

Přednáška č. 8

Manažerské metody hodnocení

Jana Soukopová

soukopova@econ.muni.cz

Definice – Manažerské metody

- Mezi manažerské metody hodnocení je možné zahrnout veškeré metody, které se používají při řízení a rozhodování ve veřejném sektoru.
 - Odborná literatura však mezi manažerské metody hodnocení nejčastěji zařazuje metody používané pro hodnocení organizací veřejné správy nebo pro rozhodování v rámci organizací veřejné správy
-

Klasifikace

- Kvalitativní metody
 - Benchmarking,
 - SWOT analýza,
 - kauzální analýza
 - Metoda DELPHI
 - Metoda scénářů
-

Benchmarking

□ Základ

- Benchmark = standard, porovnávací ukazatel

□ Metoda řízení kvality

□ Metoda zlepšování učením se od jiných

- měření za účelem dosažení nejlepšího řešení
 - měření a analýza procesů a výkonů organizace
 - prostřednictvím systematického porovnávání s výkonem ostatních hledání nejlepších řešení
-

Pojetí benchmarkingu

- Proces porovnávání nákladů
 - Zlepšené služby
 - Technika trvalé optimalizace
 - Porovnává a analyzuje procesy (služby) za účelem zjistit **nejlepší praxe** (praktické postupy), s nimiž se pak organizace poměřuje
-

Smysl benchmarkingu

Zjistit

- Jak si organizace stojí ve srovnání s ostatními (především z pohledu výstupů a výsledků služeb zákazníkům)
 - Jak organizace pracuje z hlediska vstupů (zaměstnanců, financí a dalších zdrojů) a jaká je úroveň služeb, které pomocí vstupů zajišťuje
 - Jaké má organizace rezervy a také jak některé věci dělají jiní
-

Výhody a nedostatky

Výhody

- ❑ Měří výkon a tím zlepšuje výkonnost, ziskovost a podíl na trhu
- ❑ Vyřazuje zbytečné činnosti
- ❑ Analyzuje a zdokonaluje klíčové procesy
- ❑ Zvyšuje kvalitu služeb
- ❑ Umožňuje organizaci se neustále zlepšovat

Nedostatky

- ❑ Není to prosté porovnání údajů o výkonech nebo nákladech
 - ❑ Není to rychlá ani snadná metoda
 - ❑ Není to jednorázová záležitost
 - ❑ Nepřináší jednoduché odpovědi
-

Historie

- V 70. letech – firma XEROX
 - porovnáním s Japonci při srovnatelných cenách zjistili že ztrácí podíl na trhu díky neefektivnímu skladovému hospodářství
 - Začala soutěžit s firmou L.L.BEAN, která měla v té době skladové hospodářství na světové špičce
 - tento proces nazvaný „benchmarking“ firmu úplně proměnil
-

Využití ve veřejném sektoru

- další rozměr benchmarkingu
 - Ačkoli úspory ve VS jsou důležité, neznamenají jen snižování nákladů, ale i zlepšování činnosti organizace
 - Navíc poměřovány jsou i „mimoekonomické“ ukazatele jako:
 - Spokojenost se službou, chování úředníků, dostupnost služby, délka potřebná k vyřízení záležitosti aj.
 - Instituce může být porovnávána s jinou institucí nebo se **standardem**
 - ve veřejné správě v ČR
 - Projekt pilotního uplatnění metody benchmarking na úrovni obcí s rozšířenou působností – 48 obcí z celkového počtu 205
 - Pilotní projekt CENA A VÝKON aj.
-

SWOT Analýza

- **komplexní metoda kvalitativního vyhodnocení** veškerých relevantních stránek fungování organizace (popř. problémů, řešení, projektů atd.) a její současné pozice.
 - Nástroj pro celkovou analýzu vnitřních i vnějších činitelů a v podstatě zahrnuje postupy technik **strategické analýzy**.
 - **SWOT** je zkratkou slov z angličtiny:
 - **S**trengths (přednosti = silné stránky),
 - **W**eaknesses (nedostatky = slabé stránky),
 - **O**pportunities (příležitosti),
 - **T**hreats (hrozby).
-

SWOT Matice

- Je kombinací dvou analýz
 - Analýzy vnitřního prostředí – silné a slabé stránky (S - W)
 - Analýza vnějšího prostředí – příležitosti a hrozby (O - T)

	S - silné stránky	W - slabé stránky
O - příležitosti	Strategie SO	Strategie WO
T - hrozby	Strategie ST	Strategie WT

SWOT Matice

- SO** – využít silné stránky na získání výhody
 - WO** – překonat slabiny využitím příležitostí
 - SW** – využít silné stránky na čelení hrozbám
 - WT** – minimalizovat náklady a čelit hrozbám
-

Výhody a nedostatky

Výhody

- Hodnocení současné a budoucí pozice
- Umožňuje najít nejvhodnější strategické alternativy a formulovat klíčové problémy
- Možnost periodicity
- Zlepšení výkonnosti organizace
- Počítačový program SWOT'ALL

