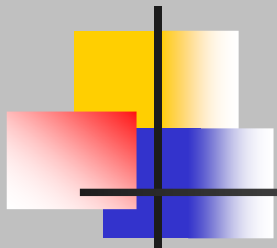




# New Public Management + Strategické plánování

přednáška 28.11.2006

---

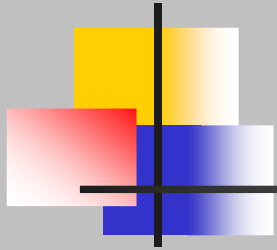


Heslo NPM:

---

„Šetřit a současně  
zvyšovat efektivnost“

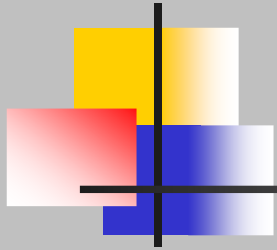
založeno na myšlence „štíhlého státu“



# Poselství hesla

---

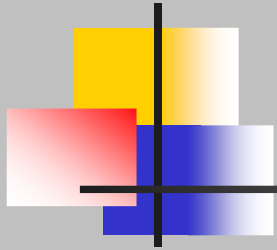
- Kvalita veřejné správy se měří působením a účinností služeb veřejnou správou poskytovaných



## Důvody vzniku

---

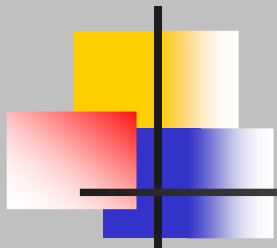
- Služba veřejnosti se odvíjela od hosp.systemu a byla podřízena pol.systemu
- Veř.správa převzala úkol toho, kdo koriguje chybný vývoj hospodářství, což vedlo k byrokratizaci státního aparátu
- V NPM hospodářství zpětně koriguje byrokratický státní aparát



# Historie NPM

---

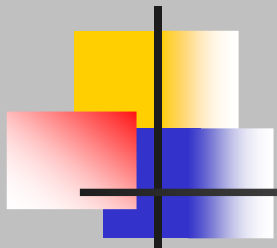
- 80. léta 20. století
- První místo – Nový Zéland a jeho daňová reforma
- Tillburg (Nizozemí)
- St.Gallen (Švýcarsko) – výzkumné centrum
- SRN - vězeňství



# Teoretické základy NPM

---

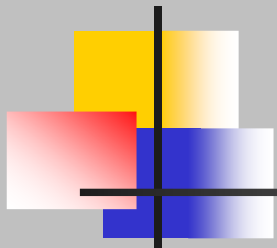
- **Teorie veřejné volby** – její kritika prostřednictvím větší konkurence, možnosti privatizace a contractingu, většího množství informací a větší kontroly byrokracie
- **Teorie organizací** – zdůrazňování zásadní pozice zastupitelské vlády nad byrokracií, a to posilováním moci politických lídrů prostřednictvím centralizace, koordinace, kontroly a contractingu
- **Manažerismus** – nabízející nové metody pro plnění funkcí státu – plánování, vyjednávání a diverzifikace
- **Neo-taylorismus** – pro odstranění neefektivnosti byrokracie navrhuje zvýši kontrolu ekonomických a finančních informací, zaměřit se na hodnocení výkonu a odvození odměny od dosaženého výsledku
- **Veřejné podnikání** – vznik správy s podnikatelským duchem



# TRENDY NPM:

---

- **Dynamická organizace a její služby** – politická instance neřídí vstupy, ale vytyčuje cíle
- **Delegování výkonných pravomocí** – a také zodpovědnosti na co nejnižší úrovni řízení
- **Globální rozpočet** – pro předem definovaný výkon stanoven rozpočet, který rozděluje vedoucí dle vykonané práce, ruší tabulky
- **Controlling** – interní či nezávislá vnější grémia pravidelně prověřující služby veřejné správy
- **Benchmarking** – srovnání srovnatelných veřejných jednotek s tou, která dané služby poskytuje nejlépe



# Dvě roviny New Public Managementu

---

## ■ **Cíle - filozofie NPM**

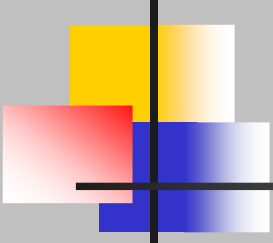
- Úsilí o změnu, pokus vnést tržní principy do VS

