

SQUID CONTROL JAKO MANAŽERSKÝ SYSTÉM PRO NO

Milan Konečný

ÚVOD

Činnost nestátních neziskových organizací je zásadní pro ekonomiku každého státu. Tyto organizace jsou na první pohled pro státní rozpočet bezvýznamné, protože většinou nepřinášejí daně do státního rozpočtu. Mají ale významný podíl na úsporách ve státním rozpočtu svým působením jako substitut. Dobrovolníci jsou často schopni řešit za minimálních nákladů řadu problémů, které by řešení jinou metodikou bylo velmi finančně náročné. Proto zkvalitnění řízení malých neziskových organizací je důležité pro další vývoj řízení nákladů, a to nejen státu. Toto se dá realizovat pomocí kvalitního manažerského řídicího systému.

Nejnámější z možných vyhodnocovacích a řídicích metod je Balanced Scorecard. Standardní implementace této metody je náročná a dlouhodobá. Malé organizace si tento postup nemohou dovolit. Proto je nutné najít jednodušší systémy k řízení těchto organizací. Problematikou řízení organizací se zabývají publikace [1] a [22].

Cílem článku je navrhnout a popsat manažerský systém a model řízení malé neziskové organizace tak, aby se dal jednoduše a úspěšně realizovat na malé organizaci. Dále, aby se případně na něm dal jednoduše realizovat i výzkum v oblasti řízení a vyhodnocování malých organizací.

Při řešení problému se vystupuje z výsledku tvorby řídicího systému SQUID control na Lašském společenství, o.s.. Tato organizace a její řízení je popsána pomocí procesů a projektů. Jako řídicí prvek se bere adaptivní zpětnovazební regulátor a vyhodnocují se jednotlivé aktivity. Funkce vyhodnocení aktivit sleduje funkci aktivit ze strategického plánu organizace.

1 ZÁKLADNÍ INFORMACE K PROBLEMATICE

1.1 POJEM NEZISKOVÁ ORGANIZACE A JEJÍ ŘÍZENÍ

V následujícím vyjasníme, jak jsou některé pojmy v článku chápány. Nejsou to standardní definice.

Malá nezisková organizace. Pod pojmem nezisková organizace budeme rozumět organizaci, která nemá jako hlavní prioritu strategického plánu finanční zisk, anebo zvyšování hodnoty organizace. Právní forma může být jakákoliv. Malá nezisková organizace bude taková, která bude mít méně než 20 smluvně vázaných zaměstnanců.

Součástí strategického plánu organizace je sledovaná trajektorie aktivit, speciálně funkce vyjadřující hodnotu aktivit.

Řízení malé neziskové organizace. Práce se zdroji organizace je taková, aby vyhodnocování aktivit bylo v souladu se strategickým plánem, který lze kvantitativně vyhodnotit.

Programy řízení malé neziskové organizace. Algoritmy, které se používají k řízení organizace tak, aby plnila svůj strategický plán.

Proces. Pracuje kontinuálně v čase a je definován jako soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností a přeměňuje vstupy na výstupy.

Projekt. Popsán vizemi, cíli, strategií, historií, plánem, realizátory, podprojekt - součást nějakého projektu, hlavní projekt – není podprojektem, bazický projekt/aktivita/ - nemá podprojekt.

Projekt není definován klasicky a nevyhovuje podmínkám trojimperativu. Proces je v našem případě na rozdíl od projektu kontinuální.

1.2 FORMULACE PROBLÉMU, CÍL, POZOROVÁNÍ A METODY VÝZKUMU.

Pro řízení neziskové organizace je důležité, aby manažer

- měl pod kontrolou aktivity organizace
- mohl operativně prezentovat činnost
- znal okamžitou výkonnost organizace
- operativně měnil svůj plán vzhledem k strategickému plánu
- znal stav finančních a nefinančních zdrojů.

Cíl. Vytvořit manažerský systém a metodiku pro řízení a vyhodnocování malé neziskové organizace tak, aby byl více úrovnový, lehce implementovatelný a rychle použitelný.

