlivých oblastech



Odborné dovednosti tvoří 60 % z celkového průměrného podílu na školení pracovníků. Naopak jen 8 % podíl tvoří tréninky tvrdých manažerských dovedností (strategické plánování, projektový management) a 12 % měkké manažerské dovednosti. Zbytek není specifikován.

DOPORUČENÍ PRO ZMĚNY VE VEDENÍ A ŘÍZENÍ NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ V ČR

Dlouhodobé plánování (strategie)

- Každé neziskové organizaci jednoznačně doporučujeme vypracovat a pravidelně aktualizovat dlouhodobý plán fungování (strategický plán).
- Strategický plán by měl být pro kratší časové úseky (rok, pololetí) stručně rozpracován do podoby konkrétních úkolů tak, aby každý vedoucí pracovník/pracovník věděl, jaké výsledky a v jakém časovém horizontu jsou od něho očekávány.
- Pro občanská sdružení doporučujeme učinit kvalifikované rozhodnutí o budoucí právní formě – a to na základě zpracování vize a kvalitního strategického plánu. Změna právní formy znamená nejen jiné označení za názvem a přestavbu struktury organizace, ale v některých případech i změnu činností organizace.

Public relations (PR)

- Pro úspěšné PR doporučujeme vytvořit PR plán, který formuluje cílovou skupinu (ke komu chce organizace hovořit), jaká je hlavní myšlenka sdělení, které PR kanály jsou vhodné (články v médiích, interní časopis, web, TV, rádio,...) a co má být výsledkem (vzdělávat, sdílet, oslovit potenciální dárce či klienty, získat finance atd.).

- PR je třeba využívat jako celku a dlouhodobě na něm usilovně pracovat. Dlouhodobé budování image organizace ve společnosti prostřednictvím PR totiž otvírá dveře k partnerství, transparentnosti a opět naplňování poslání.
- Strategii PR doporučujeme úzce provázat se strategií získávání finančních zdrojů pro organizaci.

Financování organizace

- Finanční zdroje doporučujeme plánovat – dlouhodobě, střednědobě i krátkodobě včetně plánování očekávaných výsledků.
- Klíčovým faktorem je zaměstnávání fundraiserů – specialistů. Zejména individuální a firemní fundraising je budován na základě osobních kontaktů, o které je potřeba neustále pečovat. Pro získávání těchto finančních prostředků je důležitá flexibilita a kreativita člověka, který se fundraisingu plně věnuje a umí si naplánovat své aktivity ve vhodnou chvíli na správném místě.
- Další z hlavních podmínek úspěšného fungování organizace – a ten také doporučujeme – je vícezdrojové financování. Je třeba upřít pozornost na jiné dárce a především téměř nevyužitý potenciál sociálního podnikání a samofinancování, které jsou v západní Evropě na vzestupu (například ve Velké Británii je 7 % zaměstnanců zaměstnáno v sociálních podnicích).

Práce s lidmi

- Pro každou organizaci doporučujeme vypracovat plán práce s lidmi – nikoli jako mnohastránkový elaborát, ale nejlépe jako stručný, praktický a užitečný dokument.
- Doporučujeme zavést (pokud neexistuje) a provádět pravidelné hodnocení lidí. Pro užitečnost systému hodnocení doporučujeme vést hodnotící rozhovory pravidelně, dbát na osobní zainteresovanost a poskytování konkrétní zpětné vazby. Výstupy z hodnotícího pohovoru musí být zaznamenány a aplikovatelné do praxe a je potřeba zapojení obou stran hodnotitele i hodnoceného. Jedině tak může být hodnocení účinné a motivující.
- Při plánování vzdělávání doporučujeme vycházet z analýzy vzdělávacích potřeb a stanovit vzdělávací cíle v návaznosti na plán práce s lidmi (resp. dlouhodobý plán organizace).
- Je nutné předem zvážit, jaké jsou finanční možnosti a jejich efektivní vynaložení a financovat vzdělávání v závislosti na stanovených vzdělávacích prioritách
- Výrazného zvýšení kompetencí je třeba dosáhnout v oblasti manažerského rozvoje.



SANЕК
human capital

www.sanek.cz

MŮŽETE VÍC. Vy, vaši lidé, vaše společnost.

SANЕК, s.r.o. Slezská 949/32, 120 00 Praha 2, lenka.starkova@sanek.cz, www.sanek.cz