

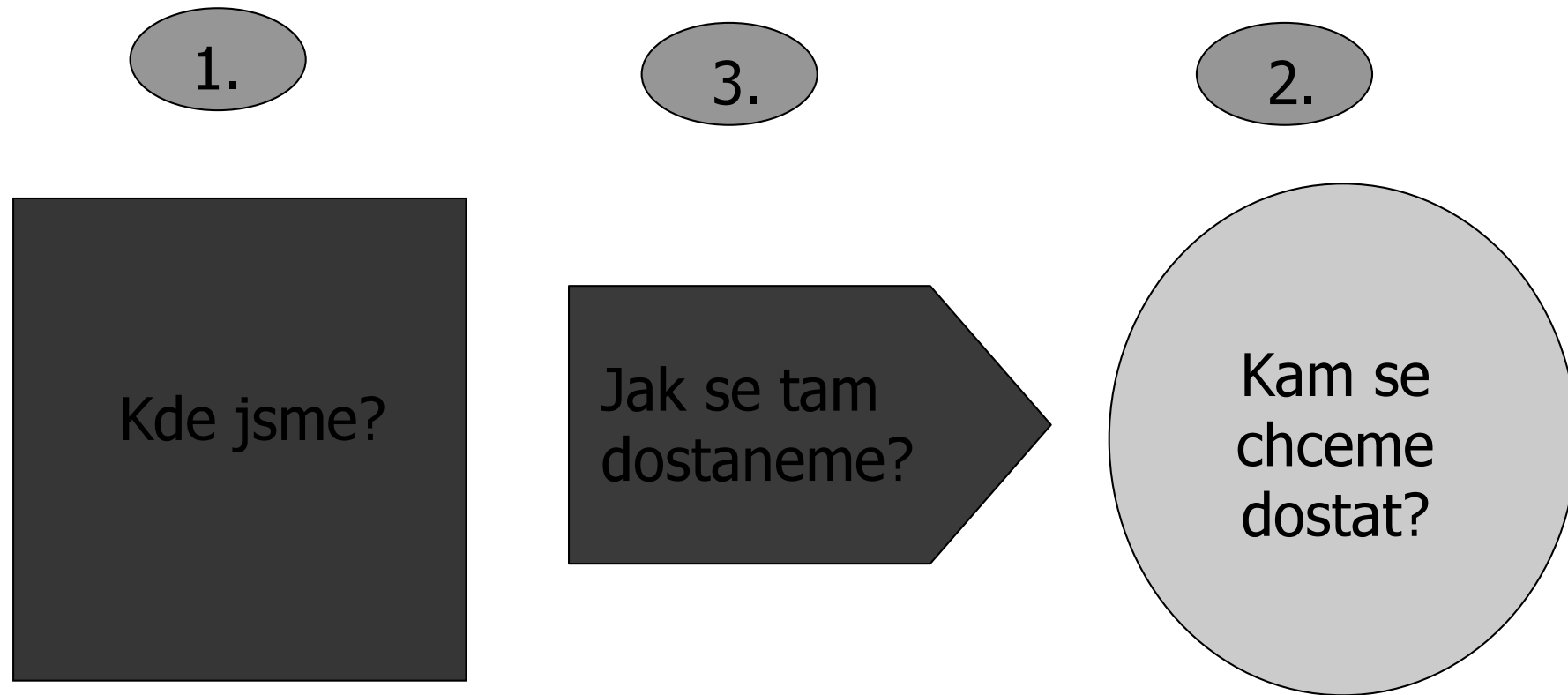


# Strategické plánování + NPM

přednáška 9.5.2005

---

# Co to je strategické plánování



*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.*



## Doporučená literatura

---

- Strategické plánování pro neziskové organizace (Jiří Bárta, NROS 1997)
- Čítanka pre neziskové organizácie I. (kolektív, Partners for democratic change Slovakia – [www.pdcs.sk](http://www.pdcs.sk))



# Kroky strategického plánování

---

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



# Příprava procesu

Kroky strategického plánování

Příprava procesu

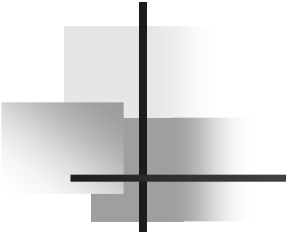
Analýza prostředí

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 strategického plánování

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

Příslušné 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		Silné stránky 1. 2.	Slabé stránky 1. 2.
Analýza prostředí	Příležitosti 1. 2.	SO strategie	WO strategie
Tvorba strategie			
Zpracování strategického plánu	Hrozby 1. 2.	ST strategie	WT strategie
Realizace strategického plánu			

# 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 rok 2003	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.



# Váš úkol na příští seminář:

Zpracujte postup strategického plánu pro Nadaci Veronika, resp. o.s. Trialog.

*naplánujte potřebné schůzky (kdy, kdo je svolá, kdo se jich zúčastní, co se na nich bude řešit apod.); neměli byste zapomenout na následující činnosti:*

- získání podpory, vyjasnění očekávání
- sestavení týmu
- ověření poslání organizace
- situační analýzy
- dlouhodobé cíle a kritické faktory
- vytvoření strategií
- zpracování strategického plánu
- schválení a implementace strategického plánu



**NPM**

---

**New Public Management**



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



# TRENDY 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:**



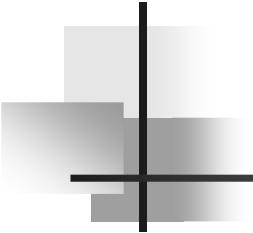
- **náhrada pravidel a ustanovení zakázkami a smlouvami**
- **oddělení strategických a operativních kompetencí**
- **delegování zodpovědnosti**
- **model koncernu**



# **PROSTŘEDKY NPM:**

---

- **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.

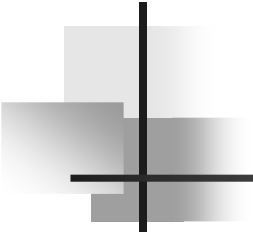


## Přínos NPM - vládě

---

- 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:

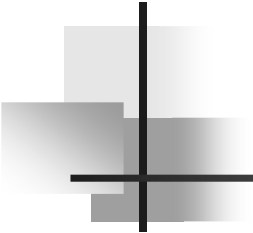
- jak reagovat na změny rychle a efektivně,
- jak se chovat hospodárně a úsporně a
- jak poskytovat své služby v souladu s potřebami obyvatelstva.



# 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.