Vysoká škola ekonomická v Praze

Národohospodářská fakulta

Hlavní specializace: Regionální studia

PROJEKTOVÝ MANAGEMENT VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ A APLIKACE PROJEKTU „PUBLIC ADMINISTRATION REFERENCE MODEL ARCHITECTURE“ (PARMA) V OBCI UHLÍŘSKÉ JANOVICE

diplomová práce

Autor: Bc. Gabriela Dostálová

Vedoucí práce: Ing. Gabriela Říhová, Ph.D.

Rok: 2018

Prohlašuji na svou čest, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

Bc. Gabriela Dostálová

V Praze, dne 10. 5. 2018

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Gabriele Říhové, Ph.D. za vedení mé diplomové práce, poskytnuté připomínky a rady. Děkuji také tajemnici Ing. Evě Petráskové a prof. Ing. Václavovi Řepovi, CSc., kteří mi věnovali svůj čas pro diskuzi nad daným tématem. V neposlední řadě patří velké poděkování rodině a přátelům, kteří mě podporovali po celou dobu studia.

Vysoká škola ekonomická v Praze
Katedra regionálních studií

Národohospodářská fakulta
Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Bc. Gabriela Dostálová**

Studijní program: Ekonomie a hospodářská správa

Obor: Regionální studia

Název tématu: **Projektový management ve veřejné správě a aplikace projektu „Public Administration Reference Model Architecture" (PARMA) v obci Uhlířské Janovice**

Zásady pro vypracování:

1. Cílem diplomové práce je zhodnotit význam projektového managementu ve veřejné správě na úrovni obcí a zjistit možnost využití principů projektu Public Administration Reference Model Architecture (PARMA) v obci Uhlířské Janovice. Zjištěné poznatky povedou k tvorbě doporučení nejen pro obec Uhlířské Janovice, ale pro ostatní obce v oblasti zvýšení efektivity řízení.
2. Veřejná správa je prostředím, které oproti soukromému sektoru vykazuje určité odlišnosti. Zahrnuje specifické regulace, různorodé činnosti a procesy. Projektové řízení je jednou z oblastí, která je neustále ovlivňována novými trendy a přístupy. Využití těchto nových trendů v praxi jednotlivými obcemi může přinést efektivní řízení celé organizace. Diplomová práce se zaměří na aktuální využití principů projektového řízení ve vybraných obcích (v obcích, kde budou takovéto informace veřejně dostupné). Následně bude zkoumat využití prvků jednoho z přístupů („PARMA") v obci Uhlířské Janovice. Obec se nachází v okrese Kutná Hora.
3. Teoretická část práce se bude zabývat aktuálními poznatky v oblasti řízení veřejné správy a projektového managementu. Podrobně se také zaměří na projekt PARMA. Výchozími poznatky budou poznatky autora Václava Řepy (Vysoká škola ekonomická), který je zakladatelem tohoto projektu, jímž se začal zabývat v roce 2010.
4. Praktická část se zaměří na shrnutí dosavadních a dostupných informací o projektovém řízení v obcích České republiky a případnému využití projektu PARMA v rámci obcí České republiky. Následně se bude diplomová práce podrobně zabývat aktuálním stavem projektového řízení v obci Uhlířské Janovice a konkrétně pak využitím principů projektu PARMA v této obci.
5. Hlavní použitou metodou teoretické části bude rešerše dostupné literatury v oblasti projektového řízení ve veřejné správě a projektu PARMA, a shrnutí získaných poznatků. V praktické části bude provedena rešerše dostupných informací o aktuálním stavu projektového řízení ve vybraných obcích (v obcích, kde budou takovéto informace veřejně dostupné), případně o využití projektu PARMA. Následně budou sumarizovány informace o projektovém řízení v obci Uhlířské Janovice, a především pak využití principů PARMA na základě rozhovorů se zástupci města. Rozhovor bude koncipován na základě relevantních informací zjištěných v teoretické části.

Rozsah práce: 70

Seznam odborné literatury:

1. HAJNÝ, F. Local Governance Implications of the Intricacies of the Political Change in Marienbad. Rocznik administracji Publiciznej [online]. 2016,, s. 384-394 [vid. 2017-11-13]. Dostupné z: www.ejournals.eu/pliki/art/7594
2. PARMA: Public Administration Reference Model and Architecture [online]. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2013 [2013-01-21].
3. ŘEPA, Václav. Procesní management ve veřejné správě. Ekonomie-management [online]. 2014, vol. 4, s. 141-158 [vid. 2017-11-10]. Dostupné z: http://www.ekonomie-management.cz/archiv/vyhledavani/detail/1031-procesni-management-ve-verejne-sprave/
4. SANALLA, Markéta. Vzdělávání úředníků jako nedílná součást reformy veřejné správy. QUAERE [online]. 2017, str. 203-207 [vid. 2017-11-13]. Dostupné z: http://www.vedeckekonference.cz/library/proceedings/quaere_2017.pdf
5. SCHILLEMANS, Thomas. Managing Public Accountability: How Public Managers Manage Public Accountability. . International Journal of Public Administration [online]. 2015, vol. 38, s. 433-441 [vid. 2013-11-04]. Dostupné z: http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01900692.2014.949738
6. SCHMIDT, E., GROENEVELD, S., VAN de WALLE, S. A change management perspective on public sector cutback management: towards a Framework for analysis. Public Management Review [online]. 2017, vol. 19, s. 1538-1555 [vid. 2017-11-08]. Dostupné z: http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2017.1296488
7. ŠPAČEK, David. Public management: v teorii a praxi. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2016. 357 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-74400-621-0.
8. WOKOUN, René a kol. Regionální rozvoj a jeho management v České republice. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2007. 244 s. ISBN 978-80-245-1301-0

