

Koncept NPM

Řízení a kontrola ve veřejné správě

New Public Management

- nové řízení organizací veřejné správy
- orientace na službu
- jednat
 - hospodárně
 - efektivně
- Kvalita veřejné správy
 - účinnost služeb poskytovaných veřejnou správou

Historická východiska NPM

- Velká Británie
- M. Thatcherová
- 80. léta 20. století
 - nároky státu blahobytu
 - potřeba snižování veřejných výdajů
 - krize ekonomických struktur
 - internacionalizace veřejných záležitostí

Přístupy NPM

- Britský přístup
 - Zvyšování kvalifikace státních úředníků
 - Manažerské zajištění poskytování služeb
- Americký přístup
 - Multidisciplinární
 - Metody řízení ze soukromého sektoru
- Evropský kontinentální přístup
 - Přizpůsobování práva funkcím úředníků

Východiska konceptu NPM

- Politicky stanovené potřeby
 - X trh
- Ziskový motiv → měření efektivnosti
 - X celospolečenské potřeby, veřejný zájem
- Právní prostředí
 - Soukromé
 - Co je zakázáno
 - Veřejné
 - Co je povoleno nebo přikázáno
- Kategorie rovnosti a spravedlnosti
- Způsob rozhodování
- Veřejné mínění - média

Důvody vzniku

- služba veřejnosti podřízena
 - hospodářskému systému
 - politickému systému
- v minulosti
 - státní aparát → hospodářství
 - byrokratizace

X NPM

hospodářství → státní aparát

Problémy VS

- Hranice mezi politikou a správou
- Rozhodování nepodřízeno ekonomické racionalitě
- Hierarchie vedoucí k otrockému dodržování procesů
- Přístup „top-down“
- Koordinace a komunikace
 - Lidská svobody
 - Rozsah VS
 - Zájmy privilegovaných skupin

Teoretické základy

■ Teorie veřejné volby

- větší konkurence
- možnosti privatizace a contractingu
- větší množství informací
- větší kontrola byrokracie

■ Teorie organizací

- pozice zastupitelské vlády nad byrokracií
 - posilováním moci politických lídrů prostřednictvím
 - Centralizace
 - Koordinace
 - Kontroly
 - Contractingu

■ Manažerismus

- nové metody pro plnění funkcí státu
 - plánování
 - vyjednávání
 - diverzifikace

■ Neo-taylorismus

- odstranění neefektivnosti byrokracie
 - zvýšit kontrolu ekonomických a finančních informací
 - zaměřit se na hodnocení výkonu
 - odvození odměny od dosaženého výsledku

■ Veřejné podnikání

- vznik správy s podnikatelským duchem

Zásady NPM

- Dynamika
 - politická instance neřídí vstupy, ale vytyčuje cíle
- Delegování na co nejnižší úroveň řízení
 - výkonných pravomocí
 - zodpovědnosti
- Globální rozpočet
 - rozpočet stanoven pro předem definovaný výkon
 - odměny dle vykonané práce
 - ruší tabulky
- Controlling
 - interní či nezávislá vnější grémia pravidelně prověřující služby veřejné správy
- Benchmarking
 - srovnání veřejných jednotek (s tou, která dané služby poskytuje nejlépe)

Poslání NPM

- Úsilí o změnu
 - prosazení tržních principů do VS
- Snaha o revitalizaci správních procesů
 - změna stávajících systémových zákonitostí
 - možnost podnikatelského chování v rámci VS

Cíle NPM

- orientace na dopady 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
 - odpovědnost za poskytnutou službu vzhledem k rozpočtu
- orientace na produkt
 - povědomí o charakteru veřejných statků a služeb

Metody NPM

- uzavírání smluv (PPP)
- oddělení strategických a operativních kompetencí
- delegování zodpovědnosti
- model koncernu
 - organizace s decentralizovanými autonomními správními jednotkami
- systém motivace
- zavádění prvků soutěže do veřejné správy

