

Management a řízení ve veřejné správě/neziskových organizacích



Přednáška pro MOVS

Mgr. Simona Škarabelová, Ph.D.



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**
- **souřtředění 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**
 - vedení práce, resp. pracovní zakázky
 - globálního rozpočet



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



Zvláštní strukturální aspekty NNO

- účelově orientovaná produkce výkonu, resp. služby – důležitost komunikace
- členská struktura a systém dobrovolníků - mohou plnit roli poskytovatelů, klientů, plátců, dodavatelů, spolupracovníku, vedoucích i podřízených
- profesionálové jako dokončení, resp. pokračování systémů dobrovolníků - odbornost versus nedostatek času, zkušeností a informací
- komplexnost struktur - jednotnost vystupování, jednání i působení navenek.
- chybějící trhy – tržní rozhodování nahrazeno politickým



Nedostatky managementu NNO

se konkretizují v :

- **chtění managementu** (mng. je pro ziskové firmy)
- **znalosti managementu** (proto ho neznáme)
- **vykonávání managementu** (odvání nás od hlavní činnosti, poslání)



Organizační struktury v NS

- Funkcionální
- Maticová
- Projektová

obr. viz učebnice Rejzler, J. a kol. Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení. Praha: Ekopress, 2004