Datum zadání diplomové práce: leden 2018

Termín odevzdání diplomové práce: červen 2018

Gabriela Dostálová

Bc. Gabriela Dostálová
Řešitelka

Ing. Gabriela Říhová, Ph.D.
Vedoucí práce

doc. Ing. Petr Toth, Ph.D.
Vedoucí katedry

doc. Ing. Miroslav Ševčík, CSc.
Děkan NF VŠE

Název diplomové práce:

Projektový management ve veřejné správě a aplikace projektu „Public Administration Reference Model Architecture“ (PARMA) v obci Uhlířské Janovice

Abstrakt:

Diplomová práce je zaměřena na význam projektového managementu ve veřejné správě na úrovni obcí a využití principů programu Public Administration Reference Model Architecture (PARMA) v obci Uhlířské Janovice. Teoretická část práce se soustředí na aktuální poznatky z řízení veřejné správy. Definuje využití projektového managementu ve veřejné správě a nejnovější trendy v této oblasti. Dále se věnuje programu PARMA jakožto obecnému referenčnímu modelu procesů a objektů v oblasti veřejné správy. Na základě realizovaných rozhovorů s autorem programu PARMA a tajemnicí městského úřadu Uhlířské Janovice dochází k vyhodnocení řízení a fungování obce Uhlířské Janovice a tvorbě doporučení nejen pro město, ale i pro obce podobného typu v oblasti zvýšení efektivity řízení samosprávy.

Klíčová slova:

Projektový management, veřejná správa, PARMA, obec, Uhlířské Janovice

JEL klasifikace:

H11, R10, H79, Z18

Title of the Master's Thesis:

Project management in public administration and application of the "Public Administration Reference Model Architecture" (PARMA) project in the community of Uhlířské Janovice

Abstract:

The Master's Thesis focuses on the importance of project management in public administration at municipal level and the use of principles of the Public Administration Reference Model Architecture (PARMA) programme in the community of Uhlířské Janovice. The theoretical part of the thesis focuses on current knowledge of public administration. It defines the use of project management in public administration and the latest trends in this area. It also deals with the PARMA program as a general reference model of processes and objects in the field of public administration. An evaluation of the management and functioning of the community of Uhlířské Janovice and a creation of recommendations not only for the city, but for municipalities of a similar type, which are based on previously done interviews with the author of the PARMA program and the secretary of the municipality of Uhlířské Janovice, are being carried out in the area focusing on increasing the efficiency of self-governance.

Key words:

Project management, public administration, PARMA, community, Uhlířské Janovice

JEL classification:

H11, R10, H79, Z18

Obsah

Úvod 9

1 Řízení veřejné správy 11

1.1 Systém veřejné správy a metody působení veřejné správy ČR 14

1.2 Teorie řízení 16

1.2.1 Projektový management 17

2 Projektový management ve veřejné správě 19

2.1 Odpovědnost a osobní rozvoj úředníků 21

2.2 Postmoderní a nemoderní školy 24

3 Trendy v projektovém řízení ve VS 26

3.1 Change Management 27

3.1.1 Cutback Management 28

3.2 Colaborative Public Management 31

3.3 Knowledge Management 32

3.4 Creative Management 34

3.5 Public Space Management 35

3.6 Facility Management 35

3.6.1 Procesní management 37

4 PARMA 38

4.1 Metody programu PARMA 39

4.2 Principy programu PARMA 41

4.2.1 Tři základní oblasti životních událostí 41

4.2.2 Životní události 43

4.2.3 Maslowova teorie hierarchie potřeb 43

4.2.4 Životní cykly klíčových objektů 45

4.3 PARMA a současnost ... 46
4.4 Výstupy programu PARMA ... 51
5 Obec Uhlířské Janovice ... 52
5.1 Městský úřad Uhlířské Janovice ... 54
5.2 Osobní rozvoj a motivace zaměstnanců MÚ ... 56
5.3 Projektové řízení ... 58
5.3.1 Průběh projektu ... 58
5.3.2 Bariéry projektového řízení ... 60
5.4 Využití trendů a aplikace PARMA v Uhlířských Janovicích ... 63
5.5 Doporučení ... 69
Závěr ... 72
Seznam použitých zkratek ... 76
Seznam obrázků a tabulek ... 77
Seznam příloh ... 77
Seznam literatury ... 78
Přílohy ... 83

Úvod

Projektový management je relativně nové odvětví, které nabývá na stále větším významu nejen v soukromé sféře, ale především v oblasti veřejné správy. Česká republika je nyní ve fázi, kdy si stále více uvědomuje, že současné metody řízení nejsou efektivní a nevyhovují nejen řídícím institucím obcí, ale ani občanům. Veřejná správa vykazuje oproti soukromému sektoru značné odlišnosti, má exekutivní charakter a je více vázaná právem, spadá do objektu politického rozhodování a musí ctít veřejný zájem. Chybí zde oproti soukromému sektoru motivace v podobě zisku a do samotných cílů samosprávy vstupují i různorodá specifika dané oblasti. Nevhodné metody řízení se mohou promítnout nejen v rozpočtu obce, ale také ve vytíženosti pracovníků úřadu vedoucí k jejich vyhoření a ztrátě motivace, neuváženému čerpání dotací, protahování časového rámce realizovaných projektů, dublování činností a k celkové nespokojenosti s vedením obce ze strany občanů.

