

# Zavádění moderních metod řízení ve veřejné správě ve Zlínském kraji

Bc. Lenka Simkovičová

---

Diplomová práce  
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva  
akademický rok: 2009/2010

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lenka SIMKOVIČOVÁ**  
Studijní program: **N 6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Veřejná správa a regionální rozvoj**

Téma práce: **Zavádění moderních metod řízení ve veřejné správě  
ve Zlínském kraji**

Zásady pro vypracování:

Úvod

### I. Teoretická část

- Popište a vysvětlete základní pojmy z oblasti veřejné správy.
- Charakterizujte jednotlivé moderní metody řízení.

### II. Praktická část

- Analyzujte dopady reformy veřejné správy na řízení ve veřejné správě ve Zlínském kraji.
- Zhodnoťte přínos jednotlivých metod řízení ve veřejné správě.
- Navrhněte usnadnění při zavádění moderních metod řízení v obcích.

Závěr

---

Rozsah práce: cca 70  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- [1] HRABALOVÁ, S., KLÍMOVÁ, V., NUNVÁŘOVÁ, S. Metody a nástroje řízení ve veřejné správě. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2005. 130 s. ISBN 80-210-3679-6.  
[2] HRABALOVÁ, S., NUNVÁŘOVÁ, S., OPLUŠTILOVÁ, I. Řízení místních samospráv. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006. 76 s. ISBN 80-210-4158-7.  
[3] PAVLÁK, M. Nauka o veřejné správě. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2005. 127 s. ISBN 80-7043-406-6.  
[4] POMAHAČ, R., VIDLÁKOVÁ, O. Veřejná správa. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2002. 278 s. ISBN 80-7179-748-0.  
[5] ŠIROKÝ, J., HONUS, R., KAJML, P. Benchmarking ve veřejné správě. 1. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2006. 112 s. ISBN 80-239-7326-6.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jiří Macháček  
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva  
Datum zadání diplomové práce: 29. března 2010  
Termín odevzdání diplomové práce: 3. května 2010

Ve Zlíně dne 29. března 2010



doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



prof. RNDr. René Wokoun, CSc.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 26.4.2010



<sup>1)</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě

*pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

*(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

*2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:*

*(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).*

*3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:*

*(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.*

*3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.*

*(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.*

*(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíádne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá problematikou zvyšování kvality řízení obcí ve Zlínském kraji pomocí nástrojů managementu kvality, které se začaly využívat i v oblasti veřejné správy. Teoretická část všeobecně popisuje veřejnou správu a charakterizuje jednotlivé metody řízení ve veřejné správě. V praktické části je zpracována analýza dopadů reforem veřejné správy na řízení ve veřejné správě ve Zlínském kraji, proces zhodnocení přínosu zavádění moderních metod řízení a následný návrh usnadnění při zavádění těchto metod. Výsledky jsou uvedeny v závěrečné části práce.

Klíčová slova: veřejná správa, nástroje veřejné správy, kvalita ve veřejné správě, efektivnost ve veřejné správě, nástroje řízení a zvyšování kvality, reforma veřejné správy, Místní Agenda 21, Common Assessment Framework, Benchmarking, Balanced Scorecard.

## **ABSTRACT**

The diploma project focuses on the issue of improving the quality of management of municipalities in Zlin Region using the tools of quality management, which has started to be used in the public administration. The theoretical part describes the public administration and defines the individual methods of management in the public administration. The practical part includes the analysis of the impact of reforms of the public administration on the management in the public administration in Zlin Region, the procedure of evaluation of the benefits of implementing of modern methods of management and a consequent proposal of facilitation of implementing of these methods. The results are provided in the final part of the project.

Keywords: the public administration, instruments of the public administration, quality of the public administration, efficiency of the public administration, management instruments and quality improvements, reform of the public administration, Local Agenda 21, Common Assessment Framework (CAF), Benchmarking, Balanced Scorecard (BSC).

Poděkování:

Děkuji především mé úžasné rodině za trpělivost, kterou se mnou měla po dobu studia. Dále bych chtěla poděkovat všem vyučujícím, se kterými jsem se za posledních 5 let potkávala, za jejich skvělý a přitom profesionální přístup ke studentům kombinované formy studia. Ráda bych poděkovala Ing. Jirímu Macháčkovi, vedoucímu mé diplomové práce, za odborné vedení, rady a trpělivý přístup, se kterým mi byl nápomocen při jejím vypracování. Díky patří též tajemníkům a zástupcům úřadů ve Zlínském kraji, kteří mi vyšli vstříc a odpověďmi na mé otázky přispěli k sepsání této práce.

Motto:

„Čím víc se blíží termín odevzdání, tím lépe pracuje mozek i tělo.“

ONA DNES, 29. 3. 2010

Prohlášení:

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

ÚVOD.....	10	
<b>I</b>	<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>12</b>
<b>1</b>	<b>POPIS A VYSVĚTLENÍ ZÁKLADNÍ POJMŮ Z OBLASTI VEŘEJNÉ SPRÁVY .....</b>	<b>13</b>
1.1	DRUHY SPRÁVY .....	14
1.2	NÁSTROJE VEŘEJNÉ SPRÁVY .....	16
1.2.1	Princip územní, věcný a funkční .....	17
1.2.2	Princip centralizace a decentralizace.....	17
1.2.3	Princip koncentrace a dekoncentrace .....	17
1.2.4	Princip kolegiální a monokratický .....	18
1.2.5	Princip jmenovací a volební.....	18
1.3	PŮSOBNOST A PRAVOMOC ORGÁNŮ VEŘEJNÉ SPRÁVY .....	19
1.3.1	Státní správa a její nositelé.....	19
1.3.2	Státní správa plní dvě základní funkce.....	19
1.3.3	Pravomoc a hierarchie státní správy.....	19
1.4	MÍSTNÍ ORGÁNY STÁTNÍ SPRÁVY .....	21
<b>2</b>	<b>CHARAKTERISTIKA JEDNOTLIVÝCH MODERNÍCH METOD ŘÍZENÍ.....</b>	<b>24</b>
2.1	MÍSTNÍ AGENDA 21 .....	24
2.2	ŘÍZENÍ DLE ISO .....	27
2.3	PROCESNÍ PŘÍSTUP.....	28
2.4	STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ.....	29
2.5	THE COMMON ASSESMENT FRAMEWORK.....	29
2.6	BENCHMARKING.....	31
2.7	BALANCED SCORECARD .....	32
2.8	TOTAL QUALITY MANAGEMENT.....	35
2.9	MODEL EXCELENCE .....	36
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>38</b>
<b>3</b>	<b>ANALÝZA DOPADU REFORMY VEŘEJNÉ SPRÁVY NA ŘÍZENÍ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ VE ZLÍNSKÉM KRAJI.....</b>	<b>39</b>
3.1	POPIS ZLÍNSKÉHO KRAJE .....	39
3.2	REFORMA VEŘEJNÉ SPRÁVY .....	40
3.2.1	První fáze územní reformy veřejné správy.....	40
3.2.2	Druhá fáze územní reformy veřejné správy .....	41
3.3	DOPADY REFORMY NA ŘÍZENÍ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ VE ZLÍNSKÉM KRAJI .....	42
<b>4</b>	<b>ZHODNOCENÍ PŘÍNOSU JEDNOTLIVÝCH METOD ŘÍZENÍ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ .....</b>	<b>45</b>



4.1	ZAJIŠTĚNÍ KVALITY ŘÍZENÍ V ČR.....	45
4.2	POPIS VÝZKUMU A METODY VÝZKUMU.....	47
4.3	OBCE S ROZŠÍŘENOU PŮSOBNOSTÍ.....	48
4.4	VYHODNOCENÍ ZÍSKANÝCH POZNATKŮ.....	50
4.4.1	Příklady z praxe.....	58
4.5	OBCE S POVĚŘENÝM ÚŘADEM.....	60
<b>5</b>	<b>NÁVRH USNADNĚNÍ PŘI ZAVÁDĚNÍ MODERNÍCH METOD ŘÍZENÍ V OBCÍCH.....</b>	<b>63</b>
5.1	OBEČNÝ NÁVRH.....	63
5.2	NÁVRH A DOPORUČENÍ PRO APLIKACI MA 21.....	65
5.3	NÁVRH A DOPORUČENÍ PRO APLIKACI CAF.....	66
5.4	NÁVRH A DOPORUČENÍ PRO APLIKACI BSC.....	67
5.5	NÁVRH A DOPORUČENÍ PRO APLIKACI BMK.....	67
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>69</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>71</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>77</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>78</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>79</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>80</b>

## ÚVOD

Veřejná správa v České republice prošla za posledních několik let velkým vývojem. Došlo k její transformaci a udělala velký krok kupředu. A je zcela zřejmé, s ohledem na současný ekonomický vývoj, že bude třeba ještě nemalý krok udělat. Uplatňovaný názor, že výkon zaměstnanců jednotlivých úřadů musí být více věcí manažerskou než politickou, je správný. Změny, které jsou postaveny na profesionalizaci úřadů a na zavádění moderních manažerských metod do veřejné správy, jsou správnou cestou. A to jak z pohledu profesního, tedy chodu vlastního úřadu či vztahu ke klientovi (občanovi), tak ekonomického, neboť je to jedna z cest, jak snižovat náklady a zvýšit efektivnost.

Díky zavádění nových manažerských principů dochází k tvorbě tržně založeného konceptu, který je orientován na zákazníka, na kvalitu poskytovaných služeb a jeho efektivitu. Jistým rizikem ale stále zůstává to, že zavádění těchto nových metod se omezuje pouze na řízení jako takové. Na místo toho, aby vedlo k vytvoření ucelených souborů činností, které napomáhají kvalitnějšímu chodu organizace a tím vedou k naplnění jejich cílů.

Vzhledem k tomu, že vývoj společnosti a ekonomických podmínek je velmi dynamický a proměnlivý, je nutné, aby místní autority, které by měly být hodnoceny na základě reálných výkonů, realizovaly strategické plánování. A to především strategie řízení rizik. Nadefinování těchto rizik v dlouhodobém horizontu umožňuje potom reagovat na měnící se požadavky na agendu místní správy v kontextu globalizovaných změn, které je jistě ovlivňují. Je třeba jednoznačně a rychle opustit koncept intuitivního řízení, které ještě stále někde je realizováno na základě rozhodnutí politických vedení obcí. Tím se nezpochybňuje ale právo politického vedení obce na nastavení kvalitativních parametrů. Je však úlohou zaměstnanců - manažerů úřadu, aby zajistili efektivní využití finančních prostředků, a to včetně vydefinování všech rizik s tím souvisejících.

Místní Agenda 21, Benchmarking, Common Assesment Framework či Balanced Scorecard, které se řadí mezi moderní manažerské metody, pomáhají účinně toto vše zvládat. Kromě toho, že vytvářejí podmínky pro efektivní řízení pro správu kraje či města, mohou napomáhat i transparentnosti užití finančních prostředků a eliminaci korupčního prostředí. Základní principy těchto metod vedou k tomu, že strategické „myšlení“ při řízení úřadu je standardem, který umožňuje zvýšit efektivnost jednotlivých metod a v konečném důsledku zlepšení fungování celé organizace jako se neustále zlepšujícího celku.

Cíl práce se soustředí na zjištění, které z obcí s rozšířenou působností a pověřeným úřadem ve Zlínském kraji se zabývají moderními metodami řízení a jakými konkrétně z výše uvedených. Obsahem práce bude také zjištění, jaké s nimi mají zkušenosti a co jim přinesly nového do fungování jejich úřadu nebo naopak co je odradilo od zavedení inovační metody do chodu úřadu.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 POPIS A VYSVĚTLENÍ ZÁKLADNÍ POJMŮ Z OBLASTI VEŘEJNÉ SPRÁVY

Slovo správa je velmi často užíváno v různých spojeních. V současné době je to zejména pojem reforma veřejné správy, ale může to být také užíváný pojem veřejná správa, státní správa nebo samospráva.

Pod pojmem správa je obvykle chápána určitá lidská činnost, jejímž smyslem a podstatou je zabezpečování výkonu a řízení určitých záležitostí, přičemž toto jednání je charakteristické jistou trvalostí, systematičností, organizovaností a plánovitostí a slouží k dosahování žádoucího výsledku. [16]

Někdy je správa definována jako činnost sledující záměrně nějaký cíl, řídící za trvalým účelem příslušné záležitosti. Činnost se pak může sledovat podle subjektů, jichž se to dotýká nebo podle objektů, které se spravují.

Sociologický slovník definuje správu jako administrativu, administraci, obecné označení institucionalizované kontrolní a regulativní činnosti, týkající se především veřejných záležitostí. Nevylučuje se správa soukromoprávních záležitostí /např.: občanská sdružení a jiné neziskové i ziskové soukromé firmy/.

V této souvislosti je třeba ještě zmínit pojmy organizace - řízení - správa. Organizace bývá obecně vymezena jako sociální jev založený na plánovité koordinaci skupinových aktivit, jenž v důsledku dělby práce funguje kontinuálně, má svou hierarchii a vnitřní autoritu a směřuje k určitému cíli. Organizací také můžeme rozumět jistý specifický druh lidské činnosti, který směřuje k uspořádání určitých prvků a vztahů mezi nimi s cílem zajistit žádoucí fungování systému - tedy organizování. Jiným možným přístupem je definice organizace jako výsledku lidské činnosti, tedy instituce.

Pojmy řízení a správa se někdy požívají jako synonyma pro tutéž činnost, což je ovšem značně zjednodušený výklad. Rozdíl je v chápání obsahu obou těchto pojmů v organizační teorii. V případě řízení chápeme tento pojem jako dynamický proces, vážící se k lidskému chování či jednání, správa je činností která zajišťuje chod věcí požadovaným směrem. Lze tedy říci, že řízení je kategorií širší, ze které správa vychází a jejíž je také součástí. [43]

## 1.1 Druhy správy

Podle povahy právních vztahů rozeznáváme:

- správu veřejnoprávní neboli veřejnou
- soukromoprávní neboli soukromou.

Nositeli veřejné správy jsou: státní a jiné samosprávné veřejnoprávní instituce /jako jsou kraje, obce, veřejnoprávní fondy, veřejnoprávní rozhlas a televize, sociální pojišťovna apod./

Nositeli soukromé správy jsou organizace zřízené podle občanského nebo obchodního zákona nebo podle jiných předpisů regulujících dobrovolné sdružování občanů.

Soukromá správa se vztahuje k oblasti soukromoprávních vztahů (např.: správa podniková nebo správa určitého sdružení). Pro soukromou správu je charakteristické, že může zavazovat pouze osoby, které jsou ve specifickém dobrovolném vztahu k dané správě (např.: členové spolku, sdružení, zaměstnanci podniku).

Poměry v soukromé správě se řídí jak právním řádem (zákon je závazný i pro instituce vykonávající správu), tak i vlastními právními akty, k jejichž vydání není třeba předchozí zákonné úpravy. Pak jde o vnitřní řády příslušných institucí - organizační řády, stanovy.

Veřejná správa se vztahuje k oblasti veřejnoprávních vztahů. Je zřizována státem ke správě věcí veřejných ve veřejném zájmu. Její orgány jsou zpravidla voleny občany v souladu s pravidly stanovenými právním řádem.

Podle Všeobecné encyklopedie se uvádí dva významy termínu veřejná správa:

- obstarávání veřejných úkolů nebo činností sledujících veřejný zájem (spravování)
- soubor institucí, zajišťujících toto spravování.

Jsou zde vyjmenovány dále i úkoly veřejné správy, mezi které patří:

- ochrana veřejného pořádku
- bezpečnost a obrana státu
- zahraniční politika
- hospodářská politika
- sociální, zdravotní a školská sféra.

Z tohoto výčtu je patrné, že sociální sféra je jednou z pěti základních sfér státní činnosti. Je třeba dodat, že v současné době tato sféra je chápána širěji - zahrnuje opatření proti negramotnosti, nemoci, nezaměstnanosti, chudobě, sociálnímu vyloučení, které úzce s chudobou souvisí, tedy jako sféra zahrnující správu zaměstnanosti, zdravotnictví, ochrany práce, sociálního zabezpečení a základního povinného školství.