Sledované neziskové organizace a projekty a jejich řízení. Podkladem pro rozvoj byly následující organizace – fa MAWIS, Svatoplukovo centrum, Lašské společenství, o.s. a řízení či spolupráce na přibližně 100 projektech.

Metody použité při řešení problému - matematické modelování, pozorování.

2 SQUID CONTROL - ABSTRAKTNÍ POPIS

V následujícím je popsán abstraktně SQUID control systém. Hlavní myšlenka spočívá v tom, že organizace, která je popsána systémem projektů, je hodnocena pomocí jednotlivých vykonaných aktivit. Manažer řídí organizaci pomocí jednotlivých programů tak, aby reálná trajektorie aktivit co nejlépe sledovala trajektorii aktivit strategického plánu.

2.1 ZÁKLADNÍ POJMY

Při popisu systému SQUID control jsou používány pojmy, které lze charakterizovat následovně :
Řídicí proces - více úrovnový. Řízení probíhá na základě řídicího protokolu, z kterého je vidět trend jednotlivých projektů. Dále platí následující pravidla:

Informační proces - shromažďuje informace.

Komunikační proces - komunikuje s vnějším a vnitřním prostředím.

Výzkumný proces - zkoumá prostředí vnitřní a vnější

Hodnotící proces - počítají se realizované aktivity s váhou jednotlivých procesů a podprocesů s váhami.

Průzkumný proces - sbírá data.

Proces kontrolní - kontroluje soulad se strategiemi a zda trendy splňují předpoklad trojice.

Identifikační proces – identifikuje a zpracovává jednotlivé informace z průzkumného procesu.

Inovační proces – zabývá se inovací jednotlivých projektů.

Kognitivní model. SQUID control systém působí jako zpětnovazebný regulátor, který řídí realizační projekty pomocí řídicího procesu, do kterého vstupují informace z hodnotícího procesu, kontrolního procesu a informačního procesu. Na vstupu se formulují vize, cíle, strategie a vytváří se základní databanka informací a naformulují se základní realizační a marketingové procesy. Jedním z produktů je vyhodnocení aktivit organizace.

Postup při zavádění SQUID control systému:

Rozklad činnosti organizace na projekty

- Definování jednotlivých procesů a jejich činnost
- Popsat strukturu projektů, podprojektů a bazických projektů.
- Definování ohodnocování projektů a metrická pravidla.
- Definování sumarizace ohodnocení jednotlivých projektů.
- Řízení organizace pomocí SQUID control.

2.2 VYHODNOCOVÁNÍ

U podnikatelských subjektů je jeden z parametrů vyhodnocování zisk vyjádřený pomocí financí. U neziskových organizací je to hodnocení činnosti, které by mělo být v souladu s plněním strategického plánu. Jeden z nefinančních parametrů je hodnota realizovaných aktivit. Jelikož každý cíl by měl být podle SMART metrizable, můžeme ho tedy pomocí hodnot aktivit ohodnotit.

Z hlediska matematického modelování to lze prezentovat následovně. NNO má svůj strategický plán, který je popsán hodnotovou funkcí aktivit v závislosti na čase a metrickými pravidly. Při vyhodnocování jednotlivých realizovaných aktivit projektu se hodnotí – úroveň, podíl na aktivitě a hodnota aktivity. Cílem řízení je, aby funkce realizovaných aktivit byla nad funkcí definovanou ze strategického plánu.

Problematika vyhodnocování pomocí SQUID je podrobněji popsána v pracích [13], [14].

2.3 PROGRAMY ŘÍZENÍ

Základní programy řízení procesů a projektů jsou následující:

Řeka - modeluje kontinuální chod jedním směrem, pracuje v klidném stabilním prostředí trhu.

Chobotnice - modeluje chod podle reakcí chobotnice, pokud narazí na překážku. Program je vytvořen pro silné konkurenční prostředí s tvrdými protivníky. Pokud systém narazí na problém, okamžitě se orientuje jiným směrem a jiným chapadlem – tento směr může být geografický, oborově, úrovnově (jiná dimenze), chapadlo je jiný projekt.

Hon / Lovec - projekty nejsou aktivní, čekají až je řídicí procesy zaktivizují a navedou je na jejich příležitosti.