Pro diplomovou práci byla zvolena obec Uhlířské Janovice, která velikostně odpovídá menším obcím, ale nese statut města a je vnímána jako středisková obec v mikroregionu Uhlířskojanovicko a Střední Posázaví. Na této obci je tak možné demonstrovat úskalí nesprávných metod řízení, které město v důsledku pociťuje. Kromě velice problémového projektového řízení, které nekoresponduje se základními principy, město vykazuje téměř minimální motivaci zaměstnanců úřadu, nedostatečný osobní rozvoj úředníků, neadresnou odpovědnost za realizované činnosti či absenci strategického a investičního plánu.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické.

Teoretická část práce se zaměřuje na teoretické souvislosti řízení veřejné správy, projektového managementu ve veřejné správě, její historii a současného stavu v České republice. Následně je prostor věnován nejnovější trendům v oblasti řízení veřejné správy, které mapují aktuální směry v této oblasti. Další část se věnuje stěžejně programu PARMA, obecnému referenčnímu modelu procesů a objektů v oblasti veřejné správy, jehož historii, metody a principy, výsledky a hlavě současnou využitelnost dokresluje rozhovor realizovaný se samotným autorem programu, panem profesorem Václavem Řepou.

Praktická část se dále soustředí na obec Uhlířské Janovice a jeho stručnou charakteristiku, popis městského úřadu a jeho fungování. Součástí je i zhodnocení fungování úřadu, práce se zaměstnanci, zvláště z hlediska osobního rozvoje, motivace a participace na řízení města. Vzhledem k zaměření práce je význam kladen na oblast projektového řízení, které je v tomto městě velice problémové. Pro ilustraci procesu projektového řízení je představen konkrétní případ nedávno dokončeného projektu rekonstrukce budov školy. V souvislosti se zjištěnými poznatky práce hodnotí, zda obec využívá trendy analyzované v teoretické části a využitelnost programu PARMA v rámci řízení obce. Dochází k porovnání nejen současného stavu, ale i připravenosti a možností obce s vyhodnocením bariér, které brání zvýšení efektivity řízení veřejné správy.

Řešenou otázkou práce je především zhodnocení významu projektového managementu ve veřejné správě na úrovni obcí a zjištění možnosti využití principů programu PARMA v obci Uhlířské Janovice. Na základě poznatků jsou vytvořena doporučení pro město Uhlířské Janovice a zkoumá, zda jsou tyto doporučení pro zefektivnění řízení aplikovatelné i na obce v rámci celé České republiky.

Hlavní použitou metodou v teoretické části práce je rešerše dostupné literatury a dalších relevantních zdrojů a syntéza získaných poznatků. Informace do diplomové práce byly čerpány především z dostupné české i zahraniční literatury a vědeckých článků. V praktické části práce byly použity metody rešerše dostupné literatury a dalších relevantních zdrojů, v čele se internetovými stránkami programu PARMA a města Uhlířské Janovice. Významným zdrojem se staly realizované rozhovory s autorem programu PARMA a tajemnicí městského úřadu Uhlířských Janovic. Následovala syntéza získaných poznatků.

1 Řízení veřejné správy

Pojem veřejná správa reprezentuje správu lidské společnosti, která je zorganizovaná ve stát se státním zřízením. Vznikl již v dávné historii a má kořeny v římském právu.[1] Dle Lochmannové (2017) byl dříve tento pojem chápán jako provádění výkonné a nařizovací činnosti, kdy se samotný středobod veřejné správy pohyboval především v oblasti provádění zákonů. V dnešní době se však veřejná správa vnímá jako označení správních činností a úřadů, které realizují veřejnou politiku a působí ve veřejném zájmu, a to na úrovni ústřední, regionální a místní. Vnímání samotného pojmu se více rozšiřuje ve smyslu služby, a to jako správa veřejných věcí za aktivní účasti občanů státu, a hlavně ve prospěch společnosti.

Louda Grospič a Vostrá (2006) využívají i širší pojetí *governance*, tedy správu věcí veřejných, kdy veřejní i soukromí aktéři mají zájem na řešení sociálních problémů, vytváření sociálních příležitostí či péči o instituce, jež hrají roli zprostředkovatele a vytvářejí tak základ pro vzájemné vztahy státu, tržních ekonomik a občanské společnosti. Káňa (2004) i Lochmannová (2017) rozdělují funkce veřejné správy do pěti kategorií:

- mocenská funkce VS
- ochranná funkce VS
- organizační funkce VS
- regulační funkce VS
- funkce služeb veřejnosti

Problematikou veřejné správy, její reformy a modernizace se zabývá nespočet vysokých škol, národních i mezinárodních vědeckých institucí, vlády, ministerstva, orgány EU, OECD, aj.