Nástroje NPM

- Přenášení kompetencí
- Rozpočtování
- Personální řízení
- Mechanismy tržního typu
 - kontraktování
 - výkonové kontraktování
 - platby uživatelů
 - poukazy
 - benchmarking
 - nejlepší praxe
- Kontrolling

Podmínky pro aplikaci

- Veřejná služba
 - stabilizovaná
 - na určité úrovni
 - různorodá
 - různí poskytovatelé
 - kontrolní mechanismy
 - etický standard

Přínosy

■ Parlament

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

■ Vláda

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

■ Občané

- služby - kompetentní, rychlé, partnerské, nekomplikované
- transparentnost VS
- dostupnost VS
- otevřenost vůči problémům a potřebám občanů

Přínosy

- Zaměstnanci veřejné správy
 - samostatnost
 - vlastní iniciativa
 - zodpovědnosti
 - motivace
 - uznání v práci i na veřejnosti.

Hodnocení výkonu NPM

- ideologie NPM
 - různé úrovně při usilování o změny
- komplexní využití pro všechny oblasti
 - vybrané oblasti
- úspěšnost reforem
 - úspěšné dle vlastních měřítek jednotlivých zemí
- výsledky \leftrightarrow sliby
- výsledky
 - nespecifikovatelné

Good Governance

- vychází z konceptu NPM
 - reakce na selhání
 - využití pozitiv

Principy GG

- občanská participace
- orientace na dosažení konsensu
- transparentnost
- schopnost reagovat
- účinnost a efektivnost
- spravedlnost a nestrannost
- dodržování zákonnosti
- odpovědnost

NPM vs. GG

- do popředí stavěna efektivnost
 - obava z demokratického deficitu při tvorbě a výkonu rozhodnutí
- vnímání role občana spíše jako spotřebitele
 - maximalizace užitku versus solidarita
- občan je daňový poplatník
 - ztrácí se politická a sociální dimenze rozhodování
- informační asymetrie mezi spotřebiteli a poskytovateli
 - snížení transparentnosti
- decentralizace vede k roztržitěné odpovědnosti
 - efektivnost veřejného sektoru vs. organizace

„Učící se organizace“

- výborné firmy se učí na chybách druhých
- dobré na chybách svých
- slabé se neučí vůbec
- Podmínka existence
 - učení se jednotlivců
 - jejich zaměstnanců
 - podmínka nutná, nikoli postačující

Podněty změn v organizacích

- Selhání postupů
- Organizační kultura
 - Změna
 - Zdůraznění
- Potřeby uživatelů
- Image organizace
- Experimenty
- Vzrůstající tempo změn
- Konkurence