V této souvislosti je pak třeba odpovědět na otázku, co je veřejný zájem a co je veřejná záležitost. Je možno říci, že veřejná záležitost je vlastně vše, co se dotýká nějakým způsobem veřejnosti a veřejný zájem je potom to, na čem je veřejnost určitým způsobem zainteresována. Otázkou je, kde je hranice mezi soukromým a veřejným. Tato hranice úzce souvisí s povahou daného státu, rolí občana v něm, s principy, které jsou v dané společnosti přijímány a také realizovány - princip spravedlnosti, solidarity či subsidiarity - toto vše se promítá v sociální politice státu (a nejen v ní). Tak může být úkolem veřejné správy péče o všeobecné blaho občanů stejně jako zajišťování právního a institucionálního rámce pro ostatní, nestátní subjekty a občanskou iniciativu jako důležitého subsidiárního principu.

Platí, že v demokratickém prostředí se veřejné zájmy formují jako společenský konsenzus, což s sebou přináší i prosazování určitých skupinových zájmů.

Uplatňování veřejného zájmu jakožto procesu je možno rozdělit takto:

- identifikace veřejného zájmu
- formulace a prezentace veřejného zájmu
- realizace veřejného zájmu ve společenské praxi.

Praktickým vyústěním prosazování veřejného zájmu s výše uvedenými principy je pak určité politické rozhodnutí, které se v legislativním procesu mění na právní předpis. Z formulovaného veřejného zájmu se stává veřejný úkol.

Smyslem veřejné správy je především plnění veřejných úkolů, jejich zabezpečení po stránce organizační i funkční. Rozhodování o tom, zda některý veřejný zájem je či není veřejným úkolem, je určeno právním řádem, je dále podmíněno historicky i aktuálními politickými rozhodnutími. [43]

Mezi nejdůležitější subjekty veřejné správy řadíme:

- stát - státní správa
- veřejnoprávní korporace - veřejná samospráva
- veřejné ústavy a podniky
- veřejné fondy a nadace

Výkon veřejné správy zajišťují tyto subjekty prostřednictvím vykonavatelů (např.: stát prostřednictvím ministerstev). [43]

## 1.2 Nástroje veřejné správy

Veřejná správa má pravomoc vydávat obecně i individuálně závazné právní akty.

Obecné právní akty zavazují určité osoby, které mohou být definovány jako skupina - např.: majitelé aut, občané se zdravotním postižením, obyvatelé určité obce, regionu, nebo všichni obyvatelé státu. Obecné právní akty veřejné správy jsou závazné i pro ty osoby, fyzické či právnické, které nejsou k vydávajícímu subjektu v žádném specifickém vztahu.

Individuální právní akty zavazují určité konkrétní jedince (stavebník se stavebním povolením). Jde o akty, které se vztahují k rozhodování o konkrétních právech a povinnostech fyzických či právnických osob v jednotlivých případech.

Ve veřejné správě a v jejím výkonu se uplatňují tyto organizační principy:

- princip územní, věcný a funkční,
- princip centralizace a decentralizace,
- princip koncentrace a dekoncentrace,
- princip monokratický a kolegiální,
- princip volební a jmenovací.



### 1.2.1 Princip územní, věcný a funkční

Územní princip vymezuje působnost veřejné správy vzhledem k teritoriu, oblasti, regionu. Platí obecně, že určení takového vymezení je podle administrativního členění státu. Může samozřejmě zahrnovat i jiná kritéria např.: území chráněné krajinné oblasti, území národního parku apod.

Věcný princip prosazuje při organizaci veřejné správy homogenitu agend, které jsou vykonávány. Působnost orgánů veřejné správy je tak stanovena podle záležitostí, které jsou jim svěřeny např.: školství, zemědělství.

Funkční princip se prosazuje při budování tzv. průřezových orgánů veřejné správy, to jest takových, které mají za úkol koordinovat činnost různých orgánů v případě, že objekt veřejné správy spadá svojí náplní činnosti do několika oblastí správy.

### 1.2.2 Princip centralizace a decentralizace

Tento princip úzce souvisí se stylem řízení, s delegací rozhodovacích pravomocí a odpovědnosti ve vertikálním směru. Úplná centralizace ve veřejné správě znamená soustředění rozhodovacích procesů do ústředních orgánů. Centrální orgán buď sám rozhoduje a provádí i rozhodnutí, nebo výkon správy může delegovat na složky nižší, ovšem bez pravomocí odpovědnosti. Nižší složka je pak pouze výkonnou složkou.

Decentralizace je takový princip organizace, kdy spolu s výkonem činností je na nižší složky delegována i pravomoc a odpovědnost. V tomto případě jsou nižší složky nezávislé na ústředních orgánech a jsou pouze v určitém daném rozsahu kontrolovány centrem.

### 1.2.3 Princip koncentrace a dekoncentrace

U těchto principů jde o to, do jaké míry jsou jednotlivé úkoly veřejné správy vykonávány jednou institucí.

V horizontální rovině vypovídá koncentrace, případně dekoncentrace o tom, zda jsou agendy svěřeny jednomu či více orgánům, mezi nimiž není vztah podřízenosti (např.: při slučování či dělení ministerstev).

Základem vertikální dekoncentrace je vždy delegovaná působnost, ale zachovává se podřízenost orgánům centrální státní správy.

Dekoncentrace výkonu státní správy:

Detašovaná pracoviště ústředních a ostatních orgánů = dekoncentrace výkonu státní správy.

Samostatné územní orgány státní správy = decentralizace výkonu státní správy (instituce nepůsobí jen v centrální rovině, ale i ústřední - doména finance, daňové záležitosti, není to jenom doména centrální správy, je to zařízeno z několika míst)

Úřady územních samospráv (krajské a obecní úřady) vykonávající státní správu = delegace výkonu státní správy (tzn. že z centrální úrovně stát na obce a kraje delegoval část některých pravomocí, které tyto úřady mohou vykonávat).

Dekoncentrace a decentralizace spolupracují vzájemně.

#### **1.2.4 Princip kolegiální a monokratický**

Princip kolegiální a monokratický se vztahuje ke složení správního orgánu a vyjadřuje způsob, jakým tento orgán přijímá rozhodnutí.

Pro kolegiální orgán je charakteristické, že jej tvoří větší počet členů schvalujících rozhodnutí hlasováním. Monokratický orgán je reprezentován jednou osobou, jejíž rozhodnutí zastupuje vůli celého orgánu (v případě hejtmána krajského úřadu, ministra).

#### **1.2.5 Princip jmenovací a volební**

Tento princip má úzký vztah k obsazování míst ve veřejné správě. Jmenovací princip ve veřejné správě je pravidlem, volební princip je uplatňován zejména v oblasti samosprávy.

[43]

### 1.3 Působnost a pravomoc orgánů veřejné správy

Veřejnou správu vykonávají orgány veřejné správy, které mají své působnosti a pravomoci. Působností se rozumí nejčastěji věcný okruh činností orgánu ve veřejné správě (školství, zdravotnictví), ale může se také vymežit místem (regionem), kde je správa vykonávána.

Pokud jde o pravomoci orgánů veřejné správy, je možno konstatovat, že nejsou vždy stejné a jsou jednotlivým orgánům přiznávány právním řádem podle potřeby.

Pravomoc i působnost orgánu veřejné správy jsou dány zákonem.

#### 1.3.1 Státní správa a její nositelé

Státní správa je veřejná správa uskutečňovaná vládou - nezastupitelná část veřejné správy. Je tedy podstatou a způsobem realizace státní moci. Výkon státní správy je svěřen orgánům státní správy. Jiné subjekty mohou vykonávat státní správu na základě zmocnění - např.: orgány místní samosprávy. V tomto případě hovoříme o tzv. přenesené působnosti.

#### 1.3.2 Státní správa plní dvě základní funkce

- aplikace zákonů, rozhodování o právech a povinnostech fyzických i právnických osob při výkonu správy,
- provádění státní politiky a sledování státních zájmů.

#### 1.3.3 Pravomoc a hierarchie státní správy

Pro organizaci státní správy je důležitým pojmem vertikální hierarchie - princip nadřízenosti a podřízenosti, odpovědnost a pravomoc nebo působnost státní správy.

Pravomocí jsou vybaveny zejména mocenské orgány státní správy. Projevem pravomocí jsou zejména:

- vydávání obecných právních aktů
- vydávání konkrétních právních aktů

- uzavírání veřejnoprávních dohod
- výkon rozhodnutí (exekuce)

Orgány státní správy mají svou hierarchii. Rozlišujeme ústřední a místní, případně vyšší a nižší orgány státní správy.

Ústřední orgány státní správy vykonávají svou působnost a pravomoc na celém území státu. Nejvyšším orgánem státní správy v našem státu jsou vláda a ministerstva.

Z hlediska rozhodování a řízení rozlišujeme ústřední orgány:

- monokratické (ministerstvo v čele s ministrem)
- kolegiální (ústřední orgán pro průřezovou problematiku nazývaný často komise či rada).

Důležité při ustanovování ústředních orgánů je otázka kompetencí, což představuje vymezení svěřené oblasti, pole působnosti, pravomoc a odpovědnost. Toto je zajištěno prostřednictvím zákona v tzv. kompetenčním zákoně upravujícím věcně danou oblast.

Ústředními orgány státní správy jsou jednak ministerstva, jednak další ústřední orgány státní správy.

Pokud jde o ministerstva, jsou jimi např.: ministerstvo financí, ministerstvo práce a sociálních věcí, ministerstvo zdravotnictví, ministerstvo spravedlnosti, ministerstvo obrany a další.

Dalšími ústředními státními orgány jsou:

- Český statistický úřad
- Český úřad zeměměřičský a katastrální
- Český báňský úřad
- Úřad průmyslového vlastnictví
- Úřad pro ochranu hospodářské soutěže
- Úřad pro státní informační systém

- Správa státních hmotných rezerv
- Státní úřad pro jadernou bezpečnost
- Komise pro cenné papíry

Mezi nejdůležitější úkoly ministerstev a dalších ústředních orgánů patří naplňování platných zákonů a usnesení vlády včetně zpracovávání analýz výsledků dosahovaných ve svěřené oblasti, vytváření koncepce daných oblastí, návrhy zákonů, případně vypracovávání stanovisek k dalším zákonům, které mají určitý vztah k jejich působnosti. [43]

#### 1.4 Místní orgány státní správy

Rozvíjejí se v linii jak horizontální tak vertikální. Po stránce organizační jde o přenášení úkolů na podřízené složky, které mohou vytvářet za účelem určitého plnění úkolu. (Viz např.: kontaktní místa v systému státní sociální podpory.)

Charakteristika správních úřadů nižší úrovně:

- jde o orgány státní správy zřizované zákonem, s vlastní působností a pravomocí
- podřízenost ústřednímu orgánu státní správy se shodným oborem působnosti
- pokrývají celé území státu
- jsou zpravidla územně strukturované

Rozsahem působnosti se od sebe liší:

- Státní orgány se všeobecnou státní působností - vykonávají veškerou státní správu v určitém územním obvodu (do konce roku 2002 to byly např.: okresní úřady, jejichž kompetence v současnosti přešly na samosprávné orgány krajů a obcí).
- Státní orgány s dílčí správní působností - jsou to samostatní nositelé odborných právních agend, které označujeme jako dekoncentrované, specializované či odborné úřady.

Zbývá ještě vysvětlení pojmu veřejná samospráva. Jde o správu vykonávanou právníckými osobami veřejného práva vlastním jménem a na vlastní odpovědnost na základě a v rozsahu zákonného zmocnění a pod dozorem státu. [43]

Z politického hlediska je samospráva důležitým prvkem podílu občanů na řízení věcí veřejných. Důraz je přitom kladen na bezúplatné a čestné vykonávání funkcí v samosprávě. Z právního hlediska vykonávají nositelé své funkce svým jménem a samostatně bez přímého zasahování nadřízených orgánů, tak jak je stanoveno ústavou. Je třeba mít na paměti i fakt, že samosprávný orgán nižšího stupně není podřízen vyššímu.

Veřejná samospráva je veřejnou správou, uskutečňovanou jinými veřejnoprávními subjekty než státem. Jejím charakteristickým znakem jsou volení zástupci občanů, kteří samosprávu vykonávají.

Zbývá ještě vysvětlit dva pojmy, lépe řečeno funkce samosprávy. Jde o místní samosprávu a zájmovou samosprávu.

Místní samosprávou (veřejnoprávní samosprávou) se rozumí ta část samosprávy, které je svěřen výkon veřejné správy. Jde o tzv. přenesenou působnost samosprávy v oblasti státní správy, která je upravena zákonem. Tím, že samospráva plní v přenesené působnosti některé úkoly státní správy, přibližuje ji občanovi nejen místně, ale i funkčně (obce s rozšířenou působností vykonávají od 1. 1. 2003 státní správu v přenesené působnosti pro obce ve svém správním obvodu).

Zájmová samospráva (soukromoprávní) zahrnuje zejména zájmová či profesní sdružení osob (např.: profesní či stavovské komory). Úkol takovýchto sdružení je poměrně široký a zahrnuje jak poskytnutí prostoru profesním zájmům členů, posuzování jejich odborné úrovně či dohled na dodržování určitých norem či etických principů v dané oblasti případně i provádění disciplinárních řízení.

A jaký je vztah samosprávy a státu? V rámci zákonodárné moci reguluje stát zákony a část činnosti samosprávy, zejména jedná-li se o výkon veřejné správy. Výkonná moc se uplatňuje především v oblasti státního dozoru nad výkonem veřejné správy samosprávními orgány. Jde především o zajištění finančních prostředků pro samosprávu, kontroluje soulad rozhodnutí vydávaných samosprávou se zákony.

Soudní moc působí pouze v otázkách souladu samosprávního rozhodování se zákonem. Z oblastí soudní moci se činností samosprávy zabývá především správní soudnictví a nejvyšší instanci představuje Ústavní soud České republiky. [43]

## 2 CHARAKTERISTIKA JEDNOTLIVÝCH MODERNÍCH METOD ŘÍZENÍ

Cílem veřejné správy je zvyšovat kvalitu života. Výkonné a kvalitní veřejné služby přispívají ke zvyšování kvality života občanů.

Při posuzování kterékoli veřejné služby můžeme výsledky hodnotit podle 3 kritérií:

- kvalita pro zákazníka této služby (zahrnuje dostupnost včetně časové)
- výkonnost veřejné služby
- náklady vynaložené na tuto službu

Přičemž je jasné, že výkonnost / náklady = produktivita. Při posuzování těchto tří kritérií (kvalita – výkonnost – náklady) veřejné služby je třeba brát v úvahu, že cílem veřejné správy je zvyšovat kvalitu života občanů. Kvalita a výkonnost konkrétní veřejné služby může přispět k naplňování tohoto cíle. Ideální stav je, když se všechna tři kritéria zlepšují, cílem je zlepšit alespoň jedno z kritérií. Negativní vývoj je, když se zhoršuje jedno nebo více kritérií. Problémem veřejné správy je, že se často ani jedno z těchto kritérií dostatečně neměří nebo nemonitoruje. Nebo se měří (např. náklady) na úrovni úřadu a ne na úrovni jednotlivé služby. Dalším problémem je, že na kvalitu je obvykle pohlíženo jen jako na dostupnost služby.

Využívání nástrojů pro moderní řízení ve veřejné správě je způsobem, jak reagovat na změny vzniklé v souvislosti s reformou veřejné správy a stále novými úkoly a kompetencemi, kterými jsou obce a kraje pověřovány. Moderní nástroje tak přispívají ke zkvalitnění a zefektivnění výkonu veřejné správy, k podpoře demokratických principů vládnutí i k přenesení důrazu na spokojenost občana. [20]

### 2.1 Místní Agenda 21

Místní Agenda 21 (MA 21) je programem konkrétních obcí, měst, regionů, který zavádí principy trvale udržitelného rozvoje do praxe při zohledňování místních problémů. Je tvořen za účasti a ve spolupráci s občany a organizacemi a jeho cílem je zajištění dlouhodobě vysoké kvality života a životního prostředí na daném místě.



Vysvětlení pojmů:

**Agenda 21** - dokument OSN, který byl přijat na konferenci o životním prostředí v Rio de Janiero roku 1992 (na tzv. Summitu Země). Je programem pro 21. století, ukazuje cestu k udržitelnému rozvoji na naší planetě. Je komplexním návodem globálních akcí, které mohou poznamenat nebo ovlivnit přechod na udržitelný rozvoj.

**Místní Agenda 21 (MA 21)** - nástroj pro uplatnění principů udržitelného rozvoje na místní a regionální úrovni v praxi. Je prováděna v konkrétním čase a místě a v obci nebo regionu. Je to proces, který prostřednictvím zkvalitňování správy věcí veřejných, strategického plánování (řízení), zapojování veřejnosti a využívání všech dosažených poznatků o udržitelném rozvoji v jednotlivých oblastech zvyšuje kvalitu života ve všech jeho aspektech a směřuje k zodpovědnosti občanů za jejich životy i životy ostatních bytostí v prostoru a čase.