## ■ **Prostředky - soubor nástrojů NPM**

- Snaha o revitalizaci správních procesů změnou stávajících systémových zákonitostí, které by v rámci VS umožnily podnikatelské chování

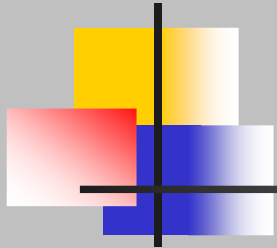


# CÍLE NPM:

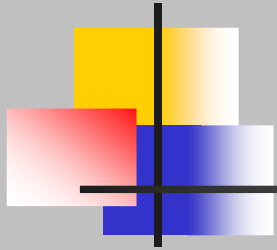
- 
- **orientace na vliv či dopad poskytnuté služby** – důraz na stanovování cílů a kontrolu služeb VS
  - **orientace na zákazníka** – sledování spokojenosti občanů se službami VS, vyhledávání jejich potřeb
  - **orientace na náklady** – spojených s činností VS prostřednictvím sloučení odpovědnosti za poskytnutou službu a rozpočet
  - **orientace na produkt** – s uvědoměním si charakteru veřejných statků a služeb obecně

# PROSTŘEDKY NPM:

---



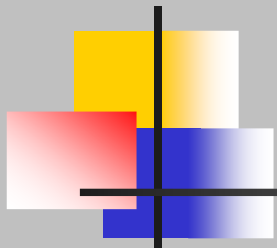
- náhrada pravidel a ustanovení zakázkami a smlouvami
- oddělení strategických a operativních kompetencí
- delegování zodpovědnosti
- model koncernu



# PROSTŘEDKY NPM:

---

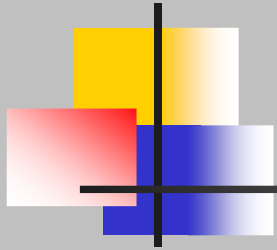
- **smlouvy o provedení práce, resp. pracovní zakázky**
- **globálního rozpočet**
- **vytvoření motivačního systému ke zvýšení pracovní výkonnosti**
- **zavedení elementů soutěže**



## Přínos NPM - parlamentu

---

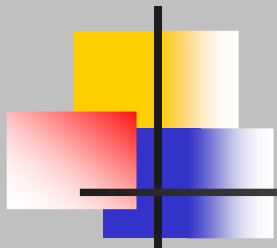
- více prostoru pro řešení politických problémů,
- méně detailních otázek,
- lepší rozhodovací, řídicí a kontrolní nástroje.



## Přínos NPM - vládě

---

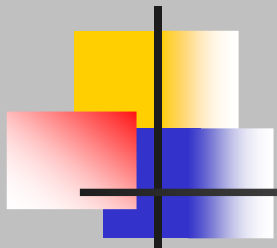
- větší prostor pro samotné vládnutí a vedení,
- méně správních úkolů.



## Přínos NPM - obyvatelům

---

- kompetentní služby, které budou poskytovány rychle, partnersky a nekomplikovaně,
- přiblížení se veřejné správě a její větší transparentnost,
- otevřenost vůči jejich problémům a potřebám.

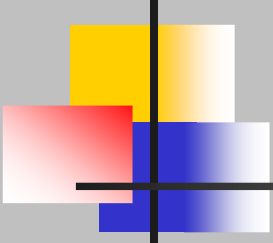


## Přínos NPM - veřejné správě

---

více možností:

- jak reagovat na změny rychle a efektivně,
- jak se chovat hospodárně a úsporně a
- jak poskytovat své služby v souladu s potřebami obyvatelstva.

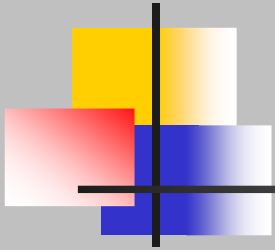


# Přínos NPM - zaměstnancům a spolupracovníkům veřejné správy

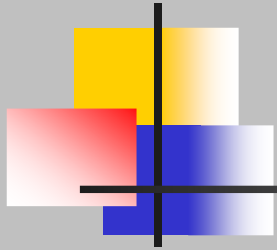
---

- větší samostatnost a více vlastní iniciativy,
- více zodpovědnosti,
- motivaci díky lepší rozpoznatelnosti kvality poskytnuté služby,
- více uznání v práci i na veřejnosti.





