

Management organizací veřejného sektoru

Mgr. Simona Škarabelová, Ph.D.



- Vymezení pojmů řízení a management
- Specifika řízení ve veřejném sektoru
- New Public Management
- Specifika řízení NNO
- Marketing ve veřejném sektoru



Řízení

uvědomělá lidská činnost, pomocí níž jsou:

- **poznávány a stanovovány cíle, kterých má být dosaženo;**
- **stanovovány a realizovány postupy vedoucí k dosažení těchto cílů;**
- **poznávány cíle další.**



Teorie řízení

samostatná vědní disciplína, zabývající se zkoumáním a formulováním obecných poznatků o řízení těch systémů, které člověk sám cíleně vytváří a současně je jejich součástí, resp. v nich hraje určující úlohu (tj. systémy sociálně-ekonomické, nikoliv přírodní či věcné systémy).



Management

- **konkrétní aplikace obecných poznatků při praktickém řízení;**
- **soustřed'uje se tedy spíše na konkrétní činnost řídicího pracovníka, tzn. na řídicí práce.**



Management means
to have things
done by other people.



2 dimenze managementu:

- Všeobecná - formálně přesahující.
- Obsahová - materiálně operativní.



Všeobecná dimenze

tzv. formálně přesahující - jde vlastně o nauku o úlohách a funkcích managementu, jako je:

- rozhodování
- plánování
- organizace/organizační struktury
- koordinace
- motivování, aj.



Obsahová dimenze

tzv. materiálně operativní - jde vlastně o nauku o funkcích podniku jako je:

- zásobování,
- administrativa,
- informatika,
- marketing,
- účetnictví, apod.

Formální prvky pojmu management

Úkoly	Cíle	Lidé	Nástroje
Vedení lidí (leadership)	Efektivita (dělat správné věci)	Profesionálové	Plánování
Řízení (management)	Efektivnost (dělat věci správně)	Nadřízení/ podřízení	Regulace
Organizace	Výkon	Členové	Motivace
Inovace	Spokojenost	Dobrovolníci	Controlling
Rozhodování	Existence a rozvoj organizace	Dělba práce	Připravenost

Obsahové prvky pojmu management

Potenciály	Produkty	Projekty	Procesy
Výrobní faktory	Vytváření	Plánování	Utváření
Jejich zapojování	Realizace produkce	Organizování	Organizace
Jejich správa	Rozvoj	Vytyčování nových úkolů	Koordinace průběhu produkce, práce a informací
Zásobování výrobními faktory	Inovace		
Komunikace	Předání výsledků produkce		



Řízení v podmínkách veřejného sektoru

**obecná teorie řízení, resp.
poznatky praktického
management v prostředí
veřejného sektoru**



Rozdíl je jen ve:

- vymezení cílů
- schopnosti brát v potaz specifika řízeného subjektu, tj. veřejného sektoru



Předpoklady pro efektivní řízení ve VS:

- sama podstata definice veřejného sektoru
- v řízení VS lze využít poznatky obecné teorie řízení a poznatky praktického managementu z tržního prostředí
- úspěšnost využití výše zmíněných poznatků závisí na schopnosti brát v potaz specifika institucí veřejného sektoru



Specifika veřejného sektoru nalézáme v následujících oblastech:

- vlastnictví
- financování
- vymezení pojmů “veřejnost” a “veřejný zájem”
- produkce - poskytování služeb
- úroveň řízení
- politická dimenze
- vzdělanost pracovníků.



Konkretizace vlivu specifik VS, a to na:

1. formy řízení
2. rozhodovací cyklus
3. nástroje řízení
4. metody řízení
5. výstavbu organizačních struktur
6. řídicího pracovníka



1. Formy řízení:

- **přímá direktivní** – autoritativní řízení
- **přímá nedirektivní** – centrum rozhodne o zásadních otázkách
- **nepřímá nedirektivní** – volí ji takový subjekt, který nemá statutární řídicí kompetence vůči řízeným subjektům



2. Rozhodování – etapy:

- **definice problému a stanovení kritérií pro nalezení optimálního řešení**
- **soustředění a vyhodnocení informací, potřebných k řešení**
- **zpracování variant řešení**
- **realizace rozhodnutí**
- **kontrola výsledku a průběhu rozhodnutí**



3. Nástroje řízení

- **Prognóza** – předpověď pravděpodobného vývoje
- **Koncepce** – určuje základní cíle a způsoby jejich dosažení
- **Plán** – určuje kdo, co, do kdy a za kolik udělá
- **Organizační normy** – dělba výkonné a řídicí činnosti (st. správa versus samospráva)
- **Motivační systémy** – hmotné a morální
- **Kontrolní systémy** – odborná a laická



4. Metody řízení – např.:

- prognostické
- m. tvorby koncepcí
- m. plánování
- marketingové metody
- m. hodnotové analýzy
- m. oceňování nákladů a užitků



5. Výstavba organizačních struktur – veřejná volba

- **politická volba**

(volební proces)

na různých stupních veřejné správy.



6. Řídící pracovníci

- **Profesionální aparát samosprávy**
- **Řídící funkce ve státní správě**
- **Řídící funkce v organizacích veřejného sektoru**



New Public Management

= nové, na službu orientované řízení

organizací veřejné správy



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



TRENDRY 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



P R O S T Ě D K Y N P M:

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



P R O S T Ě D K Y N P M:

- **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.



Specifika řízení NNO

I přes různost organizací lze stanovit společné
vlastnosti ziskového a neziskového
podnikání, resp. aktivit , které jsou
důvodem pro uplatňování managementu.

Společné vlastnosti a problémy ziskového i neziskového podnikání

Na cíl orientované systémy	Produktivní systémy	Sociální systémy
Cíl	Zdroje	Dělbba práce
Orientace na budoucnost	Procesy	Spolupráce
Efektivita	Struktury	Motivace
Efektivnost	Produkce výkonu	Schopnost výkonu



Marketing ve veřejném sektoru

- **Základy marketingu**
- **Marketing ve veřejném sektoru
– ano či ne**
- **Specifika marketingu ve
veřejném sektoru**



Co je marketing?- Ph. Kotler:

„Marketing je hledání a uspokojování potřeb způsobem, který přináší pozitivní hodnoty pro obě zúčastněné strany.“



Co je marketing?- obecně:

**„Dodání správných věcí na
správné místo za správnou
cenu ve správný čas“**



Orientace na zákazníka, resp. marketingová podnik. koncepce

Předpoklad: určování potřeb a požadavků cílových trhů a poskytování požadovaného účinněji a efektivněji než u konkurence

Definování požadavků zákazníka z jeho zorného úhlu (sledování potřeb, přání, vnímání, preferencí a spokojenosti zákazn.) a uspokojení prostřed. designu, kvality, komunikace, ceny a rozsahu nabídky.

Spokojený zákazník = stálý, resp. věrný zákazník



Spokojený zákazník

1. Kupuje znovu
2. Hovoří s ostatními o firmě příznivě
3. Věnuje méně pozornosti konkurenčním značkám a reklamě
4. Kupuje od stejné firmy i jiné výrobky

54 - 70% zákazníků, kteří si stěžují uzavře znovu obchod

nespokojený zákazník informuje 11 lidí

spokojený zákazník informuje 3 lidi

Společenský marketing

Předpoklad: vyhýbá se potenciálním konfliktům mezi spotřebitelskými požadavky, spotřebitelskými zájmy a dlouhodobým blahobytem spotřebitele a společnosti

Rovnováha mezi *ziskem podniku a spokojeností zákazníka a veřejným zájmem.*

Oblast: nové produkty, postupy a technologie odpovídající ochraně životního prostředí



Marketing ve veřejném sektoru ?ANO či NE?

Řada rozporuplných názorů:



Argumenty PROTI uplatňování marketingu ve veřejném sektoru:

- realizace marketingu v organizacích veřejného sektoru je spojena s **neadekvátními náklady**, které jsou částečně hrazeny z veřejných rozpočtů,
- spotřeba služeb, poskytovaných některými organizacemi veřejného sektoru, vyplývá ze **specificky vynucené spotřeby**,

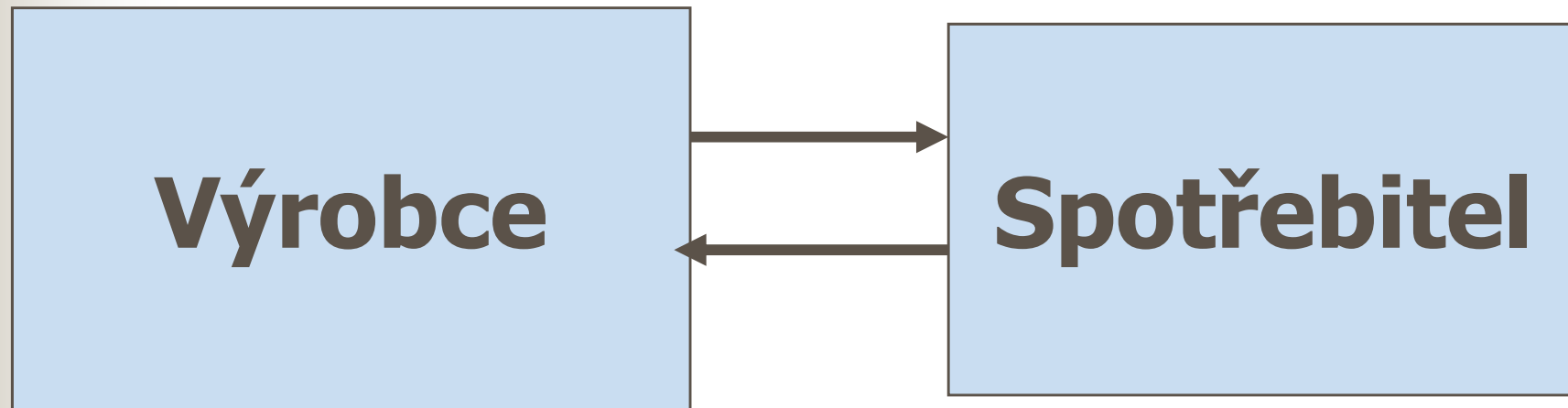


Argumenty PRO uplatňování marketingu ve veřejném sektoru I:

- Organizace veřejného sektoru se v posledních letech dostávají do situace **rostoucí soutěživosti o získání příjmů i klientů.**
- nákladové omezení vyžaduje **vyšší efektivnost využívání zdrojů**, která se dá dosáhnout právě prostřednictvím vyššího stupně účasti spotřebitelů v procesu služeb. Tato skutečnost vytváří tlak na realizaci výchovy spotřebitele a celého okolí organizace ve prospěch racionální spotřeby;

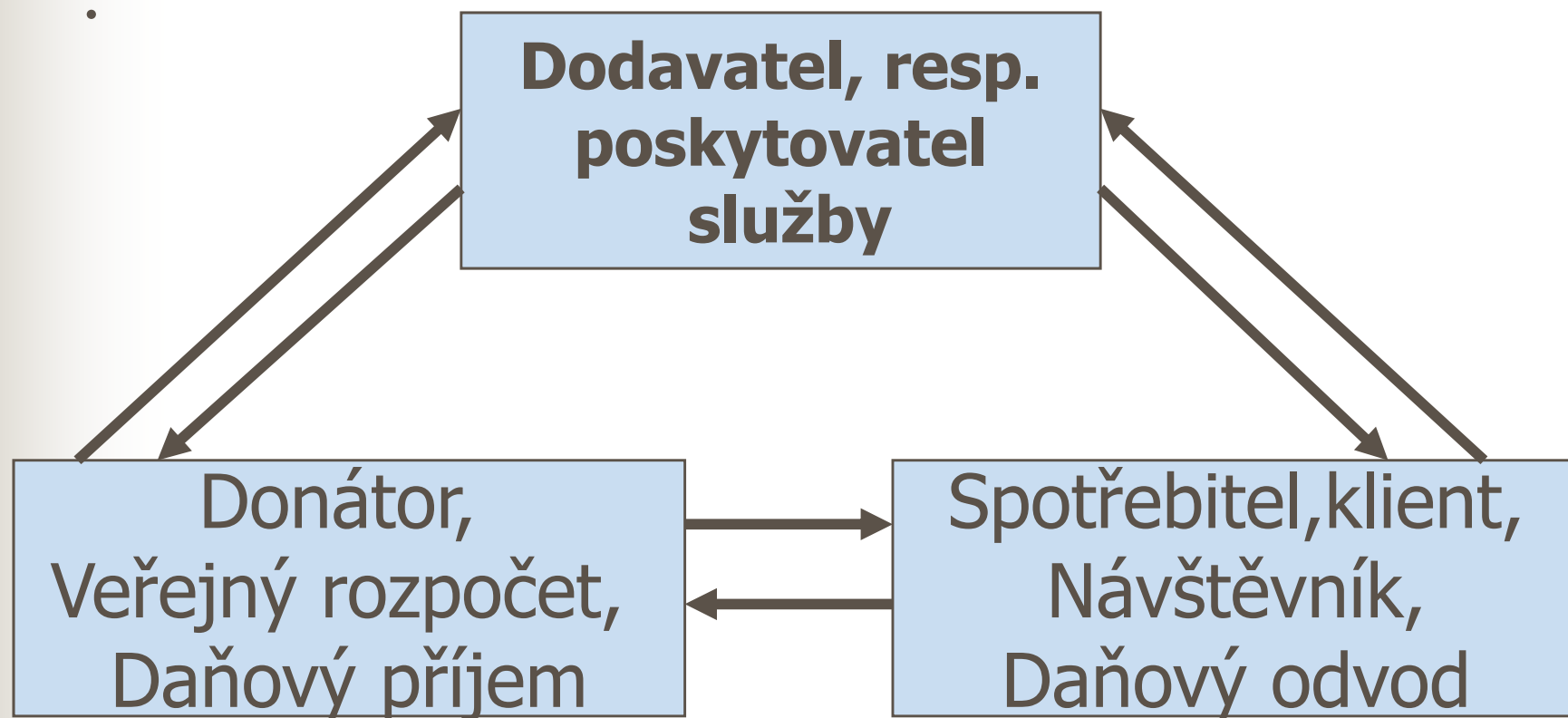
Marketingové směnné transakce v ziskové organizaci:

Zboží, služby



Peníze

Marketingové směnné transakce v organizaci veřejného sektoru:






Srovnání prodeje a marketingu I.:

MARKETINGOVÝ PROCES zahrnuje:

- zjištění, co zákazník potřebuje,
- vývoj výrobku/služeb k uspokojení těchto potřeb,
- stanovení ceny v souladu s požadavky dodavatele a představou zákazníka,
- distribuci výrobků/služeb k zákazníkovi
- dohodnutí směny = PRODEJ



Marketing organizací veřejného sektoru nesmí být vnímán jenom jako technika. Je to základní přístup, jak činnost organizace pojmát a organizovat.

1. Určení vazby mezi marketingovým a strategickým plánem organizace

Strategický plán:





K určení této vazby se používá:

- **SWOT analýza** = „odrazový můstek“ celého marketingového procesu i strategického řízení
- **Marketingový průzkum** – zjišťuje různé inf.
 - **Potřeby a přání klientů**
 - **Postoje a uznávané hodnoty**
 - **Efektivitu marketingové komunikace**
 - **Efektivitu nabízených služeb**
 - **Oprávněnost/smysluplnost nabízených služeb**
 - **Velikost a rozdělení/segmentaci trhu**



2. Stanovení marketingových cílů

- **Akční cíle** = konkrétní, specificky zaměřené měřitelné výsledky. Většinou se týkají věcí, které lze spočítat, např. počet lidí, kteří se zúčastní akce, množství získaných peněz či počet nových členů, apod.
- **Cíle v oblasti image** = neměřitelné, podobné prohlášení, vizi, či poslání organizace, např. *„Dolnoslezská cyklistická společnost chce být vnímána jako pokroková občansky orientovaná organizace, která prosazuje ježdění na kole jako efektivní způsob, jak zbavit město exhalací.“*



3. Představení organizace na trhu

je vhodné hlavně tehdy, když organizace vstupuje na trh poprvé, nebo změnila-li v průběhu své existence cíl své činnosti, nabízený produkt nebo službu. Měla by však vždy usilovat v rámci svého představení na trhu o **jasná a pravdivá sdělení, která bude opírat o vysokou kvalitu jí poskytovaných služeb, nebo nabízených produktů.**

4. Marketingový audit = poměr

mezi jednotlivými složkami mark. mixu
(4 P)

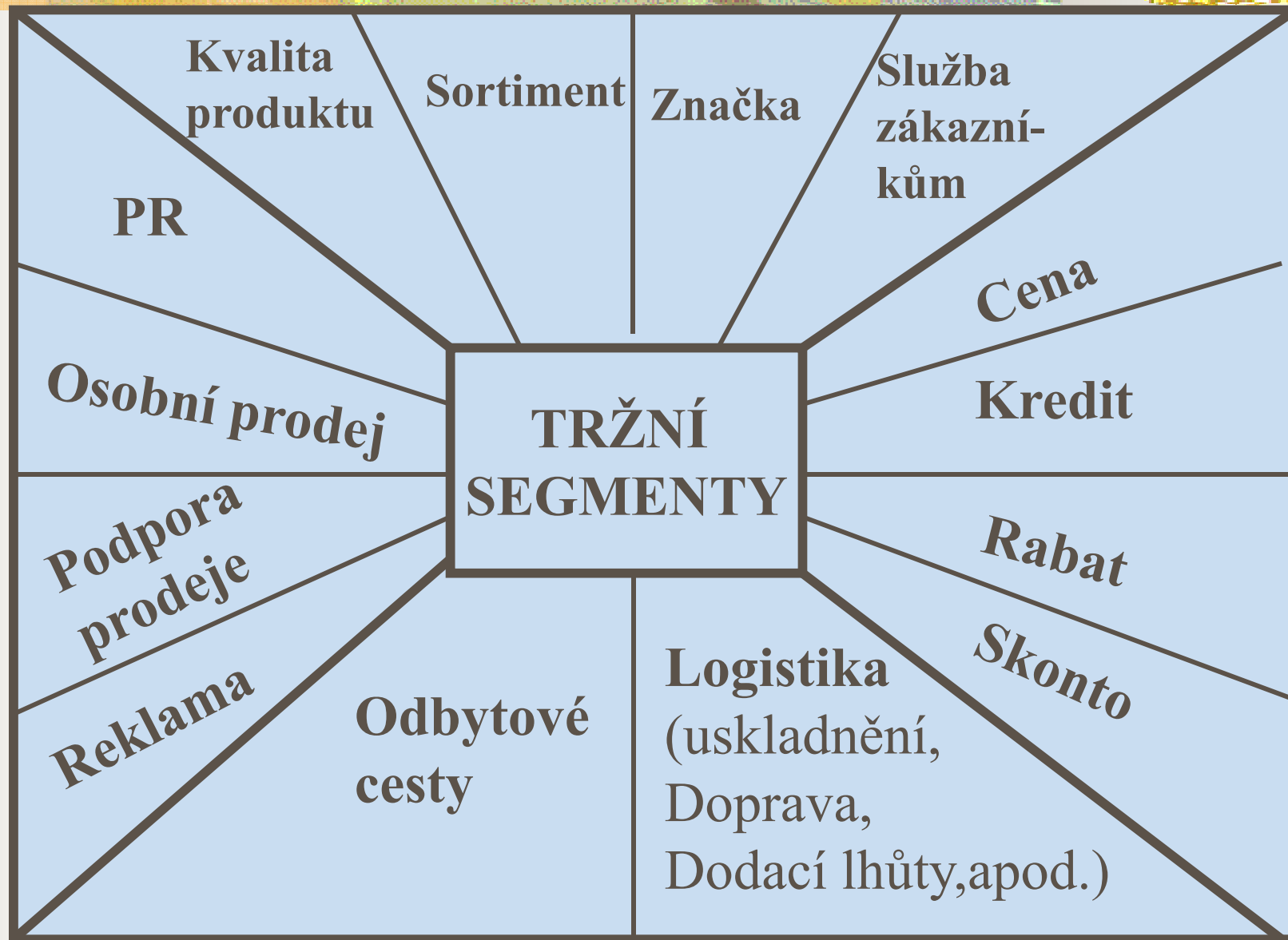
Zisková sféra:

- **CENA** (price) = odpovídá situaci na trhu, v neziskové sféře se pro ni hledají zdroje dotování, aby služby byly klientům dostupné,
- **VÝROBEK/SLUŽBA** (product) = služba, produkt nebo program, který naplňuje potřeby klientů,
- **MÍSTO/DISTRIBUCE** (place) = produkt, služba nebo program jsou dostupné,
- **PROPAGACE/KOMNIKACE** (promotion) = jak oslovují vybrané cílové skupiny a dárce.

PRODUKTOVÝ MIX

K
O
M
U
N
I
K
A
Č
N
Í

M
I
X



C
E
N
O
V
Ý

M
I
X

DISTRIBUČNÍ MIX



U neziskového marketingu podle Johns Hopkins University v Baltimore (USA) se k nim připojuje ještě:

- **CÍLOVÁ SKUPINA** (public) =
zákazníci/klienti, dárci, zaměstnanci,
dobrovolníci, aj.
- **PRODUKČNÍ KAPACITA** = organizace
je schopna efektivně uspokojit poptávku po
svých službách, produktech nebo
programech.



Freiburská škola

marketing-managementu (Švýcarsko) tyto poslední dvě zmíněná P nahrazuje:

- **POLITIKA** (politics) = lobování, nátlakové skupiny neziskových organizací,
- **LIDÉ** (people) = zaměstnanci, dobrovolníci, členové, dárci, klienti, ostatní veřejnost.



Marketing služeb přidává

3 složky:

- LIDÉ – zaměstnanci, klienti.
- MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ - zařízení, barevnost, čistota, rozmístění, hlučnost, apod.
- PROCESY – politika, postupy, mechanizace, prostor pro rozhodování podřízených, spolupráce se zákazníky, usměrňování zákazníka, průběh poskytnutí služby.



Marketing měst a obcí navíc ještě:

- Partnerství, tj. účast veřejného i soukromého sektoru při řízení obce a vytváření sítě vztahů s různými subjekty tvořícími a ovlivňujícími produkt.
- To podporuje i tzv. marketing vztahů
 - Trh spotřebitelů
 - Trh zaměstnanců
 - Trh dodavatelů
 - Trh potenciálních pracovníků
 - Trh ovlivňovatelů
 - Trh referenční



5. Marketingový plán

- **realizační shrnutí** – načrtne nejvýznamnější body, strategické návrhy a jejich důsledky. Poskytuje stručné shrnutí celého návrhu.
- **analýzu současné situace** – čerpá se ze SWOT analýzy,
- **cíle** - kam se chce organizace dostat.
- **postupy** - jak tam dojde,
- **uvedení do praxe** - kdo, co a do kdy udělá,
- **!!! ROZPOČET !!!** - kolik všechno bude stát.