**Místní** - odkazuje na Vaše vlastní místo působení, bydliště, obec, případně region.

**Agenda** - slovo latinského původu znamená program nebo také seznam věcí, které je třeba udělat, aby bylo dosaženo cíle.

**21** - vztahuje se k tomu, co musíme udělat v 21. století, vyzývá k uvažování v delším časovém horizontu.

**Udržitelný rozvoj** - nebo také trvale udržitelný rozvoj je takový rozvoj, který uspokojuje potřeby přítomnosti, aniž by oslaboval možnosti budoucích generací naplňovat jejich vlastní potřeby (G. H. Brundlandová, Naše společná budoucnost, 1987). Je to způsob života, který je zaměřen na hledání harmonie mezi člověkem a přírodou, mezi společností a jejím životním prostředím. Spočívá také na rovnováze mezi svobodami a právy každého jednotlivce a jeho odpovědností vůči jiným lidem i přírodě jako celku. Trvale udržitelný rozvoj společnosti je takový rozvoj, který budoucím generacím zachová možnost uspokojovat jejich základní životní potřeby a přitom nesnižuje rozmanitost přírody a zachovává přirozené funkce ekosystémů (§ 6 zákona č. 17/1992 Sb. o životním prostředí).

[30]

MA 21 je časově náročný proces, který prostřednictvím zkvalitňování správy věcí veřejných, strategického plánování (řízení), zapojováním veřejnosti a využíváním všech dosažených poznatků o udržitelném rozvoji zvyšuje kvalitu života ve všech jeho směrech a vede k zodpovědnosti občanů za jejich životy i životy ostatních.

Mnohé z aktivit a programů směřujících ke zlepšení kvality života a životního prostředí ve městech, obcích, regionech by se daly nazvat MA 21. Jednotlivé činnosti musí být ovšem součástí dlouhodobé, jasně stanovené a veřejností přijaté strategie udržitelného rozvoje. MA21 může iniciovat kdokoliv (místní správa, neziskové organizace, škola, i jednotlivci). Iniciační skupina by měla zapojit co největší množství obyvatel ke tvorbě akčního plánu, který musí být následně zaštitěn politicky.

MA 21 lze zavést akcí v rámci zastupitelstev:

- výkon a provoz místní správy směřující k udržitelnosti
- začleňování principů udržitelného rozvoje mezi priority samospráv a do dokumentů

nebo provádět dalšími aktivitami v rámci širších společenství a celků:

- zvyšování povědomí o trvale udržitelném rozvoji, vzdělávání a výchova
- poradenství, konzultační a informační činnost
- zapojování veřejnosti do rozhodování
- spolupráce, partnerství
- vytvoření místní strategie udržitelného rozvoje a akčního plánu
- měření účinnosti procesu MA 21, informování a rozbor dosaženého pokroku
- sledování dalších stanovených ukazatelů (např. sada indikátorů ECI).

Uplatňování Místní Agendy 21 umožňuje realizaci projektu „Zdravé město“. V rámci projektu každoročně ve městech probíhají například tyto kampaně:

- Den Země
- Dny bez úrazu
- Den bez tabáku
- Týden mobility

- Dny zdraví
- Den bez aut [30]

## 2.2 Řízení dle ISO

System kvality dle ISO můžeme zjednodušeně nazvat systémem kontrol a prevencí. System je popsán v certifikační normě ISO 9001. Inspiraci pro zvyšování kvality a výkonnosti najdeme v normě ISO 9004. System kvality lze zavádět současně se systémem šetrnosti k přírodě dle ISO 14001.

Co nazývá norma jako úspěšné řízení? Úspěšné vedení a fungování organizace vyžaduje, aby byla řízena systematickým a jasným (tedy i proti korupčním) způsobem. Úspěch (u města spokojení občané s kvalitou života) může být výsledkem zavádění a udržování takového systému řízení, jehož cílem je neustálé zlepšování efektivnosti a účinnosti činnosti (u úřadu výkonu státní správy a plnění úkolů samosprávy) organizace (úřadu) a to na základě toho, že jsou respektovány potřeby zainteresovaných stran (občan, dodavatelé a partneři, stát, příroda).

Normy vychází z těchto osmi zásad kvalitního řízení:

1. Zaměření na zákazníka/občana
2. Vedení a řízení zaměstnanců
3. Zapojení zaměstnanců
4. Procesní přístup
5. Systémový přístup k řízení
6. Neustálé zlepšování
7. Přístup k rozhodování zakládající se na faktech
8. Vzájemně prospěšné dodavatelské (a partnerské) vztahy [20]

## 2.3 Procesní přístup

Proces je soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy.

Činnosti jakékoli organizace, tedy i organizace veřejné správy, je možné rozdělit do 3 skupin procesů:

- hlavní (klíčové),
- řídicí,
- podpůrné procesy.

Hlavní procesy jsou ty, které nesou přidanou hodnotu nebo se přímo týkají zákazníků nebo občanů. U samosprávných úřadů je možné rozdělit hlavní procesy na dvě skupiny - na procesy přeneseného výkonu státní správy a na procesy výkonu samosprávy. Výsledky hlavních procesů musí mít vztah k zákazníkům (kvalita služby) nebo občanům (kvalita života). Snahou radnic je, aby výsledky procesů byly co nejlepší. To vyjadřuje efektivnost a účinnost. Účinnost procesu vyjadřuje dosažený výsledek k použitým zdrojům. Nebo-li kolik nás výsledek stál. Naproti tomu efektivnost procesu je schopnost dosahovat požadovaných (plánovaných) výsledků. Nebo-li požadované výsledky ke skutečným.

Procesní přístup je zahrnut jako jeden ze základních přístupů do většiny metod zlepšování. V CAF je obsažen v kritériích předpokladů. Jeden z druhů Benchmarkingu je procesní. V ISO je procesní přístup jedním z osmi základních principů. Reengineering je zjednodušeně přestavba procesů od základu. V BSC je procesní přístup zahrnut zejména do perspektivy interních procesů. Místní Agenda 21 je proces, který zkvalitňováním správy věcí veřejných, strategického řízení, zapojování veřejnosti a využívání všech poznatků o udržitelném rozvoji zvyšuje kvalitu života.

V normě ISO 9000 se o procesním přístupu dočteme toto:

Procesní přístup - Požadovaného výsledku se dosáhne mnohem účinněji, jsou-li činnosti a související zdroje řízeny jako proces.

Zjednodušeně můžeme říci, že na organizaci (úřad) se díváme jako na systém vzájemně provázaných procesů.

Tento pohled nám umožní například:

- najít kritická místa v rámci jednotlivých procesů, které snižují výkonnost (tato místa se nazývají „hrdlem“ nebo „úzkými místy“)
- najít příliš drahé procesy
- zlepšit odpovědnost pracovníků za jednotlivé části procesů atd. [20]

## 2.4 Strategické řízení

Strategické řízení a plánování představuje směřování organizace v dlouhodobém, střednědobém a krátkodobém horizontu, propojuje disponibilní zdroje (lidské, finanční, materiální) s cílem zvýšit účinnost a efektivnost veřejné služby a naplnit strategickou vizi budoucnosti organizace.

Ústřední pojem strategického řízení – strategie – úzce souvisí s cíly, které organizace sleduje. Lze říci, že cíle představují budoucí stavy, kterých má být dosaženo. Strategie pak vyjadřuje základní představy o tom, jakou cestou budou tyto cíle dosaženy.

Strategické řízení je tedy posloupnost na sebe navazujících kroků, počínajících vymezením poslání organizace, její vize a cílů a strategickou analýzou, a končících formulací možných variant řešení (strategií), výběrem a implementací optimálních strategií a kontrolou a korekcemi v průběhu její realizace.

V rámci strategického řízení je řešen způsob, jak promítnout vizi do dokumentů, které by naplňovaly formu specifických programů, projektů a rozhodnutí s propojením na konkrétní finanční a personální zdroje a další opatření vedoucí k zajištění a docílení dlouhodobých výsledků. [20]

## 2.5 The Common Assesment Framework

Model CAF je zkratkou z angličtiny „The Common Assesment Framework“, která znamená v překladu „Společný hodnotící rámec“. Vychází z principů TQM a je odvozen od EFQM Modelu Excelence. Byl vyvinut speciálně pro měření kvality ve veřejné správě, je určen pro všechny složky veřejného sektoru a pro veřejnoprávní organizace na národní, regionální a místní úrovni. [8]

Jde o jednoduchý nástroj zlepšování fungování organizace prostřednictvím sebehodnocení. Sebehodnocení provádí tým pracovníků úřadu, který byl k tomu předem dostatečně vyškolen. Pomocí této metody hodnotí zaměstnanci úřadu systém řízení, identifikují silné stránky a příležitosti, které se stávají oblastmi pro cílené zlepšování úřadu. Model se skládá z devíti okruhů, v rámci kterých je vždy vymezen seznam kritérií, které mají posloužit k identifikaci a testování hlavních oblastí, které jsou relevantní v rámci tohoto okruhu pro každou sebehodnotící organizaci (vedení, strategie a plánování, řízení lidských zdrojů, partnerství a zdroje, řízení procesů a změn, zákazníci/občané, zaměstnanci, společnost, klíčové výsledky výkonnosti). Metodu lze použít pro celou organizaci (úřad) nebo například pro určitou definovanou část.

Po provedení sebehodnocení se sestavuje za účelem zlepšování „Akční plán“. Hodnocení se doporučuje každoročně opakovat – je možné sledovat trend zlepšování. Zkušenosti se sebehodnocením ukazují, že vhodnější je uplatňovat CAF odzadu – tedy začít od výsledků k předpokladům. Velkým problémem je vyjasnit si, co lze považovat u úřadu či města za klíčové výsledky (ty mají být hodnoceny).

Předpoklady:

1. Vedení a řízení
2. Řízení lidských zdrojů
3. Strategie a plánování
4. Partnerství a zdroje
5. Řízení procesů a změn

Výsledky:

6. Klíčové výsledky činností a výkonnosti
7. Pracovníci - výsledky
8. Zákazníci (občané) – výsledky
9. Společnost – výsledky

Po provedení sebehodnocení by měl následovat Benchmarking:

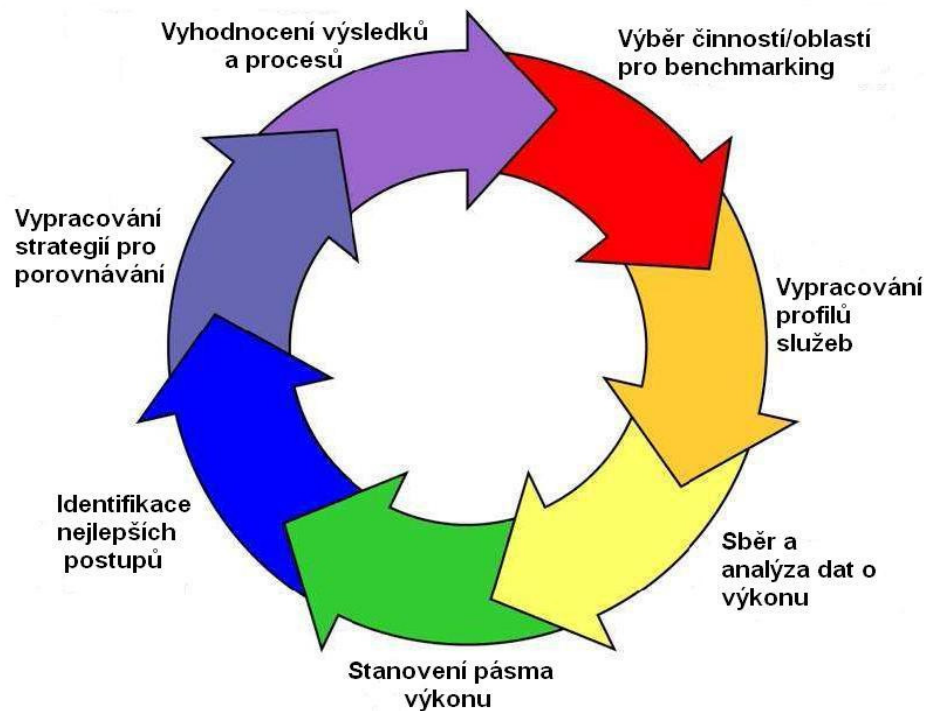
- a) porovnání výsledků v databázi EIPA,
- b) skutečné porovnávání výsledků za účelem nalezení dobré praxe.

Benchmarking by měl začínat u kritérií výsledků (kritéria 6 až 9). Jde hlavně o provedení analýzy, zda organizace našla klíčové oblasti výsledků a následně provést porovnání výsledků – zjistit, co pomohlo nejlépe hodnoceným úřadům dosáhnout tyto výsledky. Za klíčový výsledek má být vždy považováno to, co zajímá občana nebo zákazníka. Tedy ne jen to, co se dobře hodnotí. [21]

## 2.6 Benchmarking

Benchmarking je metodou pro „porovnávání s ostatními“ za účelem nalezení dobré praxe a jejího uplatnění ve vlastním úřadě. Jak se liší Benchmarking od běžného porovnávání? Jde o aktivní, strukturovanou formu porovnávání charakteristik vlastních činností organizace s charakteristikami činností jiných, avšak srovnatelných organizací s cílem odvození ponaučení, ze kterých se formulují podněty pro další rozvoj. Nejde o kopírování lepších výsledků, ale důraz je kladen na přizpůsobení se vlastním specifickým podmínkám. Benchmarking je jinými slovy proces určování „kdo je nejlepší, kdo určuje standard pro porovnání a jaký je tento standard“. Benchmarking je neustále opakující se proces; je to způsob řízení změn a cesta k trvalému zlepšování. Například organizace Ontarijská Benchmarkingová Iniciativa Měst (OMBI) Benchmarkingový cyklus popisuje v sedmi krocích:

1. Vybrat oblasti, agendy, služby pro Benchmarkingové porovnávání
2. Vypracovat profily služeb, navrhnout DEFINICE dat a ukazatelů
3. Provést sběr a zpracování dat
4. Analyzovat data, identifikovat nejlepší výkony a mezery ve výkonech
5. Definovat nejlepší praktické postupy
6. Navrhnout strategie a akční plány pro optimalizaci procesů, služeb
7. Opakovaně analyzovat dosažené výsledky a optimalizované procesy [22]



Obr. 1. Sedm kroků Benchmarkingového cyklu. [22]

Benchmarking je metoda zlepšování pomocí učení se od druhých. Protože jde o porovnávání s jinými, což může být citlivé, je důležité dohodnout se s ostatními na etickém kodexu Benchmarkingu.

Benchmarking je uplatnitelný jak ve strategické rovině (strategický Benchmarking), tak v operativní rovině (procesní nebo výkonový Benchmarking), současně je možné jej uplatnit i uvnitř úřadu (porovnávání mezi odbory). Klíčové však je, porovnávat to, co zajímá občany. Zejména jde o kvalitu života daného města, regionu, kraje. Pro své přednosti, byl Benchmarking zvolen jako jedna z klíčových metod pro zlepšování veřejné správy v rámci EU. [6]

## 2.7 Balanced Scorecard

BSC je uznávanou metodou k řízení strategií. Metoda BSC vznikla v roce 1992 a jejím zakladatelem byl Robert S. Kaplan a David P. Norton. Balanced Scorecard je nazývána též jako metoda Vyvážených ukazatelů nebo Vyvážený úspěch. Metoda je založena na procesním přístupu a velmi vhodně se doplňuje s Benchmarkingem. Jádrem metody BSC je



soubor vyvážených indikátorů. Před uplatněním metody BSC je třeba si vyjasnit vizi a strategické priority (například pomocí technik Místní Agendy 21). Úkolem metody není stanovit vizi a strategie, ale zajistit jejich naplnění. Logiku metody BSC vysvětluje následující obrázek. Na vizi a jednotlivé strategie města, kraje nebo jakékoli jiné organizace veřejné správy pohlížíme ze čtyř perspektiv, které musí být vyváženy. Metoda klade velký důraz na procesní přístup.

BSC je systémem strategického řízení a měření výkonnosti organizace prostřednictvím kombinace finančních a nefinančních měřítek, jedná se o nástroj pro řešení komplexních problémů v dlouhodobé perspektivě, který umožňuje dovést strategii k její realizaci. Při využití metody BSC ve veřejném sektoru se měří výkonnost sledované organizace v členění ukazatelů do 4 skupin neboli perspektiv:

- perspektiva finanční,
- zákaznická,
- perspektiva interních procesů,
- učení se a perspektiva růstu.