[1] Káňa, P. (2006)

V přeměnách veřejné správy lze dle Grospiče (2006) vysledovat 3 období vývoje:

1. *Transformace VS* – komplexní systémová změna VS ve všech základních ekonomických, politických a sociálních souvislostech;
2. *Reforma VS* – podstatná organizační, funkční a kompetenční změna určitého významného segmentu VS;
3. *Modernizace VS* – probíhá kontinuálně a nezávisle na strukturálních změnách VS, zahrnuje navrhování pojetí a samotné využití projektů VS s napojením na reformní cíle

„*Dobrá správa věcí veřejných může vytvářet dobrou hospodářskou a sociální politiku*." Modernizace veřejné správy je tak silně spojena nejen se zvyšováním hospodárnosti, ale i manažerializací VS zahrnující především snižování byrokratické zátěže, zavádění tržních principů do poskytování a produkce veřejných statků a služeb. Jedná se však o dlouhodobý proces, který v českých zemích probíhá již více jak dvacet let.[2]

S modernizací VS souvisí i témata zabývající se *europeizací veřejné správy*[3] či zavádění informačních a komunikačních technologií do VS. Literatura však neudává jednotné cíle a metody pro dosažení modernější a efektivnější VS, vše záleží na správní politice dané země, rozdílném pojetí a přístupu jak teoretickém, tak metodologickém, které jsou ovlivněné i historickou tradicí a vývojem země. Jak uvádí Grospič (2006) je nedílnou součástí modernizace VS regulatorní forma, která souvisí především se zvyšováním kvality právní úpravy, očištění právního řádu od neaktuálních a neefektivních právních předpisů a uzpůsobení právního prostředí pro nové a moderní správní opatření. Prohlašuje tak, že prostým uplatněním manažerských metod nelze zdokonalit chod VS.

V souvislosti se zaváděním moderních trendů vznikl pojem *hexagon veřejné správy*, který na svých stránkách představuje Ministerstvo vnitra ČR a jež určuje šest pilířů veřejné správy. Uvádí, že šestiúhelník (hexagon) je tvořen z šesti vrcholů, které jsou

---

[2] Louda, T., Grospič, J., Vostrá. L. (2006)

[3] Proces vzniklý v důsledku ekonomické liberalizace a globalizace VS spojený s evropský komunitárním právem, širším rámcem evropského práva zakotveném v dokumentech Rady Evropy.

jednotlivě navzájem provázány – občan, úředník, legislativa, organizace, moderní informační a komunikační technologie, finance.

Obrázek č. 1: Hexagon veřejné správy

Zdroj: Smartadministration.cz

Systémové zlepšení lze dosáhnout pouze tehdy, pokud se zaměříme na všechny spektra efektivní veřejné správy – tedy občan bude vnímán jako klient VS, bude zajištěno průběžné vzdělávání úředníků k dosažení kvality jejich výkonu, legislativa bude sloužit k ochraně základních společenských hodnot a bude co možná nejsrozumitelnější, způsob a umístění výkonu VS bude uzpůsoben logice „*obíhají informace, nikoliv občan*“, zvyšování zapojení moderních IT i komunikačních technologií ve VS a systém rozpočtování bude přehledný a provázaný se strategickými prioritami.

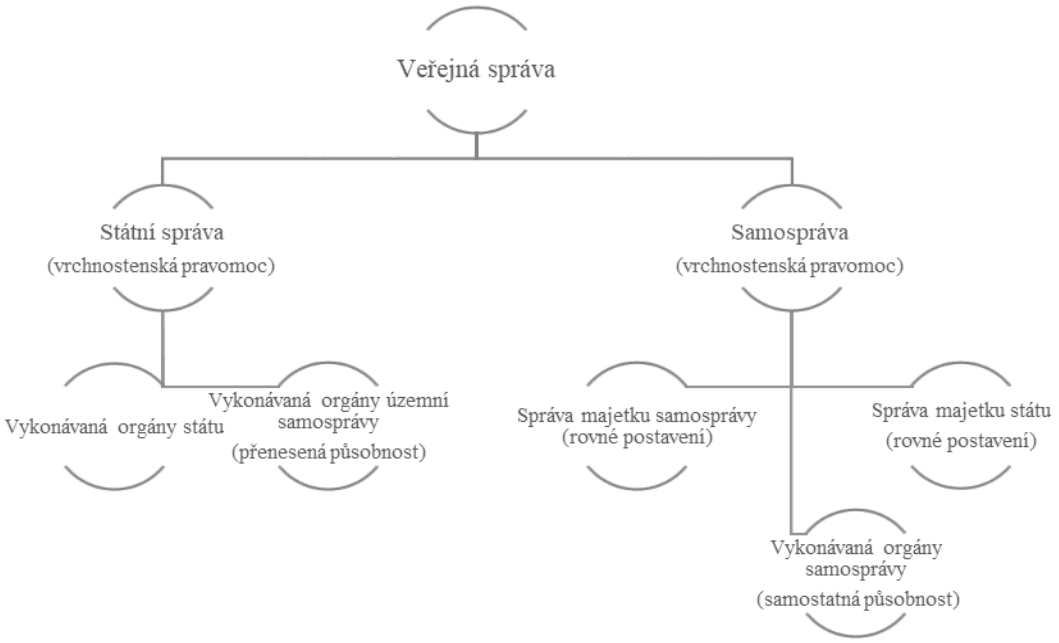
Veřejnou správu, jakožto soubor procesů řídící, regulující a vykonávající specifické instituce za účelem správy věcí veřejných, dělíme na stání správu a veřejnou správu.[4] Systém veřejné správy ČR je uveden v následující podkapitole.