PSK - využívá algoritmu Plnění Sklenice Kameny, jednotlivé kameny modelují projekty a jejich činnost

V současné době je rozpracováno více programů, a to na bázi paretovského řízení a metody multigreed a dalších ideách.

2.4 FUNKCE SYSTÉMU

Systém SQUID control je více účelový. Může působit v rámci neziskové organizace následovně:

- **Řídicí systém** - základní působnost systému
- **Vyhodnocovací systém organizace** - druhotný přínos je vyhodnocování organizace
- **Optimalizační systém** - umožňuje časovou i nákladovou optimalizaci vzhledem ke strategickému plánu
- **Krizový systém** - systém vhodný v krizovém řízení díky práci s portfoliem projektu.
- **Rizikový systém** - vhodný pro snižování rizik činnosti organizace.
- **Plánovací systém** - podpora při krátkodobém i dlouhodobém plánování.

Každá funkce SQUID control využívá specifická pravidla doplňujících programů. Problematikou SQUID v oblasti krizového řízení se zabývá příspěvek [16].

2.5 MANAŽERSKÉ ŘÍZENÍ

Při řízení pomocí SQUID kontrol sleduje manažer následující:

- počet aktivit na projekt
- hodnotu aktivit
- hodnotu rozpracovanosti aktivity a projektu
- využívá hlubší ohodnocení aktivit a projektů
- sleduje trendy jednotlivých projektů
- soulad ze strategickým plánem
- synergii projektů.

Na základě těchto vstupů rozhoduje o řídicím programu, který se použije při řízení projektů.

3 APLIKACE SQUID CONTROL NA LS, O.S.

3.1 PŘEDSTAVENÍ LS, O.S.

Občanské sdružení Lašské společenství o.s. vzniklo přirozeným vývojem jako následník **Svatoplukova centra**, které bylo založeno 1991 a později se skládalo ze tří subjektů:

- **fa MAWIS** fyzická osoba, s programem – aplikace matematiky, vzdělávání, organizace kulturních a společenských akcí
- **Nadace Svatoplukovy společnosti**, která měla v programu rozvoj vzdělávacích, kulturních, sportovních aktivit a propagace Lašska
- **Soukromého Svatoplukova gymnázia**, fyzická osoba později s.r.o., které bylo zaměřeno jako všeobecné se specializovanou třídou matematicko-fyzikální.

Toto sdružení tří organizací nemělo právní subjektivitu. V roce 2002, z hlediska získávání dotací, se jevílo v hodné vytvořit organizaci, která by mohla zastřešovat aktivity Svatoplukova centra, a která na svoji činnost mohla získat dotace z co nejrozsáhlejší oblasti dotačních programů, a tedy jednodušeji realizovat vize související s životní úrovní Lašska a jeho prezentací ve světě.

Základní informace o organizaci

Občanské sdružení Lašské společenství o.s. je právnická osoba a je založeno na základě a řídí se zákonem č.83/1990 Sb. o sdružování občanů. Členové jsou fyzické a právnické osoby. Členská základna 28 fyzických osob a 5 právnických osob.

Programem společenství je rozvoj a prezentace Lašska na všech úrovních. Spolupráce s organizacemi a jednotlivci se stejnými cíli. Návaznost na činnosti Nadace Svatoplukovy společnosti

a Svatoplukova centra. Provozování Lašské univerzity libovolného věku. Prezentace Laška celorepublikově i mezinárodně.

Jedná se o neveřejnou organizaci s podnikatelským charakterem. Vydělává na svoji činnost fundraisingovými a podnikatelskými činnostmi.

Předmět činnosti

Společenství provozuje širokou škálu činností, a to hlavní a vedlejší.

Hlavní činnosti - vzdělávání, věda, výzkum, práce s dětmi v předškolním věku, práce s mládeží - vzdělávání a volný čas, práce s důchodci, práce s hendikepovanými jedinci, umění, ekologie, nakladatelství a vydavatelství, kultura, lidová tvořivost, projekční činnost, prodejní činnost za účelem získání prostředků pro rozvoj činnosti společenství, informace a rozvoj informatiky, turistika, sport, výrobní činnost za účelem získání prostředků pro rozvoj činnosti společenství, činnost v oblasti boje proti nezaměstnanosti, další činnosti související s rozvojem Laška.