V rámci finanční perspektivy se sleduje především celková efektivnost finančního řízení. To musí být schopno při svém uplatňování zohledňovat jak veškerá možná rizika, tak i možné výnosy. Strategickými směry v rámci této perspektivy mohou být například snižování nákladů, efektivnější využívání zdrojů, rozšiřování nabídky služeb, efektivnější využívání majetku atd. Tyto cíle jsou prakticky shodné s nároky, které jsou v současné době kladeny i na veřejnou správu a její složky.

Zákaznická perspektiva identifikuje jednotlivé zákaznické segmenty, které jsou pro danou organizaci důležité. U ziskově orientovaných organizací to budou vždy jen určité skupiny společnosti, které jí mohou něco přinést, něčím jí přispět. V tomto směru se výrazně odlišují od organizací veřejné správy, která svou činností musí ze své podstaty pokrýt celou společnost, a nemůže tedy volit jen mezi některými.

Perspektiva interních procesů se řeší až následně po stanovení cílů a měřítek zákaznické a finanční perspektivy. Z nich totiž může vyplynout nutnost zavést zcela nové interní procesy, případně ty stávající nějakým způsobem upravit a inovovat. V návaznosti na zákaznickou perspektivu může být příkladem zjištěná nutnost zlepšit komunikaci

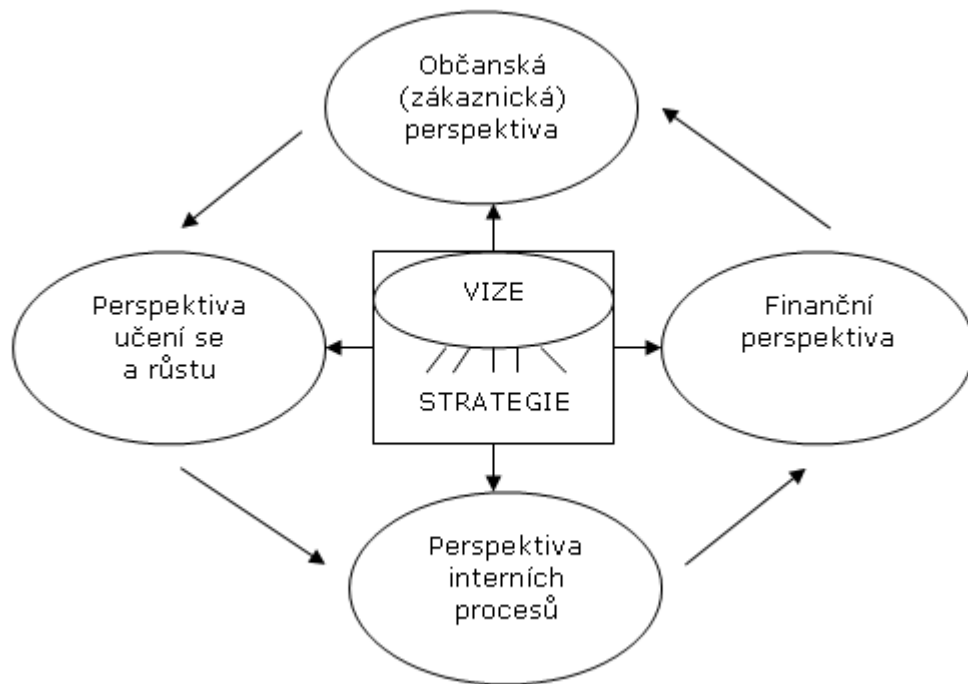
s veřejností, vytvoření takových procesů, které umožní alespoň v základním nástinu předvídat budoucí potřeby zákazníků.

V rámci perspektivy učení a růstu se stanovují cíle, které vytvářejí takové podmínky, jež umožní dosažení daných cílů stanovených v ostatních perspektivách. Z tohoto pohledu sem proto patří zejména schopnosti zaměstnanců, schopnosti informačního systému, motivace a delegování pravomocí a angažovanost. Pozornost, kterou je nutné věnovat vlastním zaměstnancům, je dána nejen potřebou disponovat kvalifikovanými a zkušenými zaměstnanci, ale i skutečností, že řadoví zaměstnanci jsou těmi, kteří přicházejí do styku se zákazníky organizace, resp. s občany. Tito zaměstnanci nejlépe znají jejich požadavky, jsou rovněž srozuměni s provozním procesem organizace, proto mají dobrý přehled o možnostech zlepšení. Mimo to také reprezentují vůči zákazníkům svého zaměstnavatele. Jejich znalosti a jejich neustálé prohlubování a inovování je proto velmi podstatné. [13]

Samozřejmě je možné si podle svých vlastních potřeb tyto perspektivy upravit, zvolit jiné, některé ubrat či jiné přidat. Větší odlišnosti se mohou vyskytovat v obsahu jednotlivých perspektiv, v tom, co je v jejich rámci sledováno a jaká jsou používaná měřítka.

Předností této metody je také zapojení zájmových skupin do realizace strategie a současně slouží jako důležitý prostředek pro komunikaci problémů.

Specifikem použití metody BSC ve veřejné správě je skutečnost, že veřejná správa a její orgány musí na prvním místě dbát na dodržování zákonitosti a na průhlednost svých činností. Soukromé podniky se naopak důsledně zaměřují na kritéria efektivity a výkonnosti, i když i tato jsou ve veřejné správě nyní stále častěji zmiňována a je vyžadováno jejich plnění. Strategické cíle lze v rámci veřejné správy čerpat z dokumentů, jakými jsou např. vládní programy, dokumenty politických stran, programy rozvoje obcí a krajů apod. Důležité je, aby všechny cíle byly vysvětleny občanům, aby byly představeny cesty k jejich dosažení. Vypracování celkové strategie je úkolem pro vedoucí úředníky, do procesu jejího vzniku by však měla být zapojena široká veřejnost. Toto koresponduje s obecným požadavkem participace občanů na správě svých obcí, krajů nebo regionů. [13]



Obr. 2. Základní schematické vyjádření metody BSC. [10]

## 2.8 Total Quality Management

Přístup TQM je filozofií managementu v zajišťování kvality, je systémem principů, koncepcí, metod a nástrojů sloužících k trvalému zlepšování jedinců, procesů a celých organizací. Tato koncepce není nijak svázána s normami a předpisy, ale je otevřeným systémem, který absorbuje všechno pozitivní, co může být využito pro rozvoj organizace.

Základní principy TQM mohou být:

- princip orientace na zákazníka,
- princip vedení a týmové práce,
- princip partnerství s dodavateli,
- princip rozvoje a angažovanosti lidí,
- princip orientace na procesy,
- princip neustálého zlepšování inovací,

- princip měřitelnosti výsledků,
- princip odpovědnosti vůči okolí.

V praxi je TQM aplikováno prostřednictvím různých modelů, např. EFQM Modelu Excellence nebo speciálně v organizacích veřejného sektoru modelu CAF. [8]

## 2.9 Model Excellence

Na principech TQM vyvinula Evropská nadace pro management kvality (EFQM - European Foundation for Quality management) model, který byl používán pod názvem Evropský model TQM. V průběhu 90. let prošel model zásadní inovací a od roku 1999 se používá pod názvem EFQM Model Excellence. Jako excellence je chápáno vynikající působení v oblasti řízení organizace a dosahovaných výsledcích vycházející ze zvládnutí principu TQM. Poslední inovací prošel model v roce 2003.

Základní charakteristiky tohoto modelu:

- Oficiální název modelu je The EFQM Excellence Model. Je zároveň registrovanou značkou.
- Model má 9 hlavních a 32 dílčích kritérií.
- EFQM Model Excellence může být aplikován ve všech typech organizací, bez ohledu na jejich procesy, produkty, respektive velikost.
- EFQM Model Excellence rozvíjí definované principy Excellence do podoby konkrétních doporučení, co by organizace měly dělat v zájmu dosahování nadprůměrných výsledků výkonnosti.
- Tento model je využíván pro účely posuzování žadatelů o tzv. Evropskou cenu za jakost, pro účely posuzování stavu vyzrálosti systému managementu organizací procesem tzv. sebehodnocení, ale hlavním smyslem modelu je inspirace organizací k dalšímu rozvoji a zlepšování systému řízení.
- Model je pravidelně přezkoumáván a aktualizován z hlediska jeho komplexnosti a vhodnosti.



Obr. 3. Znárodnění modelu EFQM. [28]

EFQM Model Excellence je v praxi aplikován ve třech základních směrech:

1. slouží jako inspirace pro ty organizace, které hledají cestu ke zdokonalování svých manažerských systémů,
2. je používán jako báze pro oceňování těch firem, které se ucházejí o Evropskou cenu za jakost nebo její národní ekvivalenty (v ČR Cena České republiky za jakost),
3. pro účely sebehodnocení, tj. systematického a všezahrnujícího procesu odhalování silných a slabých stránek a příležitostí ke zlepšování. [8]

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

### 3 ANALÝZA DOPADU REFORMY VEŘEJNÉ SPRÁVY NA ŘÍZENÍ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ VE ZLÍNSKÉM KRAJI

#### 3.1 Popis Zlínského kraje

Území kraje je vymezeno územími okresů Zlín, Vsetín, Kroměříž a Uherské Hradiště.

Začátkem roku 2003 zanikly okresní úřady a území samosprávných krajů se od té doby pro účely státní správy dělí na správní obvody obcí s rozšířenou působností, ty pak dále na správní obvody obcí s pověřeným obecním úřadem. Kromě okresních měst vykonávají rozšířenou státní správu na území kraje ještě tyto obce: Bystřice pod Hostýnem, Holešov, Luhačovice, Otrokovice, Rožnov pod Radhoštěm, Uherský Brod, Valašské Klobouky, Valašské Meziříčí a Vizovice.

V kraji je 304 obcí, z toho 13 obcí s rozšířenou působností. 30 obcí má statut města. Sídelním městem kraje je statutární město Zlín.

Zlínský kraj byl ustanoven k 1. lednu 2000 na základě ústavního zákona č. 347 ze dne 3. prosince 1997 o vytvoření vyšších územních samosprávných celků. Vznikl sloučením okresů Zlín, Kroměříž a Uherské Hradiště, které patřily k Jihomoravskému kraji, a okresu Vsetín, který spadal do Severomoravského kraje.

Nachází se na východě republiky, kde jeho východní okraj tvoří hranici se Slovenskem. Na jihozápadě sousedí s krajem Jihomoravským, na severozápadě s Olomouckým a v severní části s krajem Moravskoslezským. Svou rozlohou 3 964 km<sup>2</sup> je čtvrtým nejmenším krajem v republice. Má celkem 304 obcí (z toho 30 měst), ve kterých ke konci roku 2003 žilo 591 866 obyvatel. Hustota zalidnění 149 obyvatel/km<sup>2</sup> výrazně převyšuje republikový průměr (129 obyvatel/km<sup>2</sup>). Nejvyšší zalidněnost je v okrese Zlín (188 obyvatel/km<sup>2</sup>) a nejnižší v okrese Vsetín (128 obyvatel/km<sup>2</sup>). [24]

## 3.2 Reforma veřejné správy

Reforma je dlouhodobě připravovaný proces s výraznými dopady do všech úrovní veřejné správy pro její lepší a efektivnější fungování.

Hlavní součástí reformy jsou zejména přesuny kompetencí se základním cílem:

občan jako klient/zákazník veřejné správy.

Koncepce reformy veřejné správy:

- Koncepce budování informačních systémů VS
- Koncepce přípravy pracovníků ve VS
- Koncepce zvýšení účinnosti veřejného sektoru
- Koncepce zvýšení účinnosti řízení ve VS
- Koncepce zvýšení účinnosti veřejné kontroly [39]

### 3.2.1 První fáze územní reformy veřejné správy

Za počátek její první fáze, která položila základy především obecnímu zřízení tak, jak je známe v současné době, lze označit rok 1990. Obce se „odstátily“, přestaly být pouze orgánem státní správy a byl jim navrácen statut veřejnoprávní korporace. Současně a v přímé souvislosti s tím byla zrušena i do té doby existující soustava národních výborů. Jejich zrušení proběhlo na všech stupních (tj. místní/městské – okresní – krajské). Po ustavení okresních úřadů byly zrušeny okresní národní výbory, přičemž okresní úřady představovaly územní úřady státu soustředěné v zásadě pouze na výkon státní správy, které bylo možné označit jako územní orgány státní správy se všeobecnou působností. Na nejnižší územní úrovni veřejnou správu vykonávaly obce, jako jednotky územní samosprávy, na úrovni krajské došlo k odstranění národních výborů bez náhrady. Na základě zrušení krajských národních výborů tak vznikla logická mezera v systému orgánů veřejné správy, neboť zmizel celý jeden stupeň dosavadní správní soustavy. Nevytvoření, ač Ústavou ČR předvídané vyšší, krajské, samosprávy způsobilo, že o problémech přesahujících obecní dimenzi nemohla rozhodovat její samospráva a navíc současná absence státní správy na krajské úrovni vedla k nárůstu počtu specializovaných orgánů



státní správy, poboček ústředních orgánů státní správy a jejich detašovaných pracovišť. Převážně na území jednotlivých okresů potom působily souběžně s okresními úřady zvláštní (dekoncentrované) a specializované orgány státní správy, které lze označit pojmem územní odborné správní úřady. Jejich odlišností od úřadů okresních byla oborová specializace. Tato etapa územní reformy veřejné správy v sobě rovněž zahrnovala i dlouho očekávané zřízení vyšších územně samosprávných celků – krajů, ke kterému došlo na základě ústavního zákona č. 347/1997 Sb., o vytvoření vyšších územně samosprávných celků, přičemž svou faktickou činnost kraje zahájily s účinností zákona č. 129/2000 Sb., o krajích, ve znění pozdějších předpisů. Po určitou dobu zde vykonávaly veřejnou správu obce v oblasti samostatné a přenesené, okresní úřady při výkonu státní správy a kraje rovněž v oblasti samostatné a přenesené, přičemž ona „trojstupňovost“ byla jen přechodného a dočasného charakteru. [35]

### 3.2.2 Druhá fáze územní reformy veřejné správy

V následující druhé fázi reformy územní veřejné správy se především jednalo o vyřešení problémů spojených s přenosem působnosti zrušených okresních úřadů, které zanikly k 31. 12. 2002, na jiné subjekty – převážně na obce s rozšířenou působností a na kraje. V současné době je v našich podmínkách uplatňován spojený model veřejné správy, kdy územně samosprávné celky – obce a kraje – a jejich orgány vykonávají veřejnou správu jak v oblasti samostatné, označované jako samospráva, což je tradiční přístup, tak se rovněž podílejí na výkonu státní správy, a to v rovině působnosti přenesené. Obce a kraje představují územní orgány správy se všeobecnou působností, přičemž pro výkon státní správy v přenesené působnosti došlo k vytvoření 3 kategorií obcí. Zrušení okresních úřadů se nijak nedotklo územně dekoncentrovaných a specializovaných orgánů státní správy, které si své postavení, věcnou a územní působnost ponechaly a nezanikly. K těmto úřadům přibýly ještě další – Úřad pro zastupování státu ve věcech majetkových a Pozemkový úřad.

V současné době jsou již hlavní úkoly reformy veřejné správy splněny a nyní nastupuje na řadu realizace projektů, které jsou zaměřeny především na zefektivnění řízení a kvality práce veřejné správy. [35]

### 3.3 Dopady reformy na řízení ve veřejné správě ve Zlínském kraji

Reforma sebou přinesla rozdělení pracovních míst zaměstnanců zařazených k výkonu práce na okresních úřadech, tento krok se nazývá delimitace, na:

- Obce s rozšířenou působností
- Krajský úřad
- Úřad pro zastupování státu ve věcech majetkových
- Pozemkový úřad

*Tab. 1. Rozdělení funkčních míst delimitovaných z okresních úřad na obce s rozšířenou působností.*

<b>ORP</b>	<b>Delimitace k 1. 1. 2003 celkem</b>	<b>z toho státní sociální podpora</b>
Bystřice pod Hostýnem	29	
Holešov	36	
Kroměříž	111	39
Luhačovice	32	
Otrokovice	51	
Rožnov pod Radhoštěm	51	
Uherské Hradiště	138	51
Uherský Brod	55	
Valašské Klobouky	49	
Valašské Meziříčí	56	
Vizovice	28	
Vsetín	121	46
Zlín	158	55
<b>CELKEM</b>	<b>915</b>	<b>191</b>

Tab. 2. Rozdělení funkčních míst delimitovaných z okresních úřadů na Zlínský kraj.