[4] Novotný, V. (2007)

1.1 Systém veřejné správy a metody působení veřejné správy ČR

Veřejná správa, ústřední pojem správního práva, je výkonem veřejné moci. Systém veřejné správy je graficky vyobrazen níže:

Obrázek č. 2: Systém veřejné správy



Zdroj: Vlastní zpracování dle Novotný, V. (2007), str. 9

Veřejná správa je členěna na státní správu a samosprávu. Státní správa je uskutečňována státem (přímo či zprostředkovaně územní samosprávou) a je odvozena od podstaty postavení státu a způsobu realizace státní moci. Samospráva je projev výkonné moci ve státě, je nezávislá, státní správě nepodřízená a je vykonávána samosprávnými organizacemi. Lochmannová (2017) samosprávu charakterizuje jako veřejnou správu vykonávanou jinou institucí než státem, která je relativně samostatná a nezávislá na státu. Stát vytváří podmínky pro její fungování, má moc normotvornou a výkonnou. Samosprávu rozlišuje následovně:

- *Zájmová samospráva* – tvořena subjekty se společným zájmem, není ústavně zakotvena

- *Územní samospráva* – prostorově ohraničený funkční celek, zakotvena v Ústavě ČR

Podle Ústavy ČR jsou *obce* základními územními samosprávnými celky a zajišťuje jim právo na samosprávu v základním rozsahu. Vyššími územními samosprávnými celky jsou kraje. Každá část území přísluší do některé obce. Fungování a činnost obce se řídí zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích a zajišťuje jej prostřednictvím soustavy orgánů – zastupitelstvo a rada obce, starosta, obecní úřad, výbory zastupitelstva a komise rady.

K efektivnímu výkonu veřejné správy je využíváno metod působení veřejné správy, pomocí které subjekty realizují obsah správní činnosti a jsou vnímány jako prostředky sloužící k bezprostřední realizaci VS. Lochmannová (2017) využívá ve své publikaci dělení metod VS na obecné metody působení VS a konkrétní metody působení VS.

Obecné metody jsou postaveny na faktu, že ztělesňují základní způsoby působení VS a jsou výchozím bodem pro konkrétní metody. Obecné metody se dělí následovně:

- *Metoda přesvědčovací* – základní metoda obsahující veškeré druhy psychologického a organizátorského působení, postavena na využívání motivace s cílem dosáhnutí dobrovolného dodržování předpisů a vnitřních aktů správy
- *Metoda donucovací* – zásah do práv občanů, využívá se v případě, kdy nefungují či již nelze využít přesvědčovací metody

Konkrétní metody se odvíjí od těch obecných a rozdělují se následovně:

- *Administrativní metody* – nástroj ukládání úkolů s jasným stanovením příkazu, zákazu a sankce, projevuje se především v činnosti zaměřené vně VS a činnosti zaměřené na interní poměry uvnitř VS
- *Ekonomické metody* – ekonomická opatření, operativní ekonomické nástroje, k řešení úkolů v souladu s ekonomickými regulacemi
- *Organizační metody* - k zabezpečení uspořádanosti subjektů VS, organizační zajištění fungování VS vně i interně, podpůrná metoda k administrativní a ekonomické metodě
- *Sociálně psychologické metody* – založeny na zákonitostech chování řídících i řízených subjektů, značně zaměřené na vztah mezi vedoucím a spolupracovníky nebo spolupracovníky navzájem, cílem je zvýšení efektivnosti práce v týmu

Poslední metoda, tedy sociálně psychologická metoda působení, je značně ovlivněna stylem řízení, kde se soustřeďují veškeré metody a projevuje se tak efektivnost působení.

1.2 Teorie řízení

Pro tuto práci je nutné rozlišovat pojem správa a řízení, jelikož se nejedná o synonyma. Řízení, známé pod anglickým ekvivalentem *management*, je velmi široký pojem, který lze vyjádřit také synonymy spravovat, regulovat, ovládat, vést či organizovat. Jak uvádí ve své práci Kubovcová (2013), *správa* je oproti tomu definovaná jako uspořádání a rozdělení zdrojů vzhledem k dříve definovaným pravidlům, zatímco management představuje řízení zdrojů k naplnění předem daných cílů.

Řízení je tedy činnost, u které je třeba chod jednotlivých činností a pracovníků organizovat, kontrolovat, určovat cíle a těchto cílů dosahovat. Řízení zahrnuje tyto manažerské činnosti:

- *Plánování* – určení konkrétních cílů k dosažení nadřazeného cíle, dlouhodobé maximalizace zisku a efektivnosti činností
- *Organizování* – delegování pravomocí a zodpovědnosti, nastavení rozsahu řízení, vymezování vztahů, organizace zdrojů, procesů a služeb
- *Přikazování* – dávání úkolů a instrukcí podřízeným pracovníkům
- *Kontrola* – soustavné sledování, kritické hodnocení jevů, situací a procesů v organizaci, souvisí s tím i předcházení negativních jevů
- *Koordinace* – zajištění finančního, časového a prostorového souladu mezi jednotlivými cíli podniku, jeho částmi i činnostmi či jednotlivými pracovníky[5]

Teorie řízení popisuje systém a metody k modelování struktur řídících procesů, jejíž cílem je stanovení ideálních forem a prostředků k usměrnění chování systému vzhledem k daným cílům. Management lze chápat jako kompaktní řízení všech politik a aktivit organizace, tedy např. ekonomických, personálních, vývojových, aj. Univerzální management aplikovatelný na všechny druhy organizací však neexistuje. K jeho rozvoji

[5] Managementmania.com (2013)

přispívají však různé obory, přebírá poznatky z teorie řízení, sociologie, psychologie, teorie organizace a organizačního chování, práva, ekonomie, etiky, politologie, antropologie, účetnictví, matematiky či poznatků technických věd.[6] Nejnovější trendy v oblasti řízení veřejné správy, jež se liší od způsobu využití, cílových oblastí až přes samotnou aplikovatelnost, jsou pak uvedeny a charakterizovány ve třetí kapitole této práce.