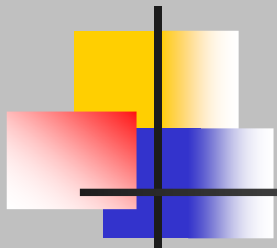
***Na službu orientované řízení organizací veřejného sektoru není tedy jen jakýmsi opatřením, které se zavede a hned přinese kýžené úspěchy. Je to dlouhotrvající proces, jehož úspěšnost závisí na tom, jestli jsou všichni zúčastnění připraveni promítnout do svého jednání drobné a nepatrné kroky vedoucí ke změně. Jde vlastně o změnu kultury, která sice jednou začne, ale nikdy nekončí.***



# Zdroje NPM

---

- Nauka o organizaci
  - Struktura koncernu s operativní autonomií
- Management – externí/interní trhy
  - Elementy soutěže (účelové dohody)
  - Finální místo kondicionálního řízení
- Marketing
  - Orientace na zákazníka a produkt
- Management kvality
  - Controlling
  - Audit
  - Evaluace



## Hodnocení výkonu NPM - obtížné

---

- Ideologie NPM dosahuje v nejvyspělejších zemích různých úrovní při usilování o změny.
- Toto úsilí bylo v některých případech směřováno do všech oblastí, v jiných se týkalo jen vybraných oblastí.
- Některé z reforem byly úspěšné dle vlastních měřítek jednotlivých zemí.
- Přesto je často obtížné zajistit, aby výsledky přesně odpovídaly slibům.
- V každém případě jsou výsledky jasně nespecifikovatelné.



# Strategické plánování

---

Vztahuje se výhradně na  
neziskové organizace



# Co to je strategické plánování

---

1.

Kde jsme?

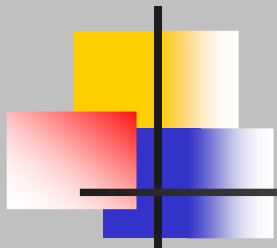
3.

Jak se tam  
dostaneme?

2.

Kam se  
chceme  
dostat?

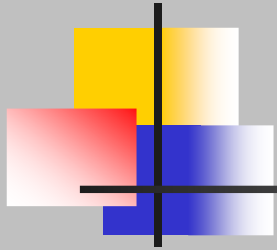
*Smyslem strategického plánování není pěkně vypadající dokument (ozdoba stolů jeho tvůrců), ale sdílená vize budoucnosti organizace a jasná představa o tom, jakými konkrétními kroky se k ní organizace může přiblížit.*



## Doporučená literatura

---

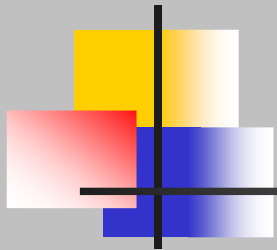
- Strategické plánování pro neziskové organizace (Jiří Bárta, NROS 1997)
- Čítanka pre neziskové organizácie I. (kolektív, Partners for democratic change Slovakia – [www.pdcs.sk](http://www.pdcs.sk))



# Kroky strategického plánování

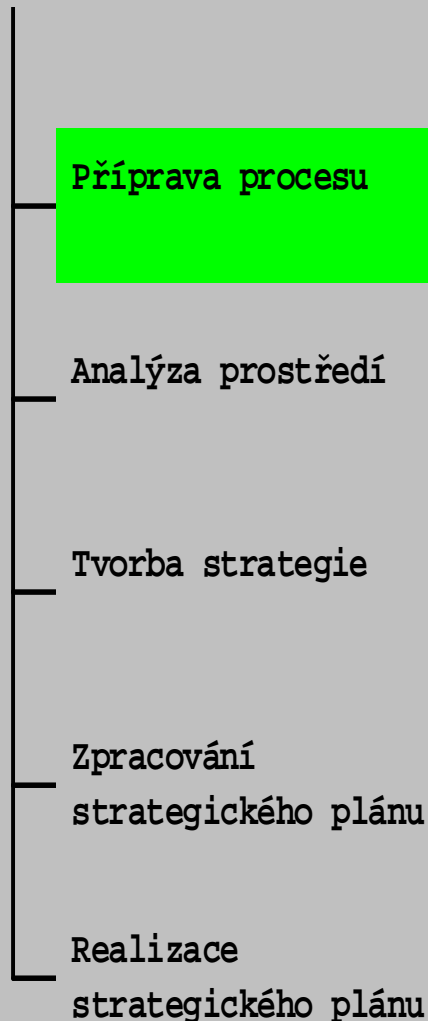
---

- Příprava procesu
- Analýza prostředí
- Tvorba strategie
- Zpracování strategického plánu
- Realizace strategického plánu