	<b>počet funkčních míst celkem</b>	<b>státní správa</b>	<b>samospráva</b>
Zlínský kraj	146	128	18

Tab. 3. Počet funkčních míst delimitovaných z okresních úřadů na ÚZSVM.

	<b>počet funkčních míst celkem</b>
ÚZSVM	37

Tab. 4. Počet funkčních míst delimitovaných z okresních úřadů Pozemkový úřad.

	<b>počet funkčních míst celkem</b>
Pozemkový úřad	10

Reforma veřejné správy s sebou přinesla delimitaci osob a převod majetku sloužícího k výkonu činností. Majetek byl vymezen seznamem a předán na územně samosprávné celky a orgány státu. K této činnosti byla vytvořena pracovní skupina složená ze zástupců příslušných územně samosprávných celků a dotčených orgánů státu. Nehmotný majetek z velké části převzal Úřad pro zastupování státu ve věcech majetkových, který s ním nadále nakládal a nakládá. Ve většině případů to vedlo k tomu, že na úřadech, kam byli delimitovaní pracovníci převedeni, došlo ke skokovému vzrůstu počtu zaměstnanců. Obce s rozšířenou působností byly nuceny se vypořádat s nárůstem v personální oblasti. Mnohé nebyly připraveny na tuto změnu a velmi dlouho jim trvalo, než se s touto situací vypořádaly. Pro příchozí zaměstnance nebyly připraveny prostory, nebyly připraveny změny v organizační struktuře jednotlivých obcí a s tím související kompetenční změny. Je pravdou, že každý nově příchozí zaměstnanec si s sebou nesl i své zařazení do platové třídy a s tím spojené i osobní hodnocení. Postupně však v některých případech docházelo k jejich úpravám. Dle informací z některých úřadů došlo i k výrazným platovým propadům

u zaměstnanců. Ne málo zaměstnanců bylo v první fázi pro obce do jisté míry značnou zátěží. A je nutné zde zmínit i jeden z velmi významných faktorů, se kterým se obce byly nuceny vypořádat. A to rivalita mezi starými zaměstnanci obcí a nově příchozími v rámci delimitace. Zapadnutí do kolektivu a pracovních týmů bylo v některých případech téměř nemožné. A to mohlo způsobit snížení efektivnosti práce minimálně odpovídajícího oboru.

Za sebe si trůfám říci, že to byl jeden z největších problémů spojený s reformou veřejné správy. Manažeři obcí se nakonec dokázali vypořádat s organizačními a ekonomickými problémy. Někdy lépe někdy hůře, ale s čím se velmi těžko vypořádávali, byly personální vztahy. Do zaběhnutého systému přišli lidé, kteří pracovali mnohdy v jiném systému, měli odlišné pracovní návyky a postupy byly rozdílné. A tady se museli manažeři rozhodovat a umět vyhodnotit, co je vhodnější. A to vždy sebou neslo problém. Bohužel mnohdy se zaměstnanci ve státní správě neumějí chovat profesionálně a jsou nepružní. Na jakékoliv změny reagují nepružně a tyto změny chápou jako svoje ohrožení. Ať se vedení obce rozhodovalo tak či tak, většinou to s sebou neslo napětí. Nicméně po sedmi letech se zdá, že i tady se situace stabilizovala. Je otázkou, pokud by obce v tu dobu využívaly některou z moderních metod řízení, zdali by tento přechod byl snazší.

## 4 ZHODNOCENÍ PŘÍNOSU JEDNOTLIVÝCH METOD ŘÍZENÍ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

V této části bych nejdříve zmínila centrální přístup České republiky ke kvalitě ve veřejné správě, a to především činnost Ministerstva vnitra a Vlády ČR. Následovat bude stručný popis obcí s rozšířenou působností ve Zlínském kraji. Potom se zaměřím na praxi úřadů těchto obcí a na to, jaký z výše popisovaných nástrojů řízení kvality je zde používán. A také se zmíním o obcích s pověřeným úřadem a jejich přístupem k moderním metodám řízení.

### 4.1 Zajištění kvality řízení v ČR

Příčiny zavádění nástrojů kvality do veřejné správy:

- Transformace veřejné správy
- Reforma veřejné správy
- Vstup ČR do EU

S výše uvedenými příčinami souvisí i celkový nárůst požadavků na růst konkurenceschopnosti naší republiky a na větší sociální soudržnost. Kvalita ve veřejné správě je vnímána čím dál víc. Zvyšování kvality na všech stupních veřejné správy je nezbytným stupněm k naplňování smyslu veřejné správy, kterým je nepřetržité uspokojování potřeb a přání zákazníků, v tomto případě je tím zákazníkem občan.

Ministerstvo vnitra a Úřad vlády se v posledních letech problematikou modernizace a reformy veřejné správy intenzivně zabývají. Odbor efektivní veřejné správy má v náplni své činnosti podporu zavádění kvality ve veřejné správě. Podporuje zavádění nástrojů kvality ve veřejné správě prostřednictvím:

- Metodického vedení a koordinace
- Oceňováním úspěchů
- Zajišťování projektů a konferencí
- Pořádání seminářů
- Ceny Ministerstva vnitra za kvalitu a inovaci ve veřejné správě

Ministerstvo vnitra každoročně organizuje soutěž o získání cen Ministerstva vnitra za kvalitu a inovaci ve veřejné správě. Soutěž podporuje modernizaci veřejné správy a oceňuje úsilí o zvýšení kvality služeb poskytovaných přihlášenou organizací.

Cílem je podpořit ty úřady, které si význam kvality ve své práci nejen uvědomují, ale také hledají a nacházejí cesty jejího dosahování.

Základní principy soutěže:

- je vhodné ocenit každé významné úsilí o zlepšování kvality s akceptací i dalších metod než je EFQM či CAF,
- je vhodné mít vyšší ocenění pro organizace VS, které prokazatelně dosáhly dobré kvality,
- je vhodné mít i zvláštní ocenění pro dobré nápady, které nemusí splňovat kritéria pro některou z cen za kvalitu, ale jejich nápad může být přenositelný a využitelný v řadě dalších organizací,
- je vhodné mít vytvořen transparentní proces hodnocení, kdy udělení odpovídající ceny bude nezpochybnitelné.

Stanovení typů a úrovní cen:

Ceny za kvalitu ve veřejné správě

- nejnižší stupeň ocenění (bronzový) "Organizace zvyšující kvalitu veřejné služby" je udělován organizacím za úsilí o zvýšení kvality služeb, za prokazatelné zlepšení práce organizace,
- střední stupeň ocenění (stříbrný) "Organizace dobré veřejné služby" je udělován za úsilí spojené s poskytováním kvalitních veřejných služeb, za prokazatelné uplatnění a dosažené výsledky na základě implementace modelů moderního řízení,
- nejvyšším stupněm (zlatým) je od roku 2008 Národní cena kvality ČR.

Cena za inovaci

Cena Ministerstva vnitra za inovaci ve veřejné správě oceňuje nové netradiční nápady, sloužící jako příklady dobré praxe. [33]

## 4.2 Popis výzkumu a metody výzkumu

V průběhu měsíce dubna 2010 jsem oslovila 13 úřadů obcí s rozšířenou působností a 12 úřadů obcí s pověřeným úřadem ve Zlínském kraji. Odpověď jsem dostala od 11 úřadů ORP a od 4 úřadů OPÚ.

Pro provedení vlastní analýzy situace ve Zlínském kraji bylo samozřejmě nutné získat nějakým způsobem podklady pro její provedení. Na základě vlastní zkušenosti a konzultací jsem jako nejvhodnější pro získání informací a podkladů vyhodnotila dotazníkovou metodu. Sestavila jsem dotazník s konkrétními otázkami týkajícími se dané problematiky. Dotazníky jsem rozeslala tajemníkům jednotlivých obcí (v některých případech byl můj e-mail přeposlán na jiného zástupce úřadu).

Při sestavování dotazníku jsem použila otázky otevřené, uzavřené i polootevřené:

- otevřené – dotazovaný odpovídá volně, vlastními slovy,
- uzavřené – dotazovaný má k dispozici výčet odpovědí,
- polootevřené – možnost zvolit „jiná odpověď“.

Z typů uzavřených otázek jsem použila:

- dichotomické – odpověď ANO – NE,
- polytomické – umožňují výběr jedné z možných odpovědí,
- spojovací polytomické – umožňují výběr několika variant najednou.

Samozřejmě každou otázku jsem se snažila formulovat srozumitelně a jednoznačně. Dotazník pro toto jednorázové šetření jsem sestavila stručně, ale tak, abych se dozvěděla potřebné údaje.

Otevřenými otázkami jsem dala osloveným úřadům možnost se volně vyjádřit tak, jak to cítí. V konečném efektu ale bylo zpracování velmi náročné. Odpovědi jsem formulovala do hesel, která jsem pak uspořádala do tabulek.

Dalším stupněm získání informací nebo spíše doplnění informací, byl osobní nebo e-mailový rozhovor. Šlo o doplnění a rozšíření informací k dotazníkovému šetření. K rozhovoru jsem měla vždy připraveny konkrétní otázky.

A v neposlední řadě jsem využila i metodu sběru dat z dostupných sekundárních zdrojů.

Pro zhodnocení přínosu pro jednotlivé obce jsem se zaměřila na nejčastěji používané metody ve veřejné správě:

- Místní Agenda 21,
- Common Assesment Framework,
- Balanced Scorecard,
- Benchmarking.

Výsledky z šetření jsem uvedla vždy do tabulek, které mi pomohly analyzovat situaci.

### **4.3 Obce s rozšířenou působností**

Obce s rozšířenou působností - obce III. stupně, ORP.

Představují nový typ obcí vykonávajících státní správu v přenesené působnosti. Jsou obcemi s nejširším rozsahem výkonu státní správy v přenesené působnosti. V jimi spravovaném území se nacházejí i obce s pověřeným úřadem. Obce s rozšířenou působností vznikly 1. 1. 2003 v rámci reformy územní veřejné správy.



Tab. 5. Ukazatele obvodů obcí s rozšířenou působností ve Zlínském kraji. [44]

Správní obvod ORP	Počet obyvatel ORP	Rozloha ORP (km <sup>2</sup> )	Pověřené obce (počet)	Obce (počet)
Bystřice pod Hostýnem	16 048	163,90	1	14
Holešov	21 737	132,60	1	19
Kroměříž	70 090	499,20	5	46
Luhačovice	19 408	178,50	2	15
Otrokovice	35 005	111,70	2	10
Rožnov pod Radhoštěm	35 376	239,10	1	9
Uherské Hradiště	90 819	517,90	3	48
Uherský Brod	53 714	473,50	2	30
Valašské Klobouky	23 915	258,80	2	20
Valašské Meziříčí	42 209	229,70	1	16
Vizovice	67 480	662,30	3	32
Vsetín	67 480	662,30	3	32
Zlín	99 090	350,30	1	30



Obr. 4. Mapa Zlínského kraje, vyznačení hranic obcí s rozšířenou působností. [44]

#### 4.4 Vyhodnocení získaných poznatků

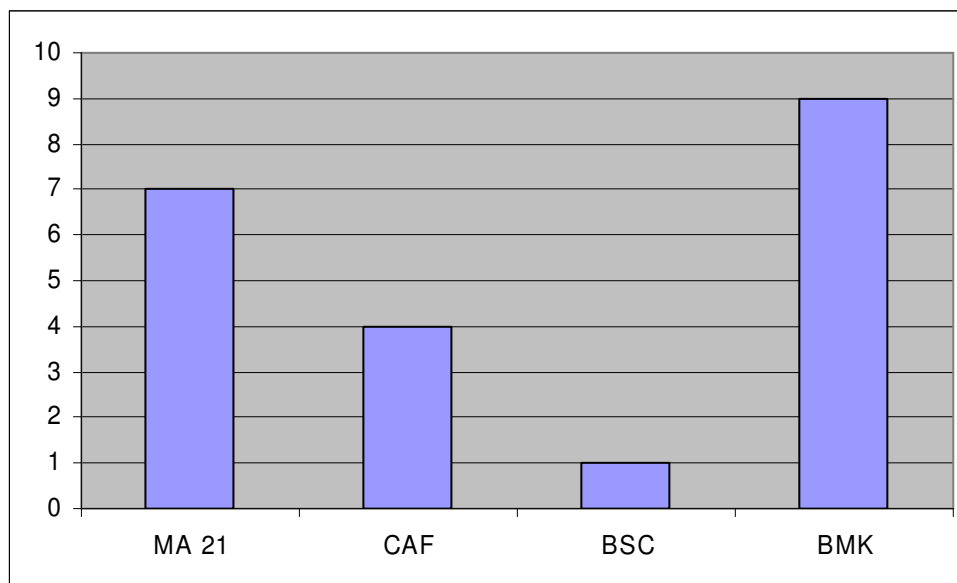
První dotazníková otázka zněla:

Používáte na Vašem úřadě některou z uvedených metod řízení? Jednotlivé municipality vybraly z nabídky metodu nebo metody, které užívají. Odpovědi jsem zaznamenala do tabulky (Tab. 6). Aby tato tabulka byla úplná, neboť pro základní přehled používaných metod je důležitá, využila jsem v tomto případě i informace ze sekundárních zdrojů a doplnila k obcím, které mi neodpověděly na dotazník, používané metody. V případě dalších údajů jsem už využívala jen získaná data z dotazníků, popř. z rozhovoru.

Tab. 6. Používání jednotlivých metod v ORP.

ORP	MA 21	CAF	BSC	BMK
Bystřice pod Hostýnem				
Holešov				
Kroměříž	x			x
Luhačovice				x
Otrokovice				x
Rožnov pod Radhoštěm	x			x
Uherské Hradiště	x	x		x
Uherský Brod	x			x
Valašské Klobouky		x		
Valašské Meziříčí	x	x		x
Vizovice				
Vsetín	x	x	x	x
Zlín	x			x
<b>Celkem</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>9</b>

Zdroj: vlastní výzkum



Obr. 5. Četnost používání jednotlivých metod ve Zlínském kraji.

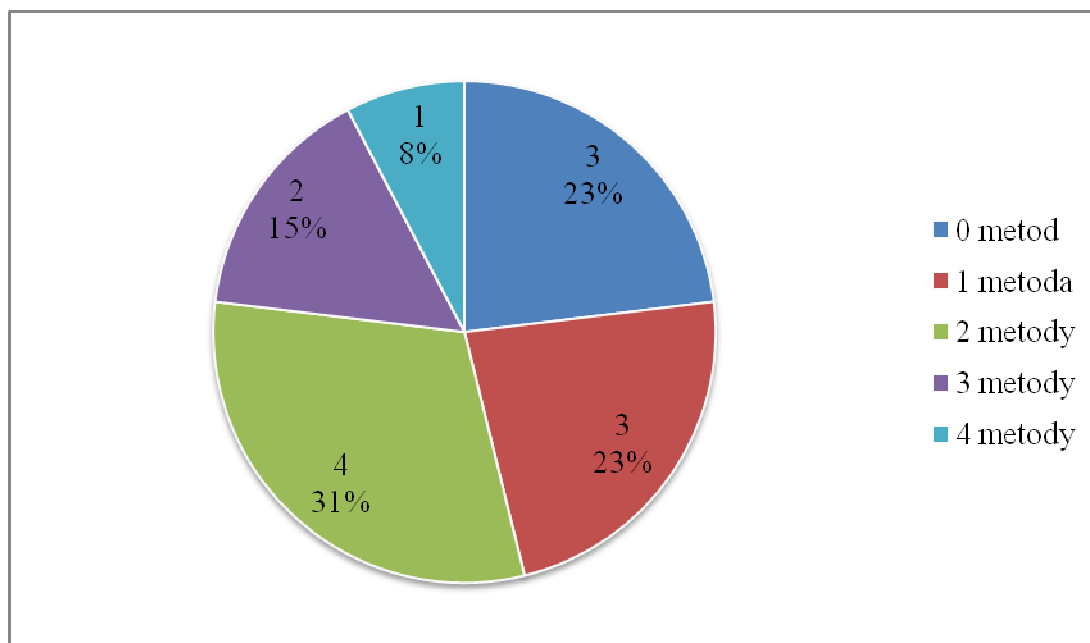
Z uvedené tabulky (Tab. 6) a grafu (Obr. 5) je zřejmé, že nejpoužívanější metodou, kterou používají ORP ve Zlínském kraji jsou Benchmarking, používá 69% ORP a Místní Agenda 21, kterou používá 54% ORP. Metodu CAF používá 31% ORP a metodu BSC 7% ORP.