6. Vypracování marketingové komunikační kampaně

- = mechanismus, který organizaci spojuje s jejími cílovými skupinami.
- = zahrnuje všechny způsoby komunikace, kterými organizace vytváří svůj image nebo motivuje lidi k pro ni potřebným směnám.



Techniky/nástroje komunikace:

- inzeráty,
- výroční zprávy,
- billboardy,
- informační brožury,
- přímý prodej,
- podpora prodeje,
- plakáty,
- tiskové zprávy,
- návštěvní hodiny v kanceláři,
- veletrhy,
- články v novinách apod.



7. Zhodnocení výsledků a postupů, které organizace v rámci svého marketingového postupu použila.

- Dosáhla organizace skutečně svých akčních cílů či cílů v oblasti image?
- Co fungovalo dobře?
- Co fungovalo špatně?
- Co by se dalo příště udělat jinak?
- Co by se mohlo zopakovat?



SWOT analýza

**Analýza vnitřního prostředí organizace,
tzv. MIKROPROSTŘEDÍ
(silné a slabé stránky organizace)**

+

**Analýza vnějšího prostředí organizace,
tzv. MAKROPROSTŘEDÍ
(příležitosti a hrozby)**

SWOT analýza

<p>STRENGTHS Silné stránky</p>	<p>WEAKNESSES Slabé stránky</p>
<p>OPPORTUNITIES Příležitosti</p>	<p>THREATS Hrozby</p>



Lobování

jako přesvědčování či vytváření vlivu na jednu nebo více osob, které mají o něčem rozhodnout.



Důvod lobování:

- neustále rostoucí komplexnost parametrů rozhodovacího procesu a snaha najít objektivní popis jevu, který se má rozhodnutím ovlivnit (např. jaderná elektrárna).



Historie

Lobing vznikl jako oficiálně uznávaná praktika se osamostatnilo ve 20. století v USA, a to v souvislosti s existencí i právním zakotvením – terminologicky správně označovaných – „**zájmových skupin**“ – či prostě „**lobby**“



3 základní taktiky lobbování:

1. přímé lobbování,
2. lobbování od kořenů,
3. informační kampaně.



Přímé lobbování

Taktika přímého lobbování je založena na přímém a v zásadě trvalém kontaktu lobbisty s činiteli státu. Lobbista přináší k problému další a další informace, které mají působit v zájmu jeho skupiny.

V zásadě tuto činnost vykonávají členové center zájmových skupin na nejrůznějších mocenských úrovních.



Lobování od kořenů

Zde je aktivita přenesena na řadové členy skupiny. Koná se běžně formou dopisních kampaní a protestů v koordinaci s lobováním v centru. Krajním příkladem jsou i nejrůznější demonstrace, protestní pochody apod.



Informační kampaně

Informační kampaně jsou založeny na snaze zájmových skupin přesvědčit širokou veřejnost o správnosti svých cílů a užitečnosti své činnosti. Patří sem předplácení různých inzerátů, financování výzkumů na podporu argumentů, ale i třeba zveřejňování statistik hlasování v Kongresu.



4 zásady lobování v Bruselu:

1. Dobře definovaný a dobře zdokumentovaný problém s naznačenou možností řešení.
2. Musí probíhat jak na národní, tak na evropské úrovni.
3. Je třeba znát roli jednotlivých institucí a fáze legislativního procesu.
4. Spolupracovat s kolegy z ostatních (současných i budoucích) členských zemí.



Lobbista

- má za úkol proniknout do podstaty problému a předložit ho ve srozumitelné formě těm, kteří mají rozhodnout,
- musí mít mimořádně dobré analytické a komunikační schopnosti, empatii a vizi, aby mohl odhadnout dlouhodobé důsledky různých variant rozhodnutí, na kterém se svou činností spoluúčastní,
- jeho role je srovnatelná s rolí psychologa, právníka nebo jiného odborného konsultanta, který klientovi napomáhá najít nejvhodnější prezentaci rozhodnutí daného problému.