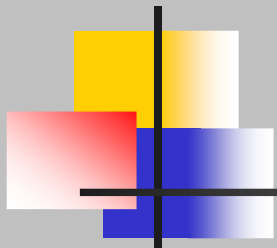
# Příprava procesu

## Kroky strategického plánování



- Zda a kdy strategické plánování provést; očekávané přínosy a rizika
- Potřeba konzultantů
- Dohodnutí plánovacího procesu
- Vytvoření plánovacího týmu





# Přínosy, obavy a omezení strategického plánování

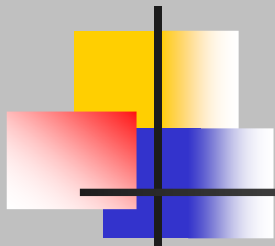
Očekávané přínosy

Obavy a omezení

Jak překonat obavy a omezení

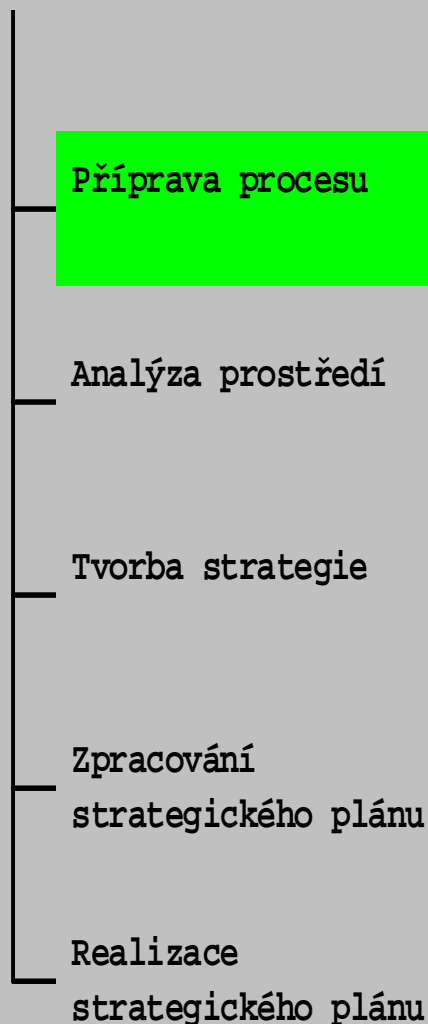
Způsob, jakým chcete postupovat:

- zahájit proces strategického plánování
- počkat se strategickým plánováním a začít s ním za příhodnějších podmínek
- ustoupit od myšlenky strategického plánování



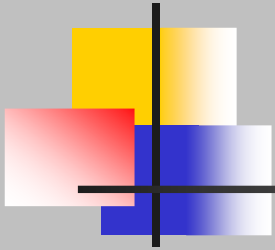
# Potřeba odborné pomoci

## Kroky strategického plánování



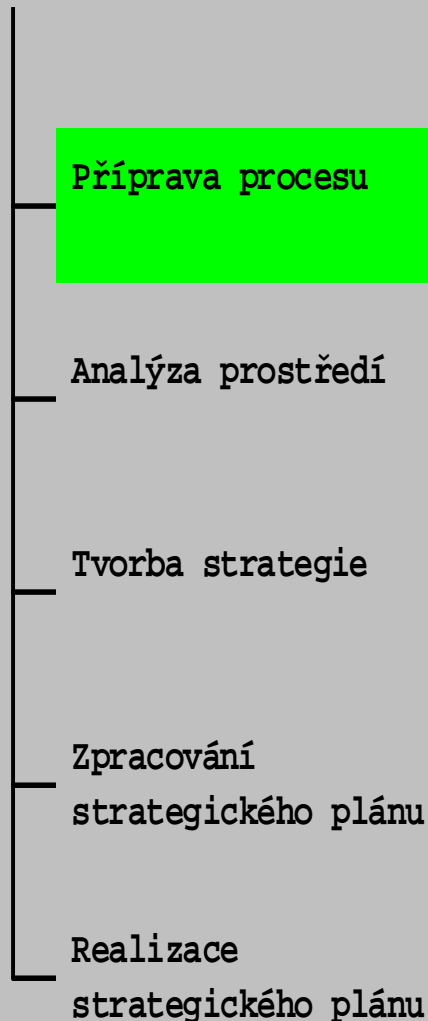
- samostudium - články a publikace
- zkušenosti jiných organizací
- odborný poradce
  - návrh postupu
  - vyškolení vlastního týmu
  - vedení procesu v organizaci
  - vyvedení z krize
  - vypracování dílčích analýz
  - konzultace v průběhu SP