Tab. 7. Přehled používaných moderních metod řízení u ORP ve Zlínském kraji.

Počet ORP používající moderní metody řízení	10
Z toho BSC	1
Z toho BMK	9
Z toho MA 21	7
Z toho CAF	4
Počet ORP zvažující používání moderních metod řízení	1
Počet ORP nepoužívající moderní metody řízení	2

Zdroj: vlastní výzkum

Musím za sebe konstatovat, že jsem byla mírně překvapená množstvím a rozsahem zapojených obcí. U obou aspektů jsem očekávala daleko vyšší zapojení jednotlivých ORP. Největším překvapením bylo, že jsou v současné době obce, které nepoužívají ani jednu z metod. Na druhou stranu je jedna obec, která používá všechny metody. Zastoupení jednotlivých metod u konkrétních obcí je zřejmé z tabulky (Tab. 6).



Obr. 6. Využití uvedených metod úřady, vyjádřeno v procentech.

Do grafu (Obr. 6) jsem procentuálně zaznamenala počet užívaných metod v jednotlivých municipalitách. Největší zastoupení mají obce, které používají dvě metody. V tomto případě obce používají kombinaci MA 21 a BMK.

Tab. 8. Důvody nepoužívání žádných z uvedených metod.

Odpověď	Počet odpovědí
a) Chybí finanční zdroje	0
b) Rozhodli jsme se využít jiné metody	2
c) Není podpora vedení úřadu nebo volených orgánů	0
d) Jiné	1

Zdroj: vlastní výzkum

V případě, že úřady nepřistoupily k používání výše zmíněných metod, bylo to hlavně z důvodu toho, že se rozhodly zkvalitnit chod úřadu jinými způsoby. Jeden úřad uvádí, že si podal projektové žádosti s podporou ESF (nespecifikoval). Druhý si podal žádost do výzvy č. 57 z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost – Řízení lidských zdrojů. Třetí úřad uvádí, že o výše zmíněných metodách nikdy neslyšel.

Tab. 9. Přínosy použití metody MA 21.

Odpověď	Počet odpovědí
a) Práce s veřejností	5
b) Zvýšení kvality života v obci	2
c) Vliv na environmentální vnímání života	0
d) Udržitelný rozvoj	1

Zdroj: vlastní výzkum

Důvod pro rozšíření Místní Agendy 21 mezi obcemi v takovém rozsahu je zřejmě to, že obce jsou členy asociace Národní síť zdravých měst ČR – projekt Zdravé město a Místní Agenda 21, což je jeden z prvních nástrojů, který byl v místní samosprávě zaváděn. Přestože ne všechny obce jsou členy asociace Národní sítě Zdravých měst ČR, mají ve svém programu projekt Zdravé město. Členství v asociaci Národní sítě Zdravých měst ČR je placená agenda a některé obce nemají prostředky na to, aby si tuto agendu platily. Ale přesto některé obce pro své občany pořádají akce projektu Zdravé město. Dalším aspektem hovořícím ve prospěch této agendy je i fakt přímého dopadu na občany. Což potvrdily i odpovědi dotčených obcí. Jako největší výhodu uváděly to, že díky tomu mají občané pocit, že město pro ně něco dělá. Snižuje odtrženost úřadu od občanů. V neposlední řadě je výhodné i to, že obec se tímto způsobem může značně prezentovat veřejnosti.

Co se týká Místní Agendy 21, zde obce hodnotily pozitivně to, že ve většině případů aktivity spojené s touto agendou byly vnímány občany jako prospěšné a přínosné. Tudíž obec si tím vytvářela pozitivní obraz u svých „klientů“. Což, jak si obce již uvědomují, je velmi důležité. Negativem ale je, dá se říci, ojedinělý postesek nad personální náročností a nároky souvisejícími s organizací akcí s touto agendou spojených.

Tab. 10. Přínosy použití metody CAF.

Odpověď	Počet odpovědí
a) Sebehodnocení - zdokonalování	3
b) Hodnocení interního klimatu	2
c) Sledování výkonu pracovníků	2

Zdroj: vlastní výzkum

V případě metody CAF již údaje nemusejí být až tak vypovídající, neboť jsou pouze od čtyř obcí. Nicméně se shodují na tom, že tato metoda přináší možnost systematického sebehodnocení a tím možnost následného zdokonalování chodu úřadu. Hodnotí zde obce

pozitivně to, že jim umožňuje hodnotit interní klima, prostředí, vztahy či komunikaci z pohledu zaměstnanců. Například radnici ve Valašských Kloboukách tato metoda inspirovala k provedení dotazníkových šetření spokojenosti občanů s prací radnice.

Přínosy z používání metody BSC jsem získala pouze z jednoho úřadu, a proto jsem tato zjištění neuváděla do tabulky. Úřad uvádí, že hlavní silnou stránkou aplikování BSC je podpora strategie obce a vyjasnění si, co je třeba udělat pro kvalitu života v obci.

Tab. 11. Přínosy v používání metody Benchmarking.

Odpověď	Počet odpovědí
a) Srovnání výkonu s jinými úřady	7
b) Předávání „dobré praxe“	4
c) Poučení se s chyb i dobrých řešení	3

Zdroj: vlastní výzkum

Osobně jsem očekávala, že mezi nejpoužívanější metody bude patřit Benchmarking. Což se potvrdilo i ve zpětné vazbě od obcí. Většina oslovených obcí velmi pozitivně hodnotila zkušenosti s Benchmarkingem. Pokud chtěly obce zavádět nový způsob řízení a chtěly vědět, zdali to dělají dobře, je tato metoda nejvhodnější. A tyto důvody vedly ve většině případů všechny obce k tomu, aby tuto metodu využily. Základní agenda je pro všechny obce v podstatě shodná, ale je mnoho způsobů, jak ji zvládnout. Proto obce hledají dobré příklady. V případě, že vedení obce mělo nějakým způsobem deklarovat voleným orgánům kvalitu práce, jevil se Benchmarking pro tajemníky jako nejsnadnější způsob, jak to dokladovat.

Další pozitivní zkušenost byla v tom, že poskytla vedení úřadu možnost lépe komunikovat s volenými orgány a případně prosazovat změny. Bez podložených informací bylo pro některé tajemníky či tajemnice těžké realizovat manažerské změny na svém úřadu tak, aby byly v souladu s představami zástupců volených orgánů. Problém, který se u Benchmarkingu vyskytuje, je spojen s vyplňováním vstupních údajů, sběrem dat a vyplňováním množství tabulek. Ne vždy byla data 100% a ne vždy bylo jasné, co vše zahrnout do agendy.

Tajemníci uvádí, že je jejich cílem, aby každý vedoucí úředník porozuměl vykazovaným datům a uměl s nimi pracovat a analyzovat je. Vedoucí úředník si zpracovává agendu za svůj odbor a chce mít i zpětnou vazbu o svém výkonu v porovnání s ostatními.

Práce se získanými daty je taktéž velmi důležitá. Mohou významně napomoci v různých oblastech řízení úřadu:

- posuzování efektivity vynaložených nákladů na činnost úřadu,
- provádění personálních změn (např. přesun úředníků),
- slouží jako podkladové materiály k plánovaným interním auditům.

Tab. 12. Vyjádření úřadů o přínosnosti použitých metod.

Odpověď	Počet odpovědí
a) Ano – používání splnilo očekávání	6
b) Ne – používání nesplnilo očekávání	0
c) Z části – používání splnilo očekávání z části	2

Zdroj: vlastní výzkum

Šest municipalit se pozitivně vyjádřilo o splnění představ při zavedení nové metody a jejím používání. Dvě se vyjádřily, že zavedení a užívání metody nebo metod splnilo jejich očekávání jen částečně. A žádná nebyla zcela zklamaná z toho, že se do inovace pustila.

Tab. 13. Problémy při zavádění moderních metod.

Odpověď	Počet odpovědí
a) Nedostatek finančních prostředků	2
b) Malá podpora vedení úřadu nebo volených orgánů	3
c) Neochota zaměstnanců	7
d) Jiné	1

Zdroj: vlastní výzkum

Z tabulky je viditelné, že největším problémem při zavádění byl problém personální. Jak jsem dále zjistila z komunikace s některými úřady, byla to především neochota učit se něco nového, nedůvěra v tuto metodu. Bylo nutno vynaložit velmi mnoho úsilí na přesvědčení zaměstnanců, že zavádění metod není proti nim, ale má jim pomoci v jejich práci. Mnozí zaměstnanci chápou zavádění většiny z uvedených metod jako nástroj pro zvýšenou kontrolu a omezení jejich jisté svobody.



Tab. 14. Vyjádření úřadů k zavedení další metody.

Odpověď	Počet odpovědí
a) Ano - zvažujeme	2
b) Ne - nezvažujeme	7

Zdroj: vlastní výzkum

K otázce, zda úřady zvažují zavést do používání některou z dalších metod, se většina vyjádřila negativně. Komentovaly to tím, že raději se budou věnovat tomu, co již mají zaběhnuté, a rozvíjet to. Pozitivně se vyjádřil úřad, který zatím ještě nevyužívá žádnou z metod a do budoucna zvažuje se zajímat konkrétně o Benchmarking. Druhá pozitivní odpověď přišla z úřadu, kde již užívají novou metodu řízení a do dalších dvou se chystají pustit.

Úřady napříč metodami, hodnotí pozitivně především to, že jim využívání napomáhá při rozhodování. To, co se již delší dobu běžně používá v soukromé sféře, se postupně transformuje do obecní samosprávy. A díky tomu se vedením radnic dostávají do ruky nástroje, které jim umožňují daleko lepší strategické řízení.

Na druhou stranu se objevují i stesky nad tím, že je někdy velmi obtížné zavádět nové metody řízení. Neboť ne vždy se všichni staví pozitivně k zavádění něčeho nového.

Obecně se tedy situace ve Zlínském kraji dá zřejmě hodnotit podle počtu obcí používajících některou z metod nejspíš neutrálně. Pomineme-li metodu MA 21, tak alespoň 2 metody používají 4 obce a alespoň jednu 9 obcí. Na druhou stranu je třeba říci, že pokud obce Zlínského kraje použily některou z metod moderního řízení, byly zpravidla velmi úspěšné, což lze dokladovat množstvím ocenění, které získaly jednotlivé obce:

- Valašské Klobouky – bronzová cena Ministerstva vnitra za kvalitu a inovaci ve veřejné správě za rok 2009 za realizaci modelu CAF 2006,
- Uherské Hradiště - bronzová cena Ministerstva vnitra za kvalitu a inovaci ve veřejné správě za rok 2006 za aplikaci metody CAF a Benchmarkingu,
- Otrokovice - bronzová cena Ministerstva vnitra za kvalitu a inovaci ve veřejné správě za rok 2006 za aplikaci Benchmarkingu,
- Vsetín – stříbrná cena Ministerstva vnitra za kvalitu a inovaci ve veřejné správě za rok 2005 za uplatnění modelu CAF a dosažení stanoveného počtu bodů,

- Vsetín – stříbrná cena Ministerstva vnitra za kvalitu a inovaci ve veřejné správě za rok 2006 za kvalitní realizaci Místní Agendy 21,
- Vsetín – stříbrná cena Ministerstva vnitra za kvalitu a inovaci ve veřejné správě za rok 2008 za realizaci projektu Zdravé město a Místní Agenda 21,
- Vsetín – stříbrná cena Ministerstva vnitra za kvalitu a inovaci ve veřejné správě za rok 2009 za realizaci projektu MA 21.

Pro ty obce, které doposud nevyužívají, nebo málo využívají moderních metod řízení, je do budoucna situace, podle mého názoru, neudržitelná. Obecně určitě žádná firma nemůže fungovat na základě setrvačných principů. Bez zpětné vazby, analýzy a zavádění opatření tedy nemůže fungovat ani úřad obce. A velmi mě překvapilo, že je v kraji obec s rozšířenou působností, kde zástupce úřadu uvedl v odpovědi na můj e-mail, že se s těmito pojmy nikdy nesetkal. Dle mého názoru je situace na takovém úřadu velmi diskutabilní z hlediska řízení.

Na druhou stranu je v kraji obec, která je v této oblasti velmi progresivní a velmi mnoho obcí ji uvádí jaký dobrý příklad. Jedná se o obec Vsetín.

Vsetín používá i další nástroje, kterými jsou normy ISO 9001 a 14001. Normy ISO pomáhají na úřadě se správou majetku, s úsporami provozu a dělat více aktivit za stejný objem finančních prostředků. Dalo by se říct, že pomáhají dělat pořádek na úřadě a tím jít příkladem ostatním.

Vsetín získal za zavádění uplatňování norem ISO v roce 2003 certifikát.

#### **4.4.1 Příklady z praxe**

##### **Rožnov pod Radhoštěm**

Obec je zapojena do Benchmarkingové iniciativy 2005. Zástupce úřadu v e-mailovém rozhovoru ze dne 12. 4. 2010 uvádí, že se obec zapojila do Benchmarkingu v roce 2009. První data zpracovali za rok 2007 a 2008. Z krátké praxe BMK oceňují možnost analyzovat vlastní data jak v časové posloupnosti jednotlivých uplynulých let, tak analyzovat a měřit dostupnými metodami vlastní výkon z vybraných ukazatelů. Oceňují možnost srovnávat

svá data s jinými městy. Dále uvádí, že je cílem, aby každý vedoucí úředník porozuměl vykazovaným datům své agendy a dokázal získaná data sám analyzovat a modelovat do variant možných řešení. Za rok používání BMK mohou říct, že získaná data významně pomáhají například při posuzování efektivity vynaložených nákladů na činnost municipality.

Obec patří mezi Zdravá města, uplatňuje principy trvale udržitelného života, zapojuje veřejnost k účasti na veřejném dění v obci a propaguje zdravý životní styl.

Vzhledem k tomu, že BMK používají teprve jeden rok, neuvažují o aplikaci dalších metod řízení. Nejprve se chtějí zdokonalit v této.

### **Valašské Klobouky**

Obec používá na zlepšování interních procesů pouze jednu ze zkoumaných metod řízení, a to Common Assesment Framework. Zástupce úřadu v e-mailovém rozhovoru ze dne 7. 4. 2010 uvádí, že k hlavním výhodám využívání CAF náleží systematické sebehodnocení a následné zdokonalování vnitřního chodu úřadu a jeho služeb klientům. Také se metoda osvědčila při hodnocení interního klimatu, prostředí, kultury, komunikace a vztahů z pohledu zaměstnanců. V obci realizovali historicky první dotazníkové šetření spokojenosti občanů s prací radnice a tím získali jasný přehled o tom, jak na radnici nahlízejí uživatelé služeb a jak hodnotí ochotu komunikovat, profesionalitu, informovanost, důvěryhodnost a další aspekty u všech odborů. Reálně a prokazatelně jsme zvýšili kvalitu služeb a spokojenost specifických cílových skupin veřejnosti. Dále zástupce úřadu uvádí, že je důležitá podpora vedení a dobrá komunikace se všemi zainteresovanými. Trpělivé vysvětlování, ale ochota komunikovat se vyplatí. A protože úřad má dobrou interní komunikaci a jeho prostředí je hodně provázané, nebyl s tím žádný výraznější problém.

Valašské Klobouky v budoucnu chystají zapojit se do Benchmarkingové iniciativy 2005 a do MA 21.

## Zlín

Zlín je jednou z obcí, která prosazuje principy Místní Agendy 21. Na schůzce s kompetentní osobou dne 21. 4. 2010 jsem se dozvěděla, že Zlín byl v letech 1996 – 2007 členem Národní sítě Zdravých měst. Důvodem pro ukončení členství bylo zejména rozhodnutí pokračovat ve strategickém plánování a řízení v postupu odlišném od doporučení, která jsou pevně zakotvena v Metodice NSZM. A tím by nebylo možné naplňovat kritéria stanovená pro postup členských měst. Komise Zdravého města ve své činnosti pokračuje i nadále. Ve Zlíně se nadále konají akce, které podporují zdraví, udržitelný rozvoj a zlepšují podmínky pro kvalitní život obyvatel. Obec realizuje kampaně Den Země (22. 4. 2010) nebo Den bez aut.

Další metodou, kterou obec používá, je Benchmarking.

Žádnou další do budoucna na úřadě neplánuje aplikovat.

## 4.5 Obce s pověřeným úřadem

Obce s pověřeným obecním úřadem – obce II. stupně, OPÚ.

