

Měření výkonnosti v neziskových organizacích

Ondřej H. Matyáš



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



Toto dílo podléhá licenci Creative Commons
Uveďte původ - Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní.



Z minulé hodiny...

Auto*Mat, z. ú.

Cesta domů, z. ú.

Člověk v tísní, o. p. s.

Fórum 50 %, o. p. s.

Junák – český skaut, z. s.

Národní divadlo

Nový prostor

VŠE v Praze

??? – Dům zahraničních služeb

Z minulé hodiny... Pojmy, se kterými jsme pracovali (aneb o čem bych měl/a umět pohovořit...)

Cíl (SMART...)

Program

Projekt

Jak měřit výkonnost? Nejprve co se měří...

Performance indicators (Towse, 2011):

quantitative indicators (single-dimension and descriptive)

evaluation indicators (constructed measures)

Output vs. outcome

Wagner (2009)

kvantitativní měřítka

kvalitativní měřítka: nominální a ordinální

Jaké pojmy se při měření výkonnosti používají?

Efektivnost, účinnost, hospodárnost (úspornost a výtěžnost) (Král, 2010)

vs.

3E (effectiveness, efficiency, economy)

Proč se výkonnosti měří?

- 1) **Internal – management control**
- 2) **External – donors / funding bodies / other stakeholders**

Wagner (2009): měření má funkci:

opory paměti

podpory srovnání

podpory objektivizace, šíře a hloubky smyslového poznání

zprostředkování poznání

důkazní funkce

Jaká jsou omezení?

- 1) „in the best of all possible worlds, that response would be exactly the behaviour that one wanted to engender“ (Schuster, 1997)
- 2) „The information content of indicators is only realized if the latter are compared with something“ (Jackson, 1994) (efficiency frontiers / best-practice frontiers)
- 3) Are there any additional factors that may affect the different aspects of performance? (Towse, 2011)

Závěry / rekapitulace k měření výkonnosti

- 1) Neexistuje výkonnost organizace, ale jen její jednotlivé a zachytitelné aspekty...
- 2) Ukazatele výkonnosti se liší co do předmětu měření a také co do kvality dat
- 3) Ukazatele výkonnosti jsou jen jeden z informačních zdrojů; musí být doplňovány dalšími relevantními informacemi tak, aby je bylo možné smysluplně interpretovat
- 4) Použití ukazatelů výkonnosti ovlivní chování organizace
- 5) i měření výkonnosti je jen jedním z „management control tools“ (DALŠÍ TÉMA...)

Zdroje

Wagner, J. (2009): Měření výkonnosti – Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti, Grada, ISBN: 978-80-247-2924-4

Jackson, P.M. (1994): Performance indicators: promises and pitfalls, in K. Moore (ed.) Museum Management, London: Routledge, pp. 155-69

Schuster, J. M. (1997): The performance of performance indicators, Nonprofit management and leadership, 7 (3), 253-69

Towse, R. (2011): A handbook of cultural economics, Edward Elgar Publishing, ISBN 978-1845422349

Témata prezentací

- 1) Characteristics of nonprofit organizations (Antony&Young chap. 2; Holland&Ritvo chap. 1 + 2); skupina 6**
- 2) Pricing decisions (Antony&Young chap. 7); skupina 1**
- 3) Strategic planning and program analysis (Antony&Young chap. 9, Holland&Ritvo chap. 10); skupina 4**
- 4) Budgeting (Antony&Young chap. 10); skupina 3**
- 5) Control of Operations (Antony&Young chap. 11) + projektový controlling z Antony / Govindarajan MCS (ve spolupráci s vyučujícím); skupina 2**
- 6) Operations analysis and program evaluation (Antony&Young chap. 15, Holland&Ritvo chap. 13); skupina 5**

Manažerské řídicí systémy

Ondřej H. Matyáš

Z minulé hodiny... Pojmy, se kterými jsme pracovali (aneb o čem bych měl/a umět pohovořit...)

Výkonnost v podnikatelské vs. nepodnikatelské sféře

Zdroj – Kapacita – Output – Outcome

Interní a externí pohled na výkonnost neziskové organizace

Témata prezentací

- 1) Characteristics of nonprofit organizations (Antony&Young chap. 2; Holland&Ritvo chap. 1 + 2); skupina 6**
- 2) Pricing decisions (Antony&Young chap. 7); skupina 1**
- 3) Strategic planning and program analysis (Antony&Young chap. 9, Holland&Ritvo chap. 10); skupina 4**
- 4) Budgeting (Antony&Young chap. 10); skupina 3**
- 5) Control of Operations (Antony&Young chap. 11) + projektový controlling z Antony / Govindarajan MCS (ve spolupráci s vyučujícím); skupina 2**
- 6) Operations analysis and program evaluation (Antony&Young chap. 15, Holland&Ritvo chap. 13); skupina 5**

Management control systems

3 different types of planning and control activities:

(1) strategy formulation – i.e. deciding on the goals and how to attain them

(2) management control

(3) task control – process of assuring that day-to-day operations are carried out effectively and efficiently

Anthony (2003)

Management control systems

Management control systems (MCS) help organizations to increase the probability that employees make decisions and take actions which are in the organizations' best interest

Nástroje řízení:

- (1) přímé řízení (action / behavioural controls)
- (2) personální řízení a formování organizační kultury (personnel and cultural / clan and social controls)
- (3) řízení podle výsledků (results / output controls)

Definiční znaky:

- formální nástroje
- mohou být popsány na základě rozdílu mezi „to manage“ a „to control“
- obvykle interdisciplinární

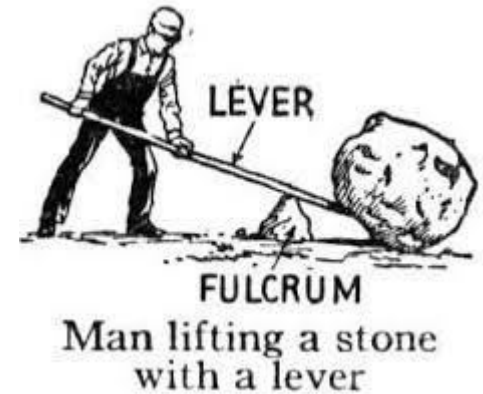
Zpět k pracovnímu listu z 2.-3. semináře...

- 1) Charakterizujte vybranou organizaci**
- 2) Jak byste charakterizovali výkonnost této organizace? Jaká kritéria / ukazatele byste použili? (pokračování příště...)**

Proč je charakteristika organizace důležitá?

Contingency theory / contingency-based approach

Levers of control



Zdroj:

<https://diegoapowerpoint.weebly.com/lever.html>

Control measurement (Ouchi, 1979)

Contingency theory / contingency-based approach

Behavioural, output and social controls

| | | Knowledge of the transformation process | |
|---------------------------------|------|--|--------------------------------|
| | | Perfect | Imperfect |
| Ability to measure output | High | behavioural and/or output measurement/controls | output measurement/controls |
| | Low | behavioural measurement/controls | social controls |

Zdroj: Autor

KMŮ | KATEDRA
MANAŽERSKÉHO
ÚČETNICTVÍ