*...výsledný plán by měl být vaším plánem, ne plánem vašeho poradce...*



# Věcný a časový postup

## Kroky strategického plánování



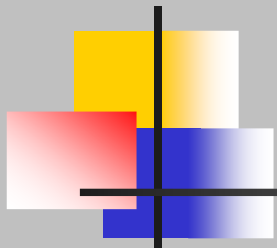
- kolik času chcete a můžete SP věnovat
- s kým a kolikrát se sejdete, co budete na schůzkách řešit

Příslušné Murphyho zákony:

*„Prvních 80% práce na projektu vám zabere 80% času a posledních 20% práce vám zabere dalších 80% času“*

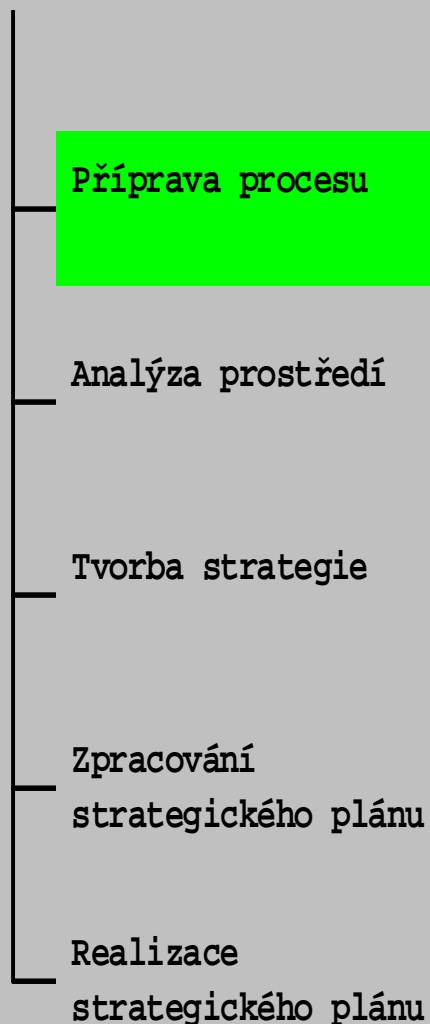
\*

*„Práce vyplní veškerý čas, který na ni máte k dispozici“*

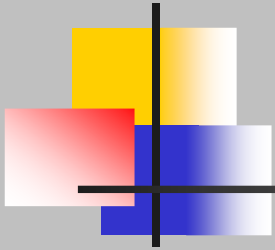


# Vytvoření plánovacího týmu

## Kroky strategického plánování



- alespoň 3 lidé, optimum do 5-8
- důležité skupiny lidí
  - rozhodující členové správní rady
  - výkonný ředitel/ka
  - klíčoví pracovníci
  - lidé mimo organizaci – klienti, významní dárci, odborníci z oboru apod.
  - odborní poradci (procesní)



# Analýza prostředí

## Kroky strategického plánování

Příprava procesu

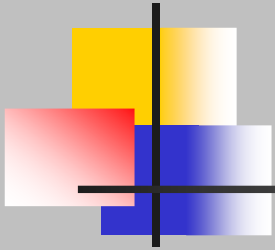
Analýza prostředí

Tvorba strategie

Zpracování  
strategického plánu

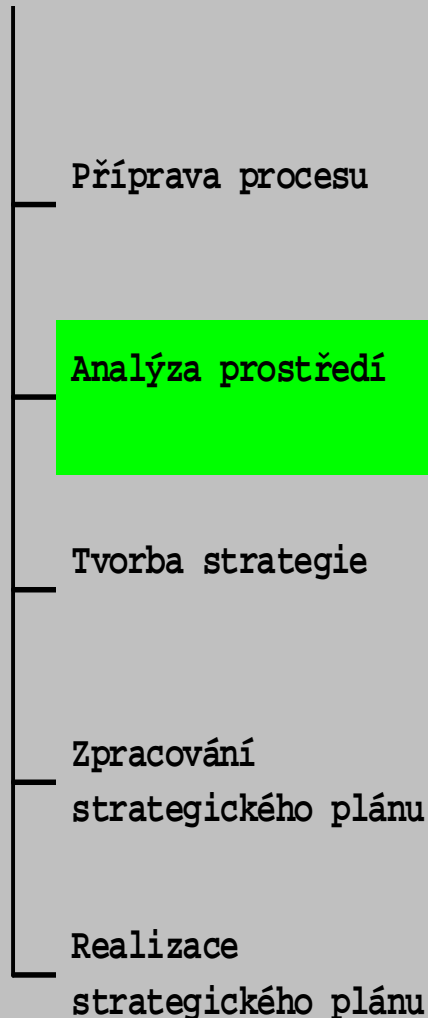
Realizace  
strategického plánu

- Zhodnotit minulost a současnost organizace
- Definovat či redefinovat poslání
- Provést SWOT analýzu
- Provést další analýzy

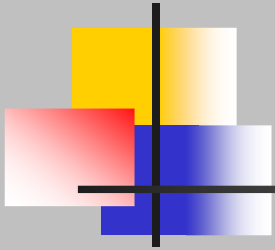


# Definování/redefinování poslání

## Kroky strategického plánování

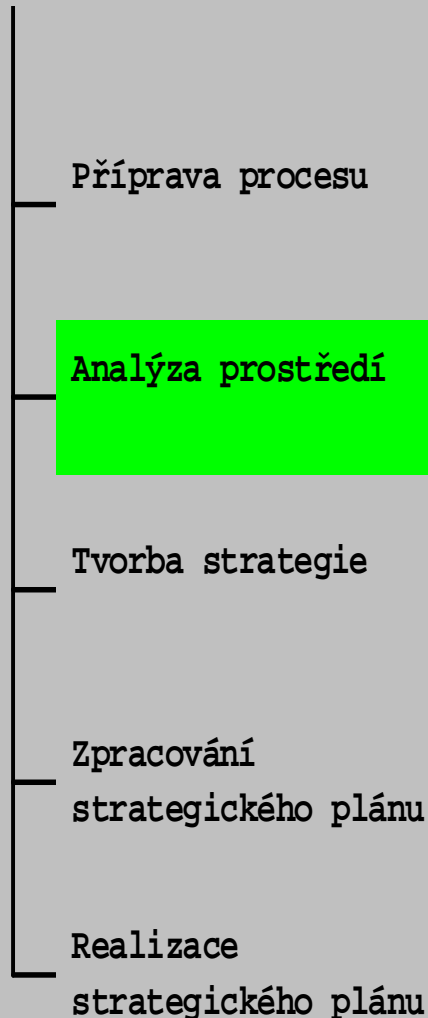


1. současné poslání
2. charakteristiky organizace
  - o co usiluje?
  - kdo jsou klienti?
  - jaké programy, produkty nabízí
  - jaká je působnost (územní či oborová)?
  - na jakých hodnotách staví svoji činnost?
  - jaká je její filosofie?
  - jaké jsou její přednosti?
3. navržení nového znění poslání

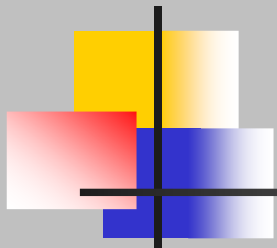


# Možné analýzy

## Kroky strategického plánování



- Současní a potenciální klienti
  - jejich potřeby
  - jak je organizace uspokojuje
  - jak je organizace chce uspokojovat
- Konkurenti a spolupracující organizace (současní/potenciální)
  - v čem je konkurence
  - relativní výhody/nevýhody organizace
  - oblasti spolupráce
  - oblasti možné spolupráce
- Analýza finančních zdrojů (struktura příjmů, výdajů; srovnání za více let – procentní)



# Tvorba strategie

## Kroky strategického plánování

Příprava procesu

Analýza prostředí

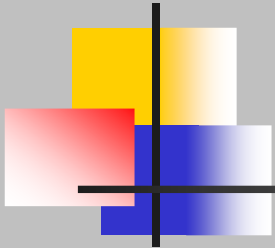
Tvorba strategie

Zpracování  
strategického plánu

Realizace  
strategického plánu

- Stanovení kritických faktorů
- Stanovení dlouhodobých cílů
- Využití TOWS matice
- Využití QSPM (quantitative strategic planning matrix) matice
- a další metody výběru strategie

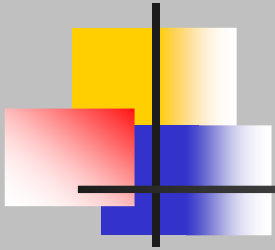




# TOWS

## Kroky strategického plánování

Příprava procesu		Silné stránky 1. 2.	Slabé stránky 1. 2.
Analýza prostředí	Příležitosti 1. 2.	SO strategie	WO strategie
<b>Tvorba strategie</b>			
Zpracování strategického plánu	Hrozby 1. 2.	ST strategie	WT strategie
Realizace strategického plánu			



# Zpracování strategického plánu

## Kroky strategického plánování

Příprava procesu

Analýza prostředí

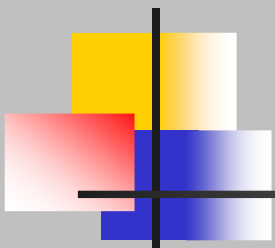
Tvorba strategie

Zpracování  
strategického plánu

Realizace  
strategického plánu

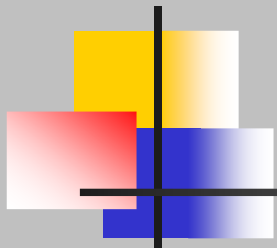
- Mise (poslání) a strategie
- Plán zaměstnanců a dobrovolníků (lidské zdroje)
- Finanční plán
- Implementační plán
- Plán PR a marketingu
- a jiné podle potřeby





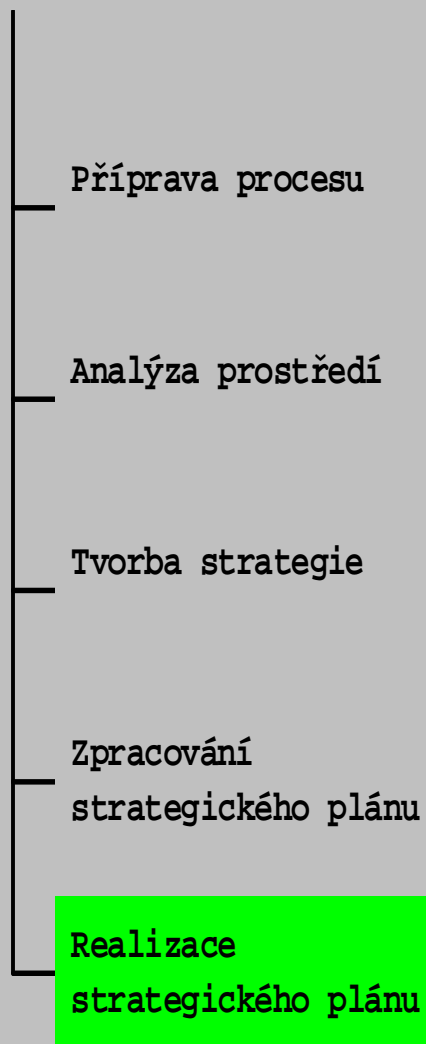
# Obecný vzor strategického plánu

Dlouhodobé cíle	Strategie pro jejich dosažení	Krátkodobé cíle pro rok 200X	Klíčové akce vedoucí k dosažení krátkodobých cílů				
			akce	zodpovídá	termín	náklady	zdroje



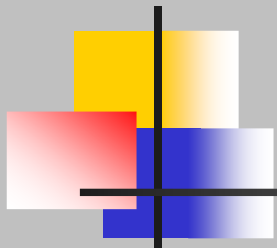
# Naplňování strategického plánu

## Kroky strategického plánování



- Akční plány
- Monitorování a vyhodnocování
- Korekce
- Aktualizace





## Dobře míněné rady

---

- Chápejte SP jako nekončící proces.
- Neexistuje obecně platný postup.
- Pracujte tvořivě.
- Usilujte o jednoduchost a přímočarost plánování.
- Zapojte do plánování všechny rozhodující pracovníky organizace.
- Plánování se nerovná růst. I útlum aktivit může být výsledkem plánu.
- Všichni mají mít možnost se vyjádřit, ale ne všechny názory se musí promítnout v plánu.
- Pokud plánování nemá podporu celé organizace, má malou šanci na úspěch.