Pověřený obecní úřad vedle přenesené působnosti základního rozsahu (podle § 61 odst. 1 písm. a) zákona č. 128/2000 Sb.) vykonává další ve svěřeném rozsahu přenesenou působnost ve správním obvodu určeném prováděcím právním předpisem. Pověřenému obecnímu úřadu jsou podřízeny mimo jiné odbor matriční a stavební úřad.

Mezi obce s pověřeným úřadem patří i obce s rozšířenou působností. Cílem dalšího průzkumu bylo 12 obcí pouze s pověřeným úřadem:

- Bojkovice
- Broumov-Bylnice
- Horní Lideč
- Hulín
- Chropyně
- Karolinka
- Koryčany

- Morkovice-Slížany
- Napajedla
- Slavičín
- Staré Město
- Uherský Ostroh



Obr. 7. Mapa Zlínského kraje, vyznačení hranic obcí s pověřeným úřadem. [29]

Dalšími objekty mého průzkumu se staly obce s pověřeným úřadem. Zde jsem zvolila trochu jiný postup. Z dostupných sekundárních zdrojů jsem zjistila, že obce s pověřeným úřadem ve Zlínském kraji nejsou zapojeny do používání ani jedné ze zmiňovaných moderních metod řízení. Proto i mé otázky byly zástupcům úřadů těchto obcí položeny jinak.

Oslovila jsem tajemníky nebo zástupce úřadu s otázkami:

- Co Vás odradilo se pustit do používání moderních metod řízení (MA 21, CAF, BSC, BMK)?
- Benchmarking je nejběžnější metoda, kterou obce používají, především pro srovnání s ostatními obcemi ve zpracovávání jednotlivých agend. Neuvažujete o zavedení této metody na Vašem úřadu? Případně proč?

Odpověděli mi pouze čtyři zástupci úřadů. Ve svých odpovědích se shodovali:

- malý úřad, málo zaměstnanců,
- finanční prostředky vynaloží raději jiným směrem,
- nepodařilo se nastavit měřitelné hodnoty,
- vedoucí úřadu zná své pracovníky a dokáže určit sám, kde mají rezervy.

Jeden zástupce úřadu mi uvedl ještě i další důvod, který jim znemožnil pustit se do používání Benchmarkingu. Ze strany tajemníka byl v minulosti zájem o aplikaci Benchmarkingu, ale volené orgány se k této aktivitě postavily negativně a neschválily finanční prostředky potřebné pro aplikaci BMK. Vedoucí úřadu ovšem doufá, že se mu v budoucnu podaří tuto metodu prosadit.

## 5 NÁVRH USNADNĚNÍ PŘI ZAVÁDĚNÍ MODERNÍCH METOD ŘÍZENÍ V OBCÍCH

Z výše uvedeného vyplývá, že některé obce jsou zatím skeptické k zavádění novinek do své správy. V začátcích bude určitě potřeba vynaložit větší úsilí k tomu, aby se vše rozběhlo tak, jak má, a přineslo očekávané výsledky. Zajisté bude zapotřebí více času, delegování úkolů i mezi ostatní zaměstnance úřadu.

### 5.1 Obecný návrh

Návrh usnadnění při zavádění moderních metod řízení bych rozdělila do čtyř fází:

#### Fáze 1

V první fázi je zapotřebí se věnovat tomu, aby zaměstnanci byli připraveni k plnění nových úkolů. Je třeba je uvést do problému a vysvětlit jim, jak se s ním vypořádat. Tato fáze je velmi důležitá. Je nutné, aby se se zaváděním ztotožnila větší část zaměstnanců, nebo alespoň většina neformálních vůdců. Samozřejmostí musí být motivace vedoucích zaměstnanců a jejich aktivní zapojení. Bez tohoto je jakákoliv další aktivita zřejmě cestou do slepé uličky a byla by velmi bolestivá. V rámci této fáze bych se nebála uvést i očekávaná úskalí a očekávané problémy. Jakýkoliv produkt, který nemá chyby, je už z podstaty podezřelý. V první fázi bych doporučila:

- uvedení do problému a vysvětlení,
- školení,
- kurzy,
- navštívit úřad, kde předpokládaná metoda je již zavedena a spolupráce s tímto úřadem.

Uvést zaměstnance do problému a vysvětlit jim, jaké jsou nové metody řízení ve veřejné správě, co obnáší a k čemu nám mohou přispět. Školení a kurzy pořádají agentury, například Mepco, Vzdělávací centrum pro veřejnou správu nebo Ministerstvo vnitra. Agentury pořádají také kurzy e-learningové, ale také poskytují odborné publikace a materiály nebo workshopy. Za nejlepší inspiraci bych považovala domluvení si schůzky

z kompetentní osobou na úřadě, kde již některou z metod mají dobře zavedenou, fungují podle ní, a tedy mohou na konkrétním případě ukázat výsledky.

Do fáze číslo jedna bych také zařadila i motivaci zaměstnanců a výši odměny. Je jasné, že ne vždy budou k novým úkolům přistupovat pozitivně s nadšením a elánem. A je to zcela logické, protože k jejich každodenním úkolům, které doposud vykonávali dle popisu práce, přibudou další. A právě v této fázi je důležité, aby si novým úkolem pověřeni zaměstnanci uvědomili, že počáteční úsilí, které musí do pracovního úkolu vložit, se později zúročí a nadále práci bude jen zjednodušovat. Výsledný efekt není vidět za měsíce, ale mnohdy to může být až za rok nebo za několik let. Je potřeba trpělivého přístupu.

## **Fáze 2**

Obsah druhé fáze bych viděla v konkrétním rozdělení úkolů a činností mezi jednotlivé odbory a zaměstnance úřadu.

- Tvorba metodik,
- Časové plány zavádění,
- Šablony a tabulky.

Vytvoření metodiky na základě publikací a odborné literatury a přizpůsobení fungování jednotlivých úřadů usnadní práci každému zaměstnanci. Vytvoření šablon tabulek, do kterých se budou vyplňovat jednotlivé údaje, taktéž usnadní činnost.

Zde bych opět zmínila spolupráci a poradenství mezi úřady navzájem.

## **Fáze 3**

Třetí fází bych nazvala už konkrétní zavedení inovace do správy úřadu. Fáze zavádění musí být připravena velmi kvalitně, neboť tady se rozhodne o úspěchu či neúspěchu. Je třeba zvolit správné načasování se správnými lidmi. V rámci zavádění by měli být těmito úkoly pověřeni především Ti zaměstnanci, kteří se s touto myšlenkou ztotožnili a jsou pravými profesionály. Nebudou tedy hledat překážky, ale budou je schopni případně operativně odstraňovat. V opačném případě nastane rozčarování a odpor k nově zaváděnému. Pokud se tato fáze zdaří a i přes drobné problémy začne metoda přinášet očekávané, tak i ti



největší odpůrci změn přestanou být aktivní a změny přijmou. V této fázi by mělo dojít k tomu, co bylo zmíněno ve fázi první, a to k úspoře času a taky finančních prostředků. Pokud to tak nastane, je to v pořádku. Pokud ne, je někde problém a celý projekt byl špatně nastaven.

#### **Fáze 4**

Čtvrtá fáze = zpětná vazba – tato fáze je uzavřením kruhu celé aktivity. Zpětnou vazbu bych rozdělila na vnitřní a vnější.

- Vnitřní – uvnitř úřadu – odezva na zavedení a zlepšení fungování úřadu,
- Vnější – ohlasy od občanů, zda změna jde vidět i okem občanů obce, zda si v něčem uvědomují zlepšení fungování a přístupu k nim.

V obou případech bych tuto zpětnou vazbu ověřila dotazníkem, jak tedy dotazováním mezi zaměstnanci úřadu tak mezi občany obce. Dotazníkovým šetřením zjistíme, zda zaměstnanci i občané určité změny pocítují a zda jsou se změnami spokojeni.

Zpětná vazba je důležitá k posouzení, zda vynaložené úsilí se ubíralo tím správným směrem.

Posoudit, zda snaha úřadu zavést na své půdě inovace v řízení, může organizace účastí v soutěži o získání cen Ministerstva vnitra za kvalitu a inovaci ve veřejné správě, kterou Ministerstvo vnitra každoročně organizuje již od roku 2005.

## **5.2 Návrh a doporučení pro aplikaci MA 21**

V současné době je sběr informací velmi jednoduchý v tom, že téměř každý má k dispozici počítač s připojením na internet, kde lze nalézt vše potřebné k určitému tématu. Pro zjištění údajů k aplikaci MA 21 bych doporučila si prostudovat internetové stránky České informační agentury životního prostředí – CENIA. Zde zájemce nalezne odborné rady, metodiku i praktické příklady. Pro prvopočáteční seznámení se s agendou, jsou tyto stránky

dobře zpracované. Samozřejmě každého bude zajímat i finanční podpora této aktivity, i tu lze zde nalézt:

- revolvingový fond PHARE,
- granty a dotace.

Jako další krok bych navrhla členství ve sdružení Národní síť Zdravých měst. Veškeré podstatné informace lze nalézt na internetových stránkách sdružení NSZM. Jsou zde uvedeny výhody a podmínky členství. Přehled kampaní podporovaných celostátně NSZM ČR, založených na spolupráci jednotlivých Zdravých měst, obcí, regionů s místními partnery:

- Den Země,
- Dny zdraví,
- Den bez tabáku,
- Evropský týden mobility,
- Dny bez úrazů.

Upozornila bych i na projekty Národní sítě Zdravých měst ČR. NSZM ve své více než desetileté praxi úspěšně řídí a realizuje projekty zejména v oblasti:

- zavádění a rozvoje Místních agend 21,
- budování místních partnerství,
- vzdělávání a osvěty v oblasti udržitelného rozvoje a Místních Agend 21.

V neposlední řadě také metodicky podporuje procesy strategického plánování a řízení (s důrazem na komunitní část).

### **5.3 Návrh a doporučení pro aplikaci CAF**

Pro zjištění podrobností týkajících se metody Common Assesment Framework bych v první řadě doporučila navštívit internetové stránky Ministerstva vnitra ČR, Odbor efektivní veřejné správy. Informace o metodě CAF jsou uvedeny v sekci Podpora zavádění kvality ve veřejné zprávě. Je zde ke stažení i metodická příručka o modelu CAF.

Ministerstvo vnitra organizuje odborné semináře a výměnu zkušeností s aplikací a zdokonalením této metody.

Dále bych navrhla sledovat výzvy MV ČR týkající se podpory zvýšení kvality řízení na úřadech mimo jiné i prostřednictvím modelu CAF.

Doporučila bych i návštěvu úřadu, kde je tato metoda zaběhlá a funguje, a pohovořit s kompetentní osobou o výhodách a pozitivěch používání modelu CAF.

#### **5.4 Návrh a doporučení pro aplikaci BSC**

V podstatě stejné návrhy a doporučení jako pro aplikaci metody CAF platí i pro aplikaci metody Balanced Scorecard. Stránky Ministerstva vnitra obsahují dostatek informací k seznámení se s tímto modelem.

K prostudování bych doporučila publikaci Aplikace metody Balanced Scorecard ve veřejném sektoru, která obsahuje spoustu užitečných rad a pokynů. V publikaci jsou uvedeny i obecné informace a postup při uplatňování BSC v organizacích veřejného sektoru a zkušenosti z dosud úspěšně realizovaného projektu na úřadu města Vsetín.

#### **5.5 Návrh a doporučení pro aplikaci BMK**

Informace, které se týkají Benchmarkingu, jsou dostupné například na stránkách Vzdělávacího centra pro veřejnou správu ČR – Benchmarkingová iniciativa 2005. Zájemci zde naleznou:

- informace o pořádaných kurzech,
- aktuální informace o projektech,
- odborné publikace a materiály ke stažení.

Benchmarkingová iniciativa 2005 umožňuje zapojeným obcím sdílet zkušenosti a nejlepší osvědčené praktické postupy. Dobré praxe jsou systematicky projednávány na schůzkách pracovních skupin a umísťovány v databázi neveřejné části www stránek, kde jsou desítky

praktických zkušeností kdykoli on-line k dispozici všem klíčovým zaměstnancům zapojených obcí.

V rámci projektu "Zavádění moderních metod řízení kvality na úřadech", který byl financován z prostředků Evropského sociálního fondu, byla vydána obsáhlá publikace shrnující výběr dobrých praktických zkušeností městských úřadů vyplývající z benchmarkingového srovnávání.

Na těchto stránkách zájemci naleznou i to:

- jak se přihlásit do Benchmarkingové iniciativy 2005,
- jaké jsou poplatky,
- práva a povinnost členů,
- seznam členů.

Další internetové stránky, které zájemce o tuto metodu může navštívit, jsou stránky Ministerstva vnitra ČR, Odbor efektivní veřejné správy. Informace o metodě BMK jsou stejně jako informace o CAF uvedeny v sekci Podpora zavádění kvality ve veřejné správě. V části Publikace je k stažení umístěna příručka Benchmarking ve veřejné správě. Je to velmi dobře zpracovaný průvodce celou problematikou Benchmarkingu.

## ZÁVĚR

Reforma a transformace veřejné správy značným způsobem přispěla k jejímu rozvoji. Úřady zjistily, že kvalita života v obci je prioritou a podle toho také konají. Chtějí se mezi sebou rovnat a získávat nové zkušenosti s řízením a plánováním svých činností. Dostaly velkou příležitost ke zdokonalování své činnosti. To jim bylo umožněno několika nástroji, které veřejná správa převzala ze sféry podnikatelské. Tyto nástroje byly metodicky upraveny pro potřeby veřejné správy, avšak jejich podstata zůstala stejná.

Nejrozšířenějším nástrojem je Benchmarking, do kterého je zapojeno devět obcí s rozšířenou působností v kraji. Je vidět, že úřady mají zájem o tuto metodu, jak již z důvodu srovnání s ostatními organizacemi, tak z důvodu výměny zkušeností. Úřady se mohou někdy setkat s drobnými problémy při vyplňování dat do datových tabulek, avšak i tyto nesnáze jsou řešitelné. Zaměstnanci úřadů a organizací si vychází vstříc i v oblasti poradenství mezi sebou.

Dalším rozšířeným nástrojem je Místní Agenda 21, kterou má ve svém programu osm obcí s rozšířenou působností ve Zlínském kraji. Všechny tyto ORP jsou zapojeny do projektu Zdravé město a zároveň pořádají každoročně aktivity s tím spojené. Jde o kampaně Den Země, Den bez tabáku, Evropský týden mobility, Dny bez úrazů a Dny zdraví.

Common Assesment Framework je metoda, kterou vyzkoušely čtyři úřady v kraji a potvrzují, že splnila jejich očekávání v oblasti sebehodnocení. Uherské Hradiště, Valašské Klobouky a Vsetín převzaly dokonce za zavedení a používání metody CAF cenu MV za kvalitu a inovaci ve veřejné správě. Metoda není taktéž příliš rozšířená, ale neznamená to, že je úřadům zcela neznámá. Jistě k ní časem přistoupí i další úřady, protože by měla sloužit i jako jakási spojnice ostatních modelů používaných při řízení kvality.

Některé úřady se této výzvy zhostily velmi zodpovědně, například Vsetín, který se zúčastnil pilotního projektu zavedení metody Balanced Scorecard. Dokázal, že tento projekt se může kvalitně uplatnit i ve veřejné správě. Avšak dle dostupných informací žádná další obec s rozšířenou působností ve Zlínském kraji město Vsetín nenásledovala. Je to i tím, že tato metoda není pro veřejnou správu příliš známá a její využívání je nízké. Není však vyloučeno, že s postupným rozšiřováním novinek ve veřejné správě se najdou i další obce, které se do tohoto projektu zapojí.