Nedostatky

- Obtížnost
 - Redukovaná matice SWOT může být nedostatečná
 - Objektivita
-

Využití ve veřejném sektoru

- ❑ Analýza měst, krajů, obcí, mikroregionů
 - ❑ Analýza škol
 - ❑ Analýza veřejných výdajových programů
 - ❑ analýza veřejných projektů a zakázek
-

Kauzální analýza

- Pokouší se měřit dopad řady faktorů (nezávisle proměnných) na výsledky určité vládní politiky nebo programu, projektu (závisle proměnných).
-

Kauzální analýza

- Program (projekt) je sám o sobě jen jedním z faktorů, které určují výsledek.
 - Podle vhodnosti lze použít některý z řady různých modelů, např. simulační modely, modely *input-output*, mikroekonomické modely a statistické modely. Řady modelů se např. používá nebo používalo k hodnocení dopadů politik strukturálních fondů EU.
 - Jde např. o počítačové modely všeobecné rovnováhy (*CGE – Computable General Equilibrium*), které se v některých případech používají ke stanovení dopadů daňové politiky nebo programů ovlivňujících redistribuci důchodů.
-

Možnosti využití

- ❑ Kauzální modely se obvykle využívají v situacích, kdy již lze doložit vztah mezi závisle a nezávisle proměnnými.
 - ❑ Používání těchto modelů je však spojeno s rizikem, a proto je na místě obezřetnost.
 - ❑ Není-li model dobře specifikován a promyšlen a nevychází-li z řádné analýzy vztahů mezi proměnnými a parametry, mohou být jeho výsledky zavádějící.
 - ❑ Kauzální modely by se měly obecně používat jako doplněk k dalším metodám hodnocení.
-

Metoda DELPHI

- je založena na zjišťování názorů předních národních expertů formou dotazníků.
 - Základním předpokladem je, že konsensus skupiny je lepší než mínění jednotlivce.
 - V několika kolech je skupina odborníků vystavena dotazování, přičemž po skončení každého kola jsou výsledky souhrnně zpracovány a dány zpět na vědomí dotázaným s případnými doplňujícími otázkami.
 - Pokud se vyskytnou výrazné rozdíly od „hlavního proudu“, je žádáno zdůvodnění.
-

Využití ve veřejném sektoru

- Využívá se často pro zjištění priorit výzkumu a vývoje
 - Byla použita pro Technology Foresight například v Japonsku, Německu, Francii, Koreji a Velké Británii.
 - TF = identifikace dnešních priorit VaV se zřetelem k předpokládanému budoucímu ekonomickému a sociálnímu rozvoji společnosti
 - Nevýhoda
 - potřebuje velký počet expertů a proto se hodí spíše pro větší země.
-

Metoda scénářů

- Využívá dostupné informace a předpokládané budoucí možnosti k vytváření alternativních vizí budoucnosti.
 - Scénáře vznikají jako logické řetězce událostí a jsou užitečné v rozhodovacích procesech, kdy je potřeba určitě varianty zavrhnout a jiné dále rozvíjet.
 - Metoda snižuje úroveň nejistoty při rozhodování a byla využita pro analýzy jednotlivých technologických sektorů ve Velké Británii.
-

Postup metody scénářů

- Metody tvorby alternativ a scénářů a jejich volba na základě vážení; typy strategií používaných ve veřejné správě.
 - Vstupem pro tvorbu a hodnocení alternativ je:
 - samotný záměr, úkol, důvod existence organizace - jaké jsou hlavní úkoly kraje a obce?
 - šíře záběru - jakými aktivitami se kraj či obec zabývá, které aktivity ještě spadají do tohoto rámce, které aktivity jsou vně rámce a měly by být řešeny např. komerčními nebo neziskovými subjekty v lokalitě?
-

Příklad - TOPREGION

- TOPREGION srovnává pro organizaci ve veřejné správě následující scénáře:
 - *Marketing a komunikace*
 - *Zaměstnanci a spolupracovníci*
 - *Finance*
 - *Strategie služeb*
 - *Korporátní řízení, strategie a řízení všech jednotek z centrály*
-

Shrnutí

- Ve veřejném sektoru je výběr strategické alternativy velmi úzce propojen na dostupnost zdrojů a kompetence organizace.
 - Dotazník ukazuje, které faktory mohou výběr strategických alternativ ovlivnit, zda určité aktivity, záměry a projekty lze v regionu s dostupnými zdroji a stávajícími kompetencemi realizovat.
 - Strategické záměry regionu musí dále odpovídat očekáváním klíčových zainteresovaných. Výběr varianty musí tyto faktory brát v úvahu.
 - Dalším faktorem, ovlivňujícím výběr strategické alternativy, je atraktivita trhu - tj. jeho velikost, obsazenost "konkurencí", zájem potenciálních "uživatelů".
-

Využití ve veřejném sektoru

- Při hodnocení projektů – viz semináře
 - Při sestavování rozpočtu
 - Při výběru zaměření organizace veřejného sektoru (viz předchozí příkad)
 - Energetické koncepce aj.
-