

Management a řízení ve veřejné správě/neziskových organizacích



Přednáška pro MOVS

Mgr. Simona Škarabelová, Ph.D.



Obsah

- Řízení – management a jeho specifika ve veřejné správě
- New Public management
- Strategické plánování
- Fundrasing



Management means
to have things
done by other people.



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.**



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 specifík VS, a to na:

1. formy řízení
2. rozhodovací cyklus
3. nástroje řízení (koncepce x plán – má rozpočet!)
4. metody řízení
5. výstavbu organizačních struktur
6. řídicího pracovníka



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)

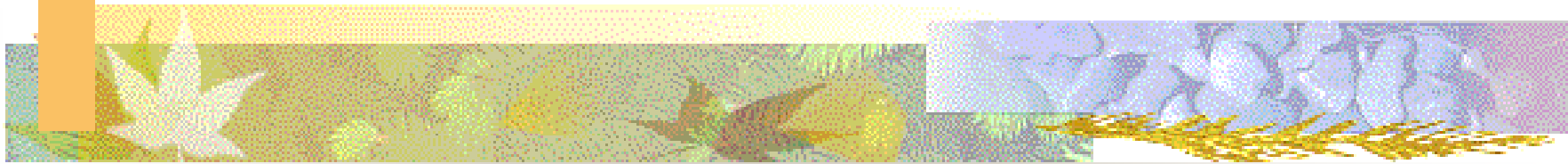


Organizační struktury v NS

- Funkcionální
- Maticová
- Projektová

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

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

PROSTŘEDKY NPM:

- 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**

Zdroje NPM

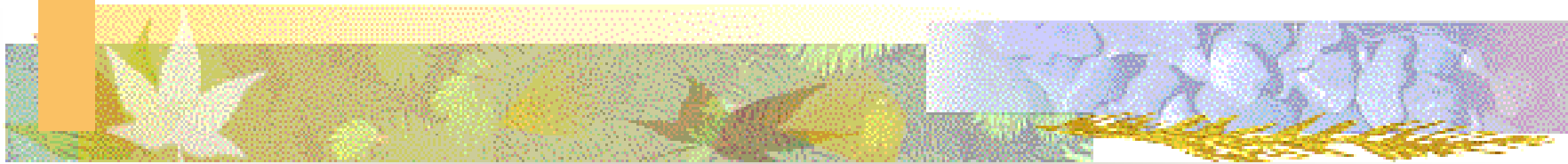
- Nauka o organizaci
 - Struktura koncernu s operativní autonomií
- Management – externí/interní trhy
 - Elementy soutěže (účelové dohody)
 - Finální místo kondicionálního řízení
- Marketing
 - Orientace na zákazníka a produkt
- Management kvality
 - Controlling
 - Audit
 - Evaluace



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



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.



Kroky strategického plánování

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

Příprava procesu

Kroky strategického plánování

Příprava procesu

Analýza prostředí

Tvorba strategie

Zpracování
strategického plánu

Realizace
strategického plánu

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

Přínosy, obavy a omezení SP

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

Příprava procesu

Analýza prostředí

Tvorba strategie

Zpracování
strategického plánu

Realizace
strategického plánu

- 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

Příprava procesu

Analýza prostředí

Tvorba strategie

Zpracování
strategického plánu

Realizace
strategického plánu

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

Príslušné 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

Příprava procesu

Analýza prostředí

Tvorba strategie

Zpracování
strategického plánu

Realizace
strategického plánu

- 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

Příprava procesu

Analýza prostředí

Tvorba strategie

Zpracování
strategického plánu

Realizace
strategického plánu

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

Příprava procesu

Analýza prostředí

Tvorba strategie

Zpracování
strategického plánu

Realizace
strategického plánu

- 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

Analýza prostředí

Tvorba strategie

Zpracování
strategického plánu

Realizace
strategického plánu

	Silné stránky	Slabé stránky
	1. 2.	1. 2.
Příležitosti 1. 2.	SO strategie	WO strategie
Hrozby 1. 2.	ST strategie	WT strategie

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 roky	Klíčové akce vedoucí k dosažení krátkodobých cílů				
			akce	zodpovídá	termín	náklady	zdroje

Naplňování strategického plánu

Kroky strategického plánování

Příprava procesu

Analýza prostředí

Tvorba strategie

Zpracování
strategického plánu

Realizace
strategického plánu

- 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.

Fundraising





Fundraising

- Jen prostředky???
- Jen PENÍZE???
- Jen DARY???
- NIKOLI!!!!
- Jde o to, získat především DÁRCE!!!

Zdroje fundraisingu v USA 2011

- | | |
|-----------------------|--------|
| ■ Individuální dárci | ■ 73 % |
| ■ Firemní dárci/firmy | ■ 5 % |
| ■ Nadace | ■ 14 % |
| ■ Závěti | ■ 8 % |

Zdroje fundraisingu v ČR 2009 (SÚNI)

- | | |
|--|--------|
| ■ Vlastní příjmy | ■ 27 % |
| ■ Veřejné zdroje | ■ 26 % |
| ■ Individuální a firemní
dárcovství, vč.
zahraničních zdrojů | ■ 21 % |
| ■ Členské poplatky | ■ 6 % |
| ■ Důchody z vlastnictví | ■ 20 % |

Motivy dárců

- **Marketingové účely** (reklama dárce nebo jeho produktu, zlepšení postoje veřejnosti, apod.)
- **Širší podnikové cíle** (distribuce jinak těžko použitelných výrobků, získání loajálního postoje ze strany NNO, snížení daňového základu, apod.)
- **Negativní motivy** (osobní prospěch a sláva, pocit moci, praní špinavých peněz)
- **Atmosféra altruismu**
- **Vlivy na rozhodování dárců:**
 - **Emoce (80 %)**
 - **Racionální úvahy (10 %)**
 - **Způsob/organizace platby (10 %)**

Co víme o individuálních dárcích?

- Relativní roční výše daru se zvyšuje s věkem dárce (nejvíce dárců se rekrutuje z věkové skupiny 50-65 let)
- Lidé žijící v manželství mají tendence dávat více nežli svobodní.
- Členové různých NO a lidé věřící dávají v průměru více nežli lidé, kteří nejsou členy nějaké NO nebo jsou bez vyznání.
- Lidé, kteří někdy dobrovolně pomáhali v nějaké NO, dávají více než ti, kteří se dobrovolných prací neúčastní.
- Průměrný roční dar se pohybuje kolem 2 % ročního příjmu dárce. Toto procento se snižuje s narůstajícím příjmem dárce.

Tradiční okruhy dárců

- mají vyhrazené prostředky na dobročinnou činnost a poskytují je neziskovým organizacím - nadace, orgány veřejné správy, případně některé podniky.
- nemají vymezené prostředky na dané cíle, ale v případě, že je zaujmou, poskytnou je - podnikatelé a podniky, obchodní společnosti, banky, individuální dárci, příznivci, členové, veřejnost.
- další vhodné členění je na ty, kteří:
 - jsou dárci potencionální - domníváme se, že by nám mohli poskytnout podporu,
 - dávají poprvé,
 - dali již v minulosti.



Metody fundraisingu

- Inzerce
- Direct mail, tj. osobní dopis („tell a story“)
- Direct dialogue
- Veřejné sbírky - varianta DMS
- Kampaň
- Benefiční akce
- Fundraising „od dveří ke dveřím“
- Telefonický rozhovor
- Osobní setkání
- Žádost o grant



Fundraising - jeho audit

- Současné zdroje, jejich rozložení
- Budoucí potřeby v horizontu 1 – 3 let
- Stanovení cílů na rok - SMART cíle
 - Specific
 - Measurable
 - Achievable
 - Relevant
 - Timebound
- Stanovení nejvhodnějších metod, zdrojů a okruhů dárců
- Žádat o podporu/získávat dárcce
- Poděkovat mu do 48 hodin od příspěvku
- Informovat ho o využití daru



Doporučená literatura

- Bárta, J., *Strategické plánování pro neziskové organizace*, NROS 1997
- Seltzer, M., *Securing Your Organization's Future: A Complete Guide to Fundraising Strategies*, The Foundation Center, 2001.