Z výše uvedeného lze říci, že se úřady obcí výzvy k inovacím chopily zodpovědně a snaží se, aby život na jejich území byl pro občany kvalitní a byl opravdu prioritní pro vedení obce.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] BALÁŠ, L., LOSKOT, S., MRAVCOVÁ, J. a kol. *Společný hodnotící rámec*. 2. vyd. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2009. 68 s. ISBN 978-80-02-02201-5.
- [2] HENDRYCH, D. *Teorie veřejné správy*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2003. 195 s. ISBN 80-86395-86-3.
- [3] HENDRYCH, D. *Správní věda*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2003. 195 s. ISBN 80-86395-86-3.
- [4] HENDRYCH, D. *Základy správní vědy*. 1. vyd. Praha: Aleko, 1992. 134 s. ISBN 80-85341-30-1.
- [5] HONUS, R., KAJML, P., ŠIROKÝ, J. a kol. *Benchmarking ve veřejné správě*. 1. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2004. 82 s. ISBN 80-239-3933-5.
- [6] HONUS, R., KAJML, P., ŠIROKÝ, J. a kol. *Benchmarking ve veřejné správě*. 2. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2006. 112 s. ISBN 80-239-7326-6.
- [7] HOSPODÁŘSKÁ ROZVOJOVÁ AGENTURA HRAT a kol. *Školící materiál k vzdělávacímu programu BALANCED SCORECARD*. Praha: Hospodářská rozvojová agentura HRAT. 107 s. ISBN nevedeno.
- [8] HRABALOVÁ, S., KLÍMOVÁ, V., NUNVÁŘOVÁ, S. *Metody a nástroje řízení ve veřejné správě*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2005. 130 s. ISBN 80-210-3679-6.
- [9] HRABALOVÁ, S., NUNVÁŘOVÁ, S., OPLUŠTILOVÁ, I. *Řízení místních samospráv*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006. 76 s. ISBN 80-210-4158-7.
- [10] HUŠEK, Z., ŠUSTA, M., PŮČEK, M. *Aplikace metody Balanced Scorecard (BSC) ve veřejném sektoru*. 1. vydání. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2006. 144 s. ISBN 80-02-01861-3.

- [11] KOCOUREK, S., PŮČEK, M. *Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy – soubor příkladů*. 1. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2005. 104 s. ISBN 80-239-6154-3.
- [12] KOCOUREK, S., PŮČEK, M. a kol. *Řízení procesů výkonu státní správy*. 1. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2004. 160 s. ISBN 80-239-4098-8.
- [13] MATES P., WOKOUN, R. *Management regionální politiky a reforma veřejné správy*. 1. vyd. Praha: LINDE PRAHA, a. s., Právnické a ekonomické nakladatelství a knihkupectví Bohumily Hořínkové a Jana Tuláčka, 2006. 351 s. ISBN 80-7201-608-3.
- [14] MATOCHOVÁ, J., PŮČEK, M. a kol. *Řízení rizik a financí*. 1. vyd. Vsetín: Mepco, s.r.o., 2007. 85 s.
- [15] MAREK, J., PÁNKOVÁ, M., ŠÍMOVÁ, P. *Veřejná správa v České republice*. 2. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, 2005. 117 s. ISBN 80-239-4709-05.
- [16] MERKL, A. *Obecní právo správní*. Praha: Orbis, 1932. 244 s.
- [17] PAVLÁK, M. *Nauka o veřejné správě*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2005. 127 s. ISBN 80-7043-406-6.
- [18] PETRAŠOVÁ, I. *Společný hodnotící rámeček. Zlepšování organizace pomocí sebehodnocení*. 2. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. 62 s. ISBN 80-02-01640-8.
- [19] POMAHAČ, R., VIDLÁKOVÁ, O. *Veřejná správa*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2002. 278 s. ISBN 80-7179-748-0.
- [20] PŮČEK, M.: *Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy – soubor příkladů*. 1. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, 2005. 104 s. ISBN 80-239-6154-3.
- [21] PŮČEK, M. a kol. *Aplikační příručka modelu CAF. Jak efektivně uplatnit CAF v samosprávných úřadech*. 3. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti 2006. 124 s. ISBN 80-02-01749-8.



Internetové zdroje:

- [22] *Benchmarkingový cyklus* [online]. [cit. 2010-04-04]. Dostupný z: <[http://www.benchmarking.vcvscr.cz/index.php?p\\_menu=obench&hl\\_sloupec=benchmarking&detail=cyklus&PHPSESSID=91b85dc5caf23920d6cd6729835e5135](http://www.benchmarking.vcvscr.cz/index.php?p_menu=obench&hl_sloupec=benchmarking&detail=cyklus&PHPSESSID=91b85dc5caf23920d6cd6729835e5135)>.
- [23] DVOŘÁKOVÁ, P., SUCHÁNEK, P. *Metoda BSC v managementu veřejné správy* [online]. [cit. 2010-03-10]. Dostupný z: <<http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/3-4-2006/dvorakova.pdf>>.
- [24] *Charakteristika kraje - Zlínský kraj* [online]. [cit. 2010-03-10]. Dostupný z: <[http://www.czso.cz/xz/redakce.nsf/i/charakteristika\\_kraje](http://www.czso.cz/xz/redakce.nsf/i/charakteristika_kraje)>.
- [25] *Jak efektivně uplatnit CAF v samosprávných úřadech* [online]. [cit. 2010-03-03]. Dostupný z WWW: <[http://www.vsetin.cz/vismo/dokumenty2.asp?id\\_org=18676&id=373937](http://www.vsetin.cz/vismo/dokumenty2.asp?id_org=18676&id=373937)>.
- [26] *Kvalita ve veřejné správě* [online]. [cit. 2010-04-04]. Dostupný z: <<http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/odbor/moderniz/koncepce/kvalita.html>>.
- [27] *Městský úřad Valašské Klobouky získal cenu Ministerstva vnitra za kvalitu ve veřejné správě* [online]. [cit. 2010-03-03]. Dostupný z WWW: <[http://www.valasskeklobouky.cz/vismo/dokumenty2.asp?u=17631&id\\_org=17631&id=388809&p1=20108](http://www.valasskeklobouky.cz/vismo/dokumenty2.asp?u=17631&id_org=17631&id=388809&p1=20108)>.
- [28] *Model excellence EFQM* [online]. [cit. 2010-04-04]. Dostupný z: <<http://www.csq.cz/cs/model-excelence-efqm.html>>.
- [29] *Obce s pověřeným úřadem* [online]. [cit. 2010-04-19]. Dostupný z WWW: <[http://www.risy.cz/mapy\\_zlinsky\\_kraj#o3](http://www.risy.cz/mapy_zlinsky_kraj#o3)>.
- [30] *O místně Agendě 21* [online]. [cit. 2010-03-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.ma21.cz/>>.
- [31] *Městský úřad Valašské Klobouky získal cenu Ministerstva vnitra za kvalitu ve veřejné správě* [online]. [cit. 2010-03-03]. Dostupný z WWW: <[http://www.valasskeklobouky.cz/vismo/dokumenty2.asp?u=17631&id\\_org=17631&id=388809&p1=20108](http://www.valasskeklobouky.cz/vismo/dokumenty2.asp?u=17631&id_org=17631&id=388809&p1=20108)>.

- [32] *Zdravé město* [online]. [cit. 2010-03-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.zlin.eu/page/15369.zdrave-mesto/>>.
- [33] *Podpora zavádění kvality ve veřejné správě* [online]. [cit. 2010-04-09]. Dostupný z: <<http://www.mvcr.cz/clanek/verejna-sprava-podpora-zavadeni-kvality-ve-verejne-sprave.aspx>>.
- [34] *Podpora zavádění kvality ve veřejné správě. Historie cen MV za kvalitu a inovaci ve veřejné správě. Seznam vítězů cen MV za kvalitu a inovaci ve veřejné správě v letech 2005, 2006, 2007, 2008, 2009* [online]. [cit. 2010-04-09]. Dostupné z WWW: <<http://www.mvcr.cz/clanek/verejna-sprava-podpora-zavadeni-kvality-ve-verejne-sprave.aspx?q=Y2hudW09Mw%3D%3D>>.
- [35] POTĚŠIL, L. *Územní reforma veřejné správy a územní členění státu* [online]. [cit. 2010-04-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.law.muni.cz/edicni/Days-of-public-law-doplnek/files/pdf/Potesil.pdf>>.
- [36] *Projekt „Benchmarking v oblasti rozšířené působnosti obcí 3. typu“* [online]. [cit. 2010-03-03]. Dostupný z WWW: <[http://www.vsetin.cz/vismo/dokumenty2.asp?id\\_org=18676&id=487093&p1=22527](http://www.vsetin.cz/vismo/dokumenty2.asp?id_org=18676&id=487093&p1=22527)>.
- [37] *Přehled členských municipalit* [online]. [cit. 2010-04-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.nszm.cz/index.shtml?apc=r2086521t>>.
- [38] *Radnice opět obhájila certifikát kvality podle normy ISO 9001* [online]. [cit. 2010-03-03]. Dostupný z WWW: <[http://www.vsetin.cz/vismo/dokumenty2.asp?id\\_org=18676&id=492961&vol\\_stavzobrazeni=0](http://www.vsetin.cz/vismo/dokumenty2.asp?id_org=18676&id=492961&vol_stavzobrazeni=0)>.
- [39] *Reforma veřejné správy* [online]. [cit. 2010-03-10]. Dostupný z WWW: <[www.issc.cz/archiv/2000/prezentace/herzan.ppt](http://www.issc.cz/archiv/2000/prezentace/herzan.ppt)>.
- [40] *Ročenka města Uherské Hradiště 2006* [online]. [cit. 2010-03-03]. Dostupný z WWW: <[www.mesto-uh.cz/cms/urad/odbory/odb\\_kancelar.../rocenka\\_pdf.pdf](http://www.mesto-uh.cz/cms/urad/odbory/odb_kancelar.../rocenka_pdf.pdf)>.
- [41] *Seznam členů* [online]. [cit. 2010-04-04]. Dostupný z: <[http://www.benchmarking.vcvscr.cz/index.php?p\\_menu=pripojeni&hl\\_sloupec=pripojeni&detail=seznamclenu](http://www.benchmarking.vcvscr.cz/index.php?p_menu=pripojeni&hl_sloupec=pripojeni&detail=seznamclenu)>.

- [42] *Seznam organizací* [online]. [cit. 2010-04-04]. Dostupný z: <<http://www.benchmarking.cz/caf/Urady/UradySeznam.aspx>>.
- [43] *Správa, veřejná správa a samospráva* [online]. [cit. 2010-02-18]. Dostupný z WWW: <[http://eamos.pf.jcu.cz/amos/ksb/externi/ksb\\_7434/1.htm](http://eamos.pf.jcu.cz/amos/ksb/externi/ksb_7434/1.htm)>.
- [44] *Správní obvody obcí s rozšířenou působností* [online]. [cit. 2010-03-05]. Dostupný z WWW: <[http://www.risy.cz/obce\\_s\\_rozsirenou\\_pusobnosti\\_zlinsky\\_kraj](http://www.risy.cz/obce_s_rozsirenou_pusobnosti_zlinsky_kraj)>.
- [45] *Strategie města Vsetín zpracovaná dle metody Balanced Scorecard (BSC)* [online]. [cit. 2010-03-03]. Dostupný z WWW: <[http://www.mestovsetin.cz/vismo/dokumenty2.asp?id\\_org=18676&id=146919&p1=6911](http://www.mestovsetin.cz/vismo/dokumenty2.asp?id_org=18676&id=146919&p1=6911)>.
- [46] *Veřejná správa v České republice* [online]. [cit. 2010-03-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.risy.cz/index.php?pid=202&sid=1235&mid=2294>>.
- [47] *Výroční zpráva městského úřadu za rok 2007* [online]. [cit. 2010-03-03]. Dostupný z WWW: <[http://www.otrokovice.cz/newdokumenty/dokumenty/InformaceMeU/vyrocni\\_zprava\\_2007.pdf](http://www.otrokovice.cz/newdokumenty/dokumenty/InformaceMeU/vyrocni_zprava_2007.pdf)>.
- [48] *Zdravé město* [online]. [cit. 2010-03-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.zlin.eu/page/15369.zdrave-mesto/>>.
- [49] *Zdravé město Kroměříž* [online]. [cit. 2010-03-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.mesto-kromeriz.cz/zdrave-mesto/>>.
- [50] *Zdravé město Vsetín a MA 21* [online]. [cit. 2010-03-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.mestovsetin.cz/zdravemesto.asp?p1=21295>>.
- [51] *Zdravý Rožnov* [online]. [cit. 2010-03-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.roznov.cz/zdravy-roznov>>.

Ostatní zdroje:

- [52] Vláda České republiky. Usnesení vlády ČR, o zabezpečení přechodu v souvislosti s ukončením činnosti okresních úřadů zaměstnanců, movitého majetku a rozdělení finančních prostředků na jiné subjekty ze dne 26. června 2002 č. 695+3P, o zabezpečení přechodu zaměstnanců, movitého majetku a přerozdělení finančních prostředků na jiné subjekty v souvislosti s ukončením činnosti okresních úřadů.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
BMK	Benchmarking – metoda používaná ke srovnávání
BSC	Balanced Scorecard – metoda používaná k řízení strategií
CAF	Společný hodnotící rámec – metoda používaná k sebehodnocení
ČR	Česká republika
ECI	indikátory trvale udržitelného rozvoje
EFQM	Model Excellence
EIPA	Evropský institut veřejné správy
EU	Evropská unie
ISO	normy řízení jakosti
MA 21	Místní Agenda 21
MV ČR	Ministerstvo vnitra České republiky
např.	například
OMBI	Ontarijská benchmarkingová iniciativa měst
OPÚ	obec s pověřeným úřadem
ORP	obec s rozšířenou působností
Sb.	Sbírky
TQM	Total Quality Management – metoda používaná k zajišťování kvality
tj.	to je
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvané
ÚZSVM	Úřad pro zastupování státu ve věcech majetkových
VS	veřejná správa

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1. Sedm kroků Benchmarkingového cyklu. [22]</i> .....	32
<i>Obr. 2. Základní schematické vyjádření metody BSC. [10]</i> .....	35
<i>Obr. 3. Znázornění modelu EFQM. [28]</i> .....	37
<i>Obr. 4. Mapa Zlínského kraje, vyznačení hranic obcí s rozšířenou působností. [44]</i> .....	50
<i>Obr. 5. Četnost používání jednotlivých metod ve Zlínském kraji. ....</i>	52
<i>Obr. 6. Využití uvedených metod úřady, vyjádřeno v procentech.....</i>	53
<i>Obr. 7. Mapa Zlínského kraje, vyznačení hranic obcí s pověřeným úřadem. [29]</i> .....	61

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1. Rozdělení funkčních míst delimitovaných z okresních úřad na obce s rozšířenou působností.....</i>	42
<i>Tab. 2. Rozdělení funkčních míst delimitovaných z okresních úřadů na Zlínský kraj. ....</i>	43
<i>Tab. 3. Počet funkčních míst delimitovaných z okresních úřadů na ÚZSVM. ....</i>	43
<i>Tab. 4. Počet funkčních míst delimitovaných z okresních úřadů Pozemkový úřad. ....</i>	43
<i>Tab. 5. Ukazatele obvodů obcí s rozšířenou působností ve Zlínském kraji. [44] .....</i>	49
<i>Tab. 6. Používání jednotlivých metod v ORP. ....</i>	51
<i>Tab. 7. Přehled používaných moderních metod řízení u ORP ve Zlínském kraji. ....</i>	52
<i>Tab. 8. Důvody nepoužívání žádných z uvedených metod. ....</i>	53
<i>Tab. 9. Přínosy použití metody MA 21.....</i>	54
<i>Tab. 10. Přínosy použití metody CAF.....</i>	54
<i>Tab. 11. Přínosy v používání metody Benchmarking.....</i>	55
<i>Tab. 12. Vyjádření úřadů o přínosnosti použitých metod. ....</i>	56
<i>Tab. 13. Problémy při zavádění moderních metod. ....</i>	56
<i>Tab. 14. Vyjádření úřadů k zavedení další metody. ....</i>	57

## SEZNAM PŘÍLOH

Dotazník k výzkumu určenému pro zpracování této diplomové práce



## **PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK K VÝZKUMU URČENÉMU PRO ZPRACOVÁNÍ TÉTO DOPLOMOVÉ PRÁCE**

1. Používáte na Vašem úřadě některou z uvedených moderních metod řízení? Prosím, vyberte.

- a) MA 21 – Místní Agenda 21
- b) CAF – Společný hodnotící rámec
- c) BSC – Balanced Scorecard
- d) Benchmarking

2. Nepoužíváte-li žádnou z uvedených metod, uveďte důvody.

.....  
.....

3. Uveďte přínosy v používání metody MA 21.

.....  
.....

4. Uveďte přínosy v používání metody CAF.

.....  
.....

5. Uveďte přínosy v používání metody BSC.

.....

.....

6. Uveďte přínosy v používání metody Benchmarking:

.....

.....

7. Splnila metoda, kterou na úřadě používáte vaše představy?

- a) ano
- b) ne
- c) z části

8. Jaké se vyskytly problémy při zavádění moderních metod.

- a) nedostatkem finančních prostředků
- b) malá podpora vedení úřadu nebo volených orgánů
- c) neochota zaměstnanců
- d) jiné

9. Zvažujete o zavedení některé další metody?

- a) ano
- b) ne