Veškeré činnosti LS, o.s. vykonává a má dlouhodobé zkušenosti. Veškeré prostředky získané z činností se použijí k zajištění cílů společenství.

Strategický plán LS, o.s.

Základní body strategického plánu Lašského společenství, o.s. jsou následující:

Vize - LS, o.s. bude přispívat ke zvýšení životní úrovně a propagaci Laška a jeho okolí

Přínosy - zvýšení životní úrovně na Lašsku s minimálními náklady, propagace Laška a podpora zvýšení vzdělanosti, informovanosti, služeb a volnočasových aktivit.

Cíle - realizovat rozvoj lidských zdrojů, informační technologie, služby, výrobu a obchod na Lašsku a jeho okolí pomocí tzv. malých projektů, spolupracovat jako partner na velkých projektech.

Trh - Laško a jeho okolí, INTERNETové prostředí

Produkt - služby, informace, projekční činnost, reklama, aktivity – kulturní, vzdělávací, umělecké, sportovní, sociální.

Strategie - základní strategie je vyhledávání tzv. bílých míst na Lašsku, které nikdo nechce řešit - **strategie vyhledávání tržních výklenků.**

Priority Lašského společenství, o.s.:

Priorita č.1 - Rozvoj lidských zdrojů - vzdělávání, věda, výzkum, umění, kultura, sport.

Priorita č.2 - Informace, informatika - propagace a reklama související s Laškem a okolím.

Priorita č.3 - Služby, výroba a obchod - na podporu činnosti LS, o.s.

Organizační struktura LS, o.s.

Valná hromada – nejvyšší orgán Lašského společenství, o.s.

Rada – skládá se z radosty a místoradostů

Radosta - šéf rady, má podpisové právo

Místoradosta - člen rady

Řadoví členové – fyzické a právnické osoby.

3.2 ZÁKLADNÍ ANALÝZA PRO TVORBU MANAŽERSKÉHO SYSTÉMU

Činnost LS, o.s. pět let po založení se tak rozrostla, že začala být chaotická. Bylo nutné vytvořit systém, který by pomáhal v řízení organizace. Byly zvažovány postupy při řízení, a to z hlediska:

- stanov
- strategického plánu
- jednotlivých institucí a kabinetů, ateliérů.

Dále byla potřeba vytvořit ohodnocení činnosti v závislosti na čase a zvolit jednotku vyhodnocování. Nabízely se následující možnosti:

- přínosy a újmy
- aktivity - počet

Z různých pokusů o namodelování činnosti na LS,o.s. vznikl tzv. SQUID control systém s následujícími parametry:

- organizace LS, o.s. byla popsána pomocí jednoduchých projektů a procesů, které mají vztah k jednotlivým prioritám strategického plánu
- projekty byly původně modelovány do chobotnicového tvaru z důvodu reakce na konkurenci
- za vyhodnocování se vzaly aktivity jednotlivých projektů.

3.3 ROZKLAD NA PROJEKTY A PROCESY

Na Lašském společenství o.s. jsou následující procesy a projekty:

Projekt RLZ - Rozvoj Lidských Zdrojů

Podprojekty

Lašská Univerzita Libovolného Věku - vzdělávací instituce pro libovolný věk

PRIVIZ centrum - Poradenské Rekvalifikační Inovační Vzdělávací Informační Zprostředkovatelské centrum

KOF festival - Kulturní Otevřený Festival

OSL systém - Otevřený Sportovní Lašský systém

Projekt I&I - Informace a informatika

Podprojekty

PISL systém – Propagační Informační Systém Laška

SIPAP systém - Strategický Informační Partnerský A Projekční systém

Infocentrum Radostný Svět – reálné a virtuální informační centrum

Reklamní systém – reklama v mediích LS, o.s.