1.2.1 Projektový management

Projektový management se považuje za vcelku mladý obor, jehož počátky se odhadují přibližně po druhé světové válce. V souvislosti s dnešní zrychlenou dobou je vnímán tlak na zdrojovou a časovou omezenost projektů a organizace jsou tak nuceny agilně uzpůsobovat své postupy novým podmínkám. Projektové řízení, jakožto efektivní nástroj realizace změn, nelze chápat pouze jako používání metod a technik, ale i jakousi filozofii, styl myšlení a práce. Dále Doležal (2016) charakterizuje projektové řízení jako soubor norem, doporučení a „*best of practice*“[7] zkušeností, které popisují, jak řídit projekt. Je nutné si však uvědomit, že i samotné projekty[8] jsou velmi různorodé a proto je projektové řízení spíše vnímáno jako určité pojetí přístupu k řešení konkrétní problematiky. Cílem projektového řízení je návrh na realizaci změn (tedy projektu) tak, aby bylo dosaženo předpokládaného cíle, v daném termínu, za daného rozpočtu a s disponibilními zdroji bez nežádoucích vedlejších efektů.

---

[6] Kociánová, R. (2012)

[7] Lze překládat jako nejlepší praxe, osvědčená praxe – pojem pro osvědčené postupy, procesy, metody řízení apod., při kterých se dosáhlo dobrých výsledků, a proto jsou doporučovány dále.

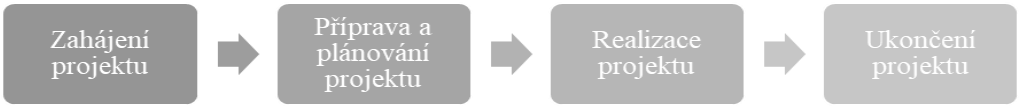
[8] Dle IPMA® standardu ICB lze projekt definovat jako jedinečný časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (rozsah naplnění projektových cílů) v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky.

Pro projektový management Doležal (2016) uplatňuje tyto principy:

- systémový přístup
- systematicky a metodický postup
- strukturování problémů a strukturování v čase
- přiměřené prostředky
- interdisciplinární týmová práce
- využití počítačové podpory
- aplikace zásad trvalého zlepšování
- integrace

Projekt se vyvíjí v čase a má definované 4 fáze, které jsou zobrazeny na následujícím obrázku.

Obrázek č. 3: Fáze řízení projektu



Zdroj: Vlastní zpracování dle Doležal, J., Krátký, J. (2017), str. 20

Projekt by měl vždy projít všemi výše uvedenými fázemi, protože jedině tak je možné vyhnout se nejčastějším problémům, kterými je například nedostatek lidských zdrojů, nejednoznačné jednání, neuřízení změny či nedostatečná podpora klíčových zainteresovaných stran a nekompetentnost zákazníka. Po ukončení projektu je vždy důležité realizovaný projekt vyhodnotit a získat tak právě již zmiňované „*best practice*“ pro další obdobně realizovaný projekt. Klíčovým prvkem je co nejdříve určit cíl, podle kterého se pak odvíjí další fáze projektu. Je důležité také zmínit významné role v rámci projektového řízení, jimiž je sponzor, zodpovídající za soulad s očekávanými přínosy, manažer, projektu zodpovídající za koordinaci týmu pro dosažení kýženého cíle, a dodavatel výstupu, který za dodané výstupy zodpovídá.[9]

[9] Doležal, J., Krátký, J. (2017)

Standardy projektového řízení jsou různorodé, jsou nicméně aplikovatelné i na VS, jelikož principy jsou zde téměř obdobné. I v rámci projektů ve VS máme určený cíl, kterého chceme dosáhnout, i když veřejného charakteru, a máme k tomu omezené zdroje, čas i finance.

2 Projektový management ve veřejné správě

Nezáleží na tom, zda se jedná o veřejnou nebo soukromou organizaci, manažer vždy řeší problémy spojené se zdroji, personálem, prioritami, technologiemi a organizací činností. Organizace VS jsou však nuceny respektovat různá specifika oproti soukromým organizacím, protože jsou mnohem více vázány právem, není zde taková motivace v podobě zisku a je třeba ctít v první řadě veřejný zájem. Metody ze soukromé sféry lze tedy přenášet, nicméně je vždy nutno myslet na přizpůsobení se dané organizaci a činnosti. Otázky managementu organizací VS se opírají značně o právní úpravu územní samosprávy. Především se jedná o zákon č. 129/2000 Sb. o krajích, zákon č. 128/2000 Sb., o obcích a zákon č. 248/2000 Sb. o podpoře regionálního rozvoje, stavební zákon a jiné zákony spojené s touto problematikou.[10]

