

Strategický management ve veřejné správě

2. blok



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.
Katedra Podnikové ekonomiky a managementu

- Veřejná správa VS je správa lidské společnosti zorganizované ve stát se státním zřízením (Káňa, 2007)
- Zajišťování veřejného zájmu je důvodem vzniku veřejného sektoru. Veřejný zájem je chápán jako společný zájem většiny členů příslušné komunity.
- VS – součást, resortem veřejného sektoru, který zabezpečuje veřejné statky pro obyvatelstvo na neziskovém principu (Peková et al. 2005)
- VS řídí veřejný sektor a tím ovlivňuje jeho efektivnost.
- Subjekty realizující VS ji vykonávají jako zákonem uloženou povinností, která je dána jejich postavením jako veřejnoprávních subjektů.
- VS – systém tvořen dvěma podsystémy: státní správou a samosprávou
- VS vykonává stát nejen svými orgány, ale také prostřednictvím jiných subjektů, včetně fyzických a právnických osob práva soukromého – privatizace VS
- VS je financována převážně z veřejných rozpočtů
- Ve VS se rozhoduje převážně veřejnou volbou a podléhá veřejné kontrole

Veřejná správa – soukromý sektor (Kekkonen, 2002)

Charakteristika	Soukromý sektor	Veřejná správa
Primární úkol	Prodat zboží a služby za účelem tvorby zisku	Řídit společenské úkoly, vytvářet a organizovat veřejné služby
Odpovědnost	Akcionářům	Zainteresovaným stranám: politikům zastupujícím občany, podnikům, lidem v rámci určitého územního celku (občanům, komunitám)
Kritérium úspěchu	Ziskovost (rentabilita), hodnota pro akcionáře	Výsledek: výkonnost, hospodářství, produktivita (hodnota pro zainteresované strany)
Klient	Subjekt, který si daný podnik zvolí a využívá	Subjekt/anonymní objekt, jehož jménem se provádí výběr, který pak využívá
Financování	Příjem podniku získaný z platby klienta	Daně placené občanem, které obdrží stát a obce, částečně poplatky

- První zmínka v 80. letech 20. století v Anglii a v USA.

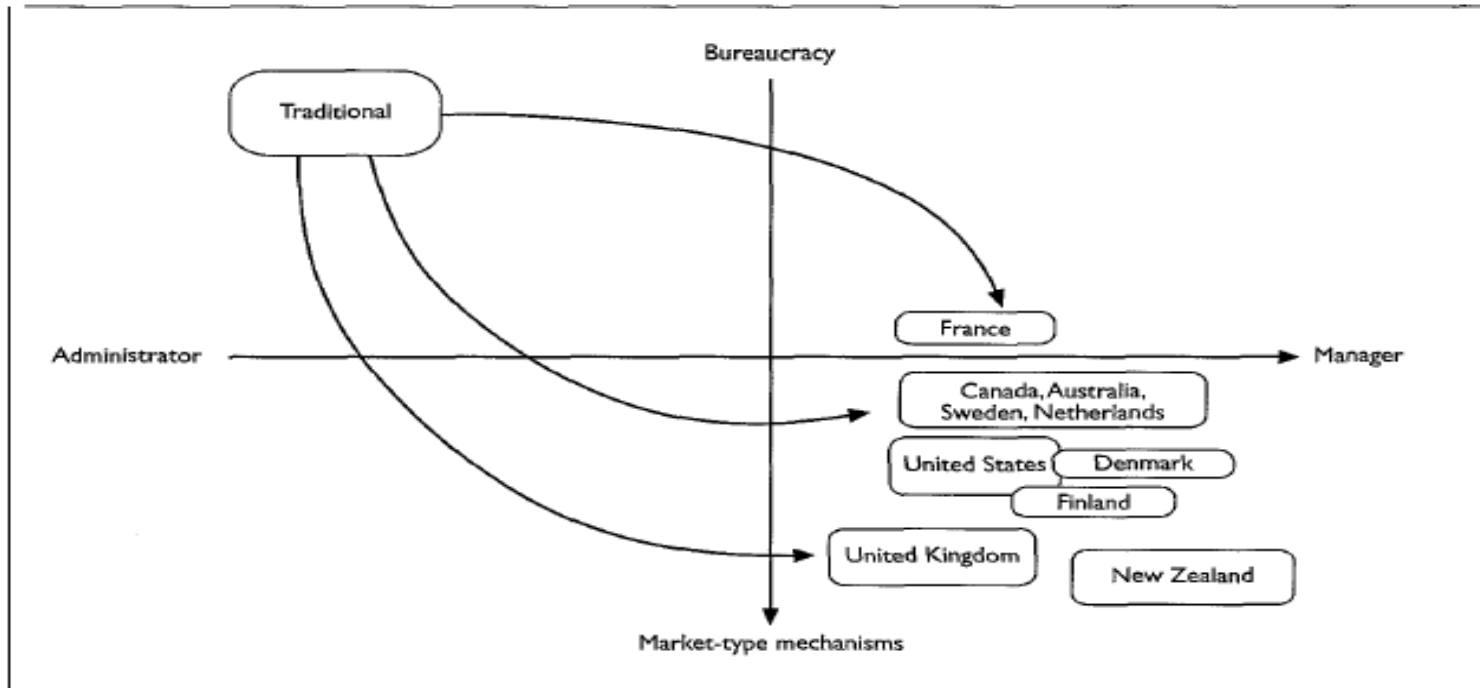
Přístupy k managementu ve veřejné správě:

- **Klasický model** – byrokratický management – M. Weber
- **Britský přístup** – 60. léta 20. století M. Thatcherová – efektivní využívání zdrojů pro dosažení vysoké kvality poskytovaných služeb – tržně orientovaný přístup
- **Americký přístup** – rozmanitost a multidisciplinarita – W. Wilson – nutnost oddělení politiky a správy – POSDCORB základní činnosti managementu veřejné správy
- **Evropský kontinentální přístup** – dominance centrálního státu a práva – snaha o docílení vyšší efektivity veřejné správy a eliminace negativních důsledků byrokracie

New Public Management NPM



- Nízká výkonnost a rostoucí fiskální deficity – nové přístupy ve VS
- Od 80. let 20. století



Základní charakteristiky NPM (Schedler a Proeller, 2006)



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Posun směrem k větší decentralizaci a desagregaci na menší autonomní správní jednotky
- Větší důraz na konkurenceschopnost – uplatňování prvků soutěže
- Používání manažerských praktik obvyklých v ziskovém sektoru (např. motivační systémy ke zvýšení výkonnosti úředníků, techniky public relation atd.)
- Trvání na zvyšování efektivity použití zdrojů – eliminace nákladů a pracovní disciplína
- Posun směrem k větší průhlednosti a kontrole VS – větší pravomoci manažerů ve VS
- Zavádění jednoznačných standardů a měřítek výkonnosti – standardizace služeb, aplikace benchmarkingu, měření kvality
- Přesun významu ze vstupů na výstupy – oceňování zaměstnanců podle výsledků práce a nikoliv podle vzdělání nebo odpracovaných let

Strategický management – odlišnosti týkající se VS



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Organizace VS nemá problém se získáváním zákazníků, budováním postavení na trhu tvorbou nového produktu
- Složitěji se definují vlastníci a spotřebitelé služeb
- Veřejné statky – nerivalita a nevyločitelnost ze spotřeby
- Stakeholderi VS (jednotlivci v roli voličů, občané daného území, pracovníci samosprávy, podnikatelé a političtí příslušníci, skupiny a organizace) – VS svými rozhodnutími zpravidla ovlivňuje všechny respondenty vymezené podle určitých znaků (geografická poloha, věková kategorie, národnosti příslušnost) – občané příjemci outputů VS s minimální možností operativní změny
- Koexistence dvou typů managementu v některých organizacích VS (především v krajích a obcích rozhodující v přímé a přenesené působnosti): volený management, profesionální management.
- VS je financována převážně z veřejných rozpočtů, prostředků pocházejících z velké většiny z daní – VS je nevýdělečný (neziskový) – omezení v získávání prostředků
- Neexistence konkurenčního prostředí (monopolní postavení) – plýtvání zdroji (veřejné zdroje) – neefektivnost – nízká flexibilita jednání – neochota někdy problémy řešit

Strategická analýza



- Vstupní informace pro rozhodování – územně analytické podklady a územní studie
- Využití některých metod analýzy externího prostředí – PEST apod.
- Porterův model pro VS – vyjednávací síla uživatelů služeb (zákazníků), vyjednávací síla politických orgánů, vyjednávací síla profesionálů, vyjednávací síla trhu, vyjednávací síla veřejnosti (občanů)
- Využití některých metod analýzy interního prostředí – 7S, 6M, VRIO, portfoliové metody
- Faktory interního prostředí – faktory vědecko-technického rozvoje, management, finance a finanční zdroje (analýza minimalizace nákladů CMA, analýza nákladů a přínosů CBA, analýza efektivnosti nákladů CEA, analýza užitečnosti nákladů CUA), výpočetní a komunikační technika, lidské zdroje a jejich řízení, prognózování a rozhodování
- Analýza širšího spektra „stakeholders“ (zainteresovaných stran)
- Analýza vlivu zainteresovaných stran

Cíle



- Cíle VS – uspokojovat potřeby ve veřejném zájmu – známky nadindividuálního charakteru – snaha o zvyšování rovnosti ve společnosti – může vést ke snížení efektivnosti
- Jsou zde vymezeny komplexnější cíle, nejedná se pouze o zisk a přežití (např. zlepšení služeb při omezených nákladech)
- Problém měřitelnosti naplnění cíle – problém kontroly – cíl veřejný zájem – široká a nekonkrétní kategorie
- Odlišná strukturovanost cílů a jejich časová posloupnost – krátkodobější plánovací horizont vycházející z periodického cyklu tvorby a schvalování rozpočtů a omezená funkční životnost autorit stanovující strategické cíle – konzervativní chování manažerů s nízkou tolerancí k rizikům
- Vztah prostředek – cíl – co je prostředkem k vyššímu účelu, může být současně cílem ve vztahu k nižšímu prostředku

Strategie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Strategie dle charakteru – odvětvové, specifické, regionální, všeobecné
- Strategie podle rozsahu – velikost daného subjektu, území
- Nástroje územního plánování a rozvoje – územní plán, regulační plán, územní rozhodnutí
- Krizové plány
- Portfolio strategických variant – dosažitelné vnější předpoklady, dosažitelné vnitřní předpoklady
- Inkrementální strategie x transformační strategie

Strategické rozhodování



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Dva typy rozhodování – ve smyslu aplikace práva, sledující zabezpečení veřejných cílů
 - Ve VS se jedná vždy o kolektivní rozhodování, při kterém je třeba získat většinovou podporu
 - Zvýšené nároky na kvalifikovanost rozhodovatelů a na kvalitu rozhodnutí – ve VS velké nároky na vzdělání
 - Omezená možnost kontroly byrokratického aparátu
 - Top management ve VS vytvářející strategické plány se zřídka podílí na jejich realizaci
 - Je více omezena co se týká investičního kapitálu a svobody rozhodování (rozhodování může být silně ovlivněno politiky)
 - Hranice strategického rozhodování jsou určovány více politickými podmínkami než stavem prostředí – umocněné volebním cyklem
 - Formalizované vyjádření dlouhodobých záměrů – vždy písemná forma – vždy schválení příslušnými orgány (zastupitelstvem, vládou apod.) – vždy je potřeba získat politický konsensus
-

Strategické plány



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- VS je financována převážně z veřejných rozpočtů, prostředků pocházejících z velké většiny z daní – VS je nevýdělečný (neziskový) – omezení v získávání prostředků
- Top management ve VS vytvářející strategické plány se zřídka podílí na jejich realizaci
- Pro realizaci strategie jsou vytvářeny pracovní komise a poradní orgány – zástupci rozvoje daného území nebo oblasti
- Typy plánů – intuice, kvalifikovaný odhad, zdravý rozum, expertní vyjádření, participační postupy, brainstorming, metoda scénářů, Delphi metoda

Strategická kontrola

- Monitorovací indikátory a programové indikátory

Indikátory ECI/TIMUR

- Spokojenost obyvatel s místním společenstvím
- Místní příspěvek ke změně klimatu
- Mobilita a místní přeprava
- Dostupnost veřejných prostranství a služeb
- Kvalita místního ovzduší
- Cesty děti do a ze školy
- Nezaměstnanost
- Zatížení prostředí hlukem
- Udržitelné využívání území
- Ekologická stopa

Typy kontroly – kontrola ex ante, průběžná kontrola, kontrola ex post, strategická kontrola