TV Radostný Svět – internetová televize

Časopis VRBA – tištěný a internetový časopis

UK LULV – univerzitní knihovna

Projekt SOV - Služby, obchod, výroba,

Podprojekty

Lašské technické služby – drobné údržbářské práce

LS –press - vydavatelství

Butik SačeVerSače – kamenný, INTERNETový obchod

Technologický park LULV – aplikovaný výzkum

Řídící proces - více úroňový

Informační proces – sbírání dat do systému PISL systém – Propagační Informační Systém Laška.

Komunikační proces

Internet - SKYPE, ICQ, e-mail, sociální sítě, www.lassko.cz

Média – Časopis VRBA, Brušperský zpravodaj, regionální zpravodaje, TV Radostný Svět, letáčky, plakáty, promolavičky, billboardy

Komunikace osobní – při akcích, pomocí telefonu

Výzkumný proces - dotazníky, INTERNETové stránky

Hodnotící proces - počítají se realizované aktivity s váhou jednotlivých projektů a subprojekt s váhami.

Průzkumný proces - VRBA, Brušperský zpravodaj, Brušperské listy, www.lassko.cz, TV Radostný svět.

Proces kontrolní - kontroluje soulad se strategiemi a zda trendy splňují předpoklad trojice.

Identifikační proces – identifikuje a zpracovává jednotlivé informace z průzkumného procesu.

V reálu je popis podstatně složitější např. LULV má podprojekty a podobně.

3.4 VYHODNOCOVÁNÍ

Základní vyhodnocování ve SQUID control na LS, o.s., je založeno na následujících čtyřech pravidlech:

- Hodnocení projektů je součet hodnot aktivit těch projektů, ze kterých se projekt skládá.
- Každá bazická varianta by měla realizovat v průběhu roku 3 aktivity, anebo by součet podílů na aktivitách měl být minimálně 3.
- Hlavní ohodnocení je suma aktivit všech bazických projektů.

Realizace aktivit se zapisují do vyhodnocovacího protokolu. První podmínkou je tzv. **kritérium vyváženosti** a **druhé kritérium maximalizace**. Tato metoda v sobě přináší nejen jistý počet aktivit, ale i trendy, jak se aktivity v jednotlivých projektech realizují.

3.5 ŘÍZENÍ

Řízení probíhá na základě řídicího protokolu, z kterého je vidět trend jednotlivých procesů. Dále platí následující pravidla:

- Každý projekt má svého manažera, který ho řídí.

- Stabilizátory - využívají databanku aktivit pro jednotlivé procesy a doplňují na předem vytvořenou hodnotu.
- Direktní zásahy – úrovně k problémům zasahuje rada, rada, valná hromada, projekt manažer.

Využívají se všechny programy výše uvedené.

4 DISKUZE A VLASTNÍ VÝSLEDKY

4.1 DŮVODY ROZVOJE SYSTÉMU SQUID CONTROL

V roce 2006 se dostalo Lašské společenství, o.s. do krize. Na trhu neziskových organizací byly potlačovány její aktivity organizacemi a jednotlivci. Proto bylo nutné realizovat inovaci LS, o.s. Jedna z cest byla tvorba systému, který by řídil chod organizace tak, aby se organizace vyhýbala střetům s jinými organizacemi a zároveň, aby vyhodnocoval organizaci, a tím se organizace mohla prezentovat. To vedlo k tvorbě SQUID kontrol systému. Řídicí systém projektů uspořádaných v chobotnicovém schématu, které se chovají jako chobotnice. Projekt, který má překážky se zastaví a rozvíjí se projekt, který je orientován do prostoru bez překážek. Aby se mohla organizace prezentovat, tak se počítají jednotlivé aktivity a jejich hodnota.

4.2 POROVNÁNÍ SQUID CONTROL A BALANCED SCORECARD

Sledované veličiny. SQUID vyhodnocuje podprojekty a jejich aktivity, BSC sleduje toky jednotlivých finančních či nefinančních parametrů kontinuálně.

Funkčnost. SQUID je hlavně řídicí systém, vyhodnocování je druhotné. BSC je prioritně vyhodnocovací metoda a tvoří podklad pro řízení.

Aplikovatelnost. SQUID je vhodný pro maticové organizace. BSC je pro obecné organizace.

Implementace. SQUID je jednodušší k implementaci než BSC.

Z hlediska porovnání se dá říci, že BSC je jako sálový počítač a SQUID control je PC.

Problematikou BSC se zabývají monografie [2], [3].

4.3 VÝSLEDKY

Hlavním výsledkem je formulace jednoduché řídicí metody malé neziskové organizace a její aplikace. Systém je velmi odolný vůči vnějším vlivům. Je aplikován v prostředí, kde organizace není podporována, a přesto organizace díky systému má nadstandardní výkonnost a udržuje svoji činnost. Již tato skutečnost je důvodem k zabývání se systémem na vědecké bázi. Přínos pro vědu může být právě v rozvoji metody, díky

- teoretickému a praktickému zázemí v oblasti matematického modelování
- možnosti okamžitého ověřování v praxi.

Výsledky vycházejí z potřeb praxe a problematika se dlouhodobě vyvíjí a bude vyvíjet i bez závislosti na podpoře vnějšího prostředí organizace. Výsledky jsou podloženy studiem rozsáhlé literatury a různé etapy výzkumu byly v minulosti publikovány.

V současné době se implementuje SQUID control systém na občanské sdružení **Zelený pes**, které se zabývá snižováním nákladů na energie a sociální družstvo **SeePOINT**, které má účinnost v oblasti reklamy, obchodní činnosti a finančního poradenství a dalších odvětvích.

4.4 AKTUÁLNOST PROBLEMATIKY

Problematika je v souladu s moderními trendy,

- nefinanční modely a nefinanční parametry
- analýza přínosů a nákladů
- projekční a procesní řízení
- podnikatelská univerzita

které jsou popsány v knize [22]. Z tohoto pohledu řešení splňuje nadstandardně parametry vědeckého výzkumu.

ZÁVĚR

V příspěvku jsou popsány základní principy SQUID control z pohledu manažera NO a jeho aplikace na LS, o.s. Systém řeší problematiku formulovanou v paragrafu 1.2. Je jednoduše implementovatelný. Systém dává i další možnosti aplikací - vyhodnocování organizace, optimální řízení, krizové a rizikové řízení. Nezanedbatelnou vlastností je, že může sloužit jako modelový systém pro výzkum.

Daný problém se řeší v rámci Technologického parku LULV od roku 2006. Je součástí **Teorie a aplikace řízení neziskových organizací**, v rámci Technologického parku LULV, v rámci Priorita č.1 - matematické modelování, teorie řízení, modely v ekonomii, vzdělávání. Obsahem výzkumu je mimo jiné teorie neziskových organizací a jejich řízení, speciálně optimální, krizové a rizikové řízení.

Připravuje se rozsáhlejší publikace a softwarová verze systému.

LITERATURA

- [1] BOUKAL P. *Nestátní neziskové organizace (teorie a praxe)*, VŠE Praha, Nakladatelství Oeconomica - Praha, 2009, str.305, ISBN 978-80-245-1650-9
- [2] KAPLAN S. R., NORTON P. D. *Efektivní systém řízení strategie - Management press*, Praha, 2010, ISBN 978-80-7261-203-1
- [3] KAPLAN R. S., NORTON D. P. . *Balanced Scorecard - Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Management press Praha, 2007, str. 268, ISBN 978-80-7261-177-5
- [4] KISLINGEROVÁ E. *Oceňování podniků*, Nakladatelství C.H.Beck, Praha, 2001, ISBN 80-7179-529-1
- [5] KISLINGEROVÁ E. a kol., *Nová ekonomika - nové příležitosti?* Nakladatelství C.H. Beck, Praha, 2011, s.322, ISBN 978-80-7400-403-2, s.322
- [6] KONEČNÝ, M. *Some remarks to control by MASV method*, ICC 2009, Zakopane, Poland, 2009, ISBN 8389772-51-5
- [7] KONEČNÝ, M. *MASV method and controlling in finite time*, Transactions of the VŠB – TU Ostrava, Mechanical Series, No. 1, vol. LV. ,2009, ISSN 1210–0471
- [8] KONEČNÝ, M., VAJS, S. *Lašská Univerzita Libovolného Věku a její řízení*, Magazine Strojárstvo 5, 2010, ISSN 1335-2938
- [9] KONEČNÝ, M. *MASV method and energy optimization of control parameters*, Magazine Strojárstvo 5, 2010, ISSN 1335-2938
- [10] KONEČNÝ, M. (2010). *TPO – regulator with MASV method*, ICC 2010, Eger, Hungary, 2010, ISBN 978-963-06-9289-2
- [11] KONEČNÝ, M., *Něco málo z historie MAWISu a trocha aplikace teorie řízení*, Lašské společnosti, o.s. Brušperk, 2010, ISBN 978-80-903537-5-6
- [12] KONEČNÝ, M., *Lachia University of Any Age as strategy of Lachia company*, SCIENTIA – IUVENTA 2011, Banská Bystrica, Univerzita Mateja Bela Banská Bystrica, 2011, ISBN 978-80-557-0141-7, 2011
- [13] KONEČNÝ, M., *Vyhodnocování malé nestátní neziskové organizace*, VÝKONNOSTĚ ORGANIZÁCIE 2011, Nový Smokovec, s.66-74, 2011, ISSN 1338 435X,
- [14] KONEČNÝ, M., *The methods for evaluating performance of small non-profit organizations and their applications*, Výkonnost podniku roč. 2011 č. 3, VUSEM Poprad ,2011, s.66-74, ISSN 1338 435X
- [15] KONEČNÝ, M. (2011). *Několik poznámek k teorii firmy*. 4.MEZINÁRODNÍ VĚDECKÁ KONFERENCE DOKTORANDŮ A MLADÝCH VĚDECKÝCH PRACOVNÍKŮ, Karviná. ISBN 978-80-7248-711-0
- [16] KONEČNÝ, M. *Přínosy krize pro neziskové organizace a jejich řešení*, Konference MEKON 2012, Ostrava,2012, ISBN 978-80-248-2552-6
- [17] KONEČNÝ, M. *LACH Education System for Nonprofit Organization*. Collection of Papers 2012 The 13th Annual Doctoral Conference, VŠE Praha,2012, ISBN 978-80-245-1869-5
- [18] KAŽMIERSKI, T., PELC P. : *Projektové a strategické plánování pro neziskové organizace* REC ČR Praha a CpkP Plzeň, 2003, ISBN 80-902368-9-8
- [19] KRAFTOVÁ I.(2002). *Finanční analýza municipální firmy*, Nakladatelství C.H. Beck, 2002, str.206, ISBN 80-7179-778-2
- [20] NENADÁL, J. A a kol. *Moderní systémy řízení jakosti*, Management Press, NT Publishing, , 2005, s.282, ISBN 80-7261-071-6

- [21] NOVOTNÝ, J., LUKEŠ, M. a kolektiv. *Faktory úspěchů nestátních neziskových organizací*, VŠE Praha, Nakladatelství Oeconomica – Praha, 2008, str. 223., 978 – 80 – 245 -1473 - 4
- [22] NOVOTNÝ, J. a kolektiv. (2004). *Ekonomika a řízení neziskových organizací* Nakladatelství Oeconomica Praha , str. 2006, 156, ISBN 80-245-0792-7.
- [23] ROSENAU M.D. *Řízení projektů*, Computer Press, a.s. Brno, 2007, s.360, ISBN 978-80-251-1506-0

Adresa autorů:

RNDr. Milan Konečný, Slezská univerzita, Obchodně podnikatelská fakulta Karviná, Katedra matematických metod v ekonomii, konecny@lassko.cz

SQUID CONTROL AS A MANAGERIAL SYSTEM FOR NO

Abstract

The article is the contribution to solving the problems of managing a small organization. The aim is to propose a method for managing a small non-governmental non-profit organization and to show its application. It contains a description of the SQUID control as managing system, a transfer of the organization through projects and processes on the matrix organization, an evaluation of the organization's activity and management programs. As the method there is used the feedback control and the evaluation through non financial parameters. The system is suitable for optimal, crisis, risk management and planning of a small non-profit organization. The second part describes the Lachian community, whose system is the basis for SQUID control system. As a research method is the method of abstraction and mathematical modelling.

Key words

control, management control system, non-profit organization, project control, SQUID control system

JEL Classification

M00, M10