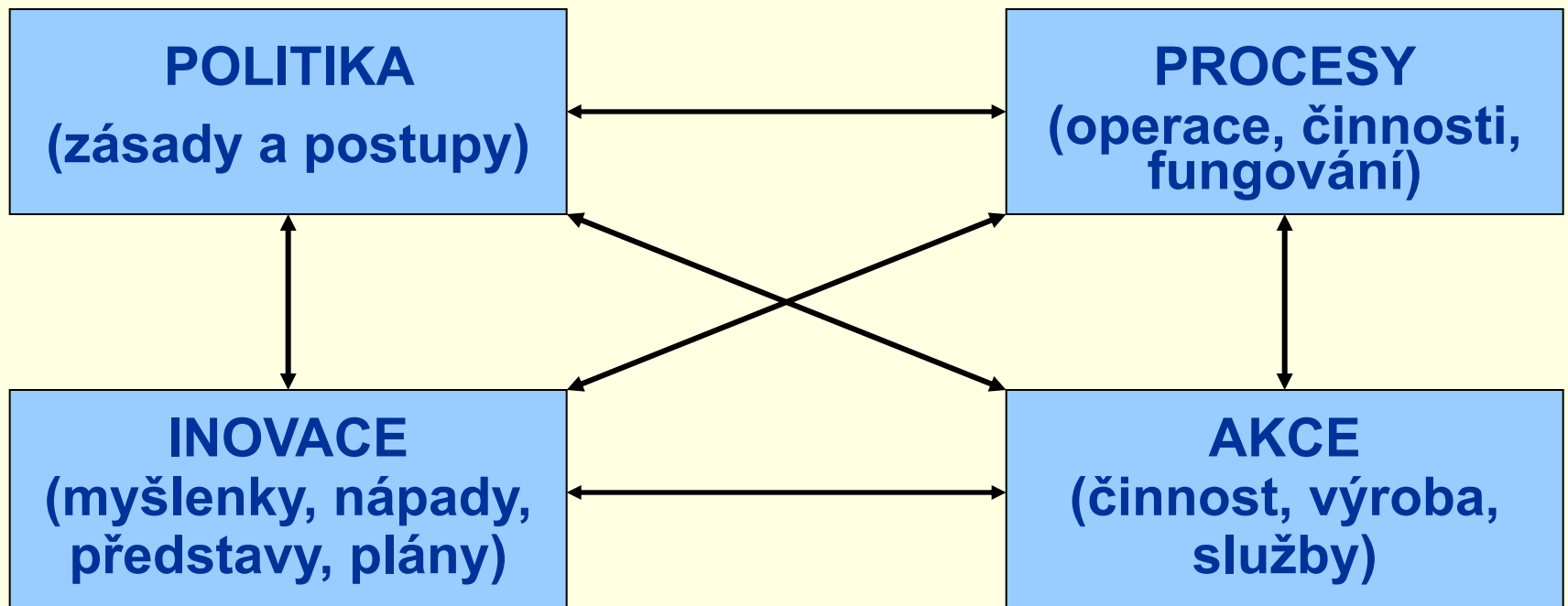
Akcent jednotlivce

- Učící se organizace
 - skupina lidí
 - spolupráce
 - trvalé rozšiřování svých znalostí
 - za účelem realizace společného cíle
 - učení – proces prohlubování svých dovedností
- Jednotlivci
 - základní jednotka organizace
 - vytvářejí formu organizace
 - umožňují transformaci organizace
- Jsou to pracovníci a pracovníci - kteří se učí
 - organizace může pouze tyto procesy podporovat
 - organizace - systém, který učení umožňuje, motivuje a podporuje

Akcent organizace

- Učící se organizace
 - umožňuje učení všem členům organizace
 - sama sebe nepřetržitě transformuje
- Učení v organizaci
 - se uskutečňuje prostřednictvím jednotlivců
 - nikoliv kumulativní součet těchto jednotlivců

Model učící se organizace



Disciplíny učící se organizace

- osobní dokonalost
- myšlenková schémata
- sdílená vize
- týmové učení
- systémový přístup

Předpoklady učící se organizace

- Sebereflexe
- Zpětná vazba
- Přijetí spoluodpovědnosti

Parametry učící se organizace

- Zaměstnanci - zdroj informací a znalostí
- otevřená podpora kreativity a inovací
- využití synergických efektů
- organizační struktura - plochá
- podpora otevřené komunikace
- podpora týmové práce i spolupráce mezi útvary

Zásady učící se organizace

- chyby - součást učení
- ochota přepracovat organizační systém a struktury
- doladění podnikové kultury
- respekt různých preferencí v učení
- podpora poznávání vlastního stylu
- rozvíjení znalostí lidí
- motivace k učení

Změny potřeb v učící se organizaci

Současnost

- Krátkodobé plánování
- Nekomplexní pohled na procesy
- Nejasné kompetence
- Odbornost, špatné vztahy
- Individualismus
- Bariéry mezi útvary
- Negativní postoj ke změnám, inovacím

**UČÍCÍ SE
ORGANIZACE**



Cíl

- Dlouhodobé plánování, strategická vize
- Znalost kritických faktorů úspěchu
- Jasně kompetence
- Profesionalismus, dobré vztahy
- Týmová práce
- Spolupráce mezi útvary, komunikace
- Pozitivní postoj ke změnám, inovacím