Jak Špaček (2016) uvádí ve své publikaci, organizace VS je objektem politického rozhodování a kontroly, což sebou přináší i rozhodování o tom, co je a není ve veřejném zájmu a kam budou směřovány veřejné prostředky politickou reprezentací. To sebou sice nese prvek demokracie, ale i bohužel neurčité a rozličné cíle. Funkce územní správy lze na základě platného českého zákona o obcích interpretovat jako péči o všestranný rozvoj území a uspokojování potřeb občanů obce. Jedná se tedy například o rozvoj sociální péče, uspokojování potřeby bydlení, ochrany a rozvoje zdraví, dopravy a spojů, potřeby informací, výchovy a vzdělávání, kulturního rozvoje a ochrany veřejného pořádku a zájmu. Do cílů samosprávy však vstupuje mnoho specifik území a obce, ve kterém orgány samosprávy konají svou činnost, jež lze vystopovat na základě strategií

[10] Wokoun, R. a kol. (2007)

jednotlivých obcí. Obecně jsou však tyto cíle často velmi plytké, generalizované, nelehko vyjádřitelné, nekonzistentní a nesnadno měřitelné. Ve výsledku je velmi nelehký úkol pro vedoucí pracovníky VS tyto cíle naplňovat, dochází k demotivaci, a to i z toho důvodu, že absentují relevantní kritéria k řádnému hodnocení a řízení svých podřízených.

Špaček (2016) definuje veřejnou správu principiálně jako skupinu institucí, která má především exekutivní charakter – instituce vykonávají to, co jim právní předpisy výslovně umožňují. Princip vázanosti VS právem vnáší do mechanismů řízení a fungování VS kvalitu legislativy a kvalitu práva. Ta tak omezuje manažery VS v řízení zdrojů organizace a spolu s tím přináší i specifické požadavky na financování, vykazování, řízení lidských zdrojů a zadávání zakázek, aj. Jak však Wokoun a kol. (2007) příkladně zdůrazňuje, zákonná úprava organizačních vztahů však není vždy nastavena optimálně, procesní zákonná úprava většinou absentuje. Zákony upravující finanční vztahy jsou taky neúplné a neřeší specifické problémy pro veřejnou správu. Česká legislativa by měla navazovat na evropskou zákonnou úpravu a určovat konkrétní orgány pro konkrétní funkce.

Problematice řízení veřejné správy se věnuje tzv. *public management*, který lze chápat nejen jako teoretický základ přispívající praxi řízení institucí VS a veřejného sektoru, ale i jako praktickou aktivitu manažerů, jejichž úkolem je vhodné zvolení nástrojů k řešení záležitostí v dané situaci a ovlivňovat tím tak samotné fungování řízení institucí. Řízení ve veřejném sektoru znamená pochopení toho, v jaké interakci jsou administrativní struktury a procesy, organizace a jejich kultury a manažeři. Obsah public managementu a jeho funkce jsou ve VS a veřejném sektoru ovlivňovány tím, jako moc mohou manažeři tvořit, tedy zajišťovat strategie, kompetence a výsledky v rámci existující politiky, právního rámce a daných správních a kontrolních struktur a mechanismů. Vliv politického vedení často brzdí realizaci rozvoje nastavení a řízení organizací VS, jelikož se nerealizuje to, co dávno například funguje v soukromém sektoru, protože není politická vůle se tím zabývat a do obsazování úřednických pozic se mnohdy promítají i známosti politiků.[11]

---

[11] Špaček, D. (2016)

Analýzy celkového vývoje VS představují několik problémů – jedná se o nízkou úroveň participačních aktivit, nedostatečnou organizační vyzrálost a reprezentativnost sítě organizací, nízkou důvěru veřejnosti, nestabilita organizačních, institucionálních a informačních vazeb, neprůhledný a neefektivní systém, přežívající centralizační tendence, nejasná dělba práce a zodpovědnosti, absence profesionálního managementu, složitá vnitřní organizace a informační vztahy, vysoká fluktuace, nízký společenský status úředníka, nízká úroveň administrativní kultury a nedostatečná míra a způsoby informování veřejnosti.[12]

2.1 Odpovědnost a osobní rozvoj úředníků

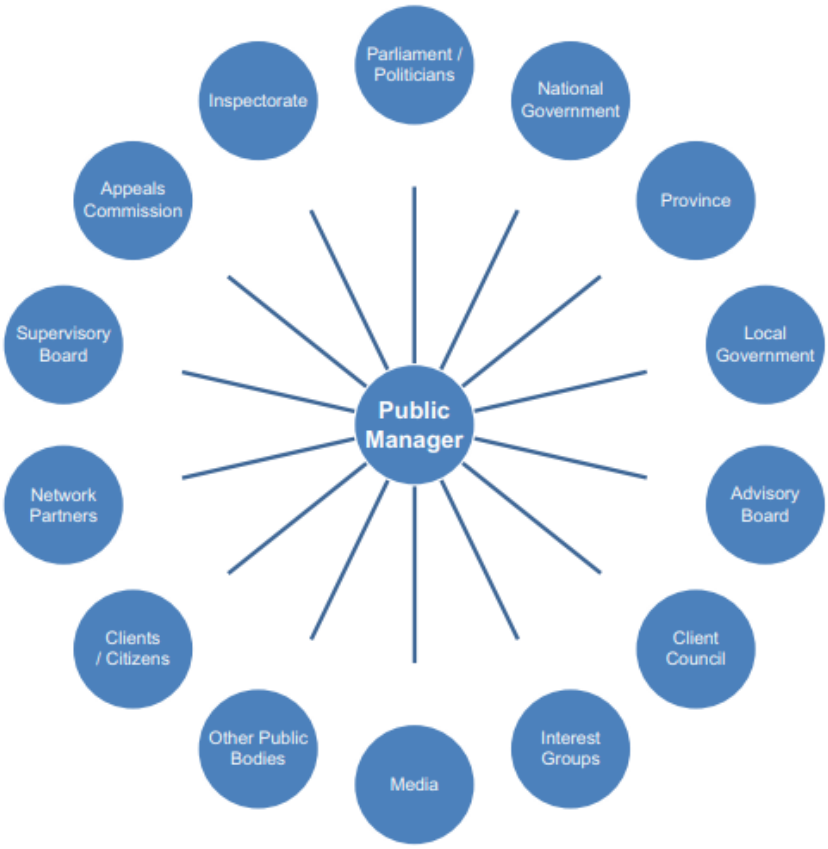
Prvek, který ve VS představuje značnou problematiku a vyznačuje se jako stále významnější téma v souvislosti s řízením, je pojem odpovědnost, jakožto jeden ze základních pilířů řízení institucí VS a veřejného sektoru. Odpovědnost slouží ke kontrole zneužití veřejné moci a nesprávného užívání veřejných prostředků, zabezpečuje efektivnější využívání zdrojů, respektování veřejného práva a stanovených hodnot a navíc podporuje učení a komunikaci. Definice odpovědnosti ve VS však není jednoznačná – jde nejen o zodpovězení otázek, kdo je zodpovědný za danou činnost, ale také komu. Prostředí VS však postrádá odpovědnost politiků a dalších subjektů, které se na VS podílejí. Odpovědnost pak Špaček (2016) rozděluje obecně na odpovědnost politických orgánů (vláda, politické vedení) a na odpovědnost vedoucích pracovníků či externích poskytovatelů služeb. Řízení institucí sebou přináší často se navzájem překrývající systémy odpovědnosti, které reagují současně na řadu hodnot, politických preferencí a očekávání. Ze složitosti vymezení odpovědnosti ve VS vyplývá i obtížní hledání kritérií hodnocení fungování veřejné správy.

Podle Schillemanse (2017) je odpovědnost problematickou otázkou pro manažery VS, protože se zodpovídají velkému množství stran, externích i interních, zahrnující ministerstva, vládní útvary, politiky, zájmové skupiny a mnoho dalších. Manažer tak funguje jako vyvažující článek, kdy musí být schopen určit prioritní požadavky, stejně tak se musí umět vypořádat s různými očekáváními všech zainteresovaných stran.

[12] Louda, T., Grospič, J., Vostrá. L. (2006)

Dochází ke kombinaci motivace a určení směru uvnitř organizace s požadavky z externích stran. Vzniká tak síť, kde manažer je spojovacím článkem mezi mnoha interními a externími zainteresovanými stranami (viz obrázek č. 4).

Obrázek č. 4: Síť odpovědnosti manažera VS



Zdroj: Schillemans, T. (2017), str. 435

Manažeři VS se tak často setkávají s kontraproduktivním a matoucím překrýváním postupů odpovědnosti, kdy vícenásobná dvojjazyčná odpovědnost může vyvolávat nejistotu. Normování odpovědnosti a průhlednost nabývá s postupem času více na významu a investice do zformování jasné sítě a procesů odpovědnosti vede k efektivnějšímu fungování projektů a celé organizace.

Teorie odpovědnosti ve VS jasně ukazují, že u zavádění odpovědnosti je nutné zohledňovat formální i neformální hledisko. Jednotlivé orgány VS nesou odpovědnost za personální politiku a rozvoj lidských zdrojů, což přináší i řadu problémů spojených s nesrovnalostí mezi úřady a překrývání aktivit, čímž dochází i k plýtvání času a financí.

Nesnadnost standardizovat koncepční a rozhodovací činnosti ztěžuje samotné ohodnocení výkonu, což vede i k oslabování motivace jako takové.[13]

Vzdělávání úředníků je dalším důležitým pilířem snah zlepšování služeb VS. Lidské zdroje jsou základním hybatelem efektivity v oblasti VS, což potvrzuje již zmíněný hexagon, a bez kvalitního zázemí v podobě vzdělaných pracovníků nelze dosáhnout nových opatření v podobě moderní VS. Vzdělávání úředníků samosprávných celků prošlo zásadní změnou se zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, jež je soustředěn na podmínky profesního vzdělání a zvyšuje nároky na odbornost úředníků. Proces vzdělávání by měl být brán jako dlouhodobý a systematický, a kromě odborného růstu je pozornost směřována na motivaci ke vzdělání, pozitivní osobní vlastnosti a komunikativní dovednosti.

Vzdělávání úředníků Sanalla (2017) rozděluje do těchto oblastí:

- *Vstupní vzdělávání* – týká se nových pracovníků úřadu, probíhá do 3 měsíců od vzniku pracovního poměru
- *Průběžné vzdělávání* – týká se všech pracovníků úřadu, jedná se o prohlubující formu vzdělání se zaměřením na konkrétní problematiku pomocí kurzů, školení, seminářů a e-learningových forem testů
- *Zvláštní odborná způsobilost* – tu úředníci prokazují všech územních samosprávných celků, kteří vykonávají veškeré správní činnosti
- *Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů* – absolvování kurzu pro prohloubení znalostí a dovedností v oblasti řízení a vedení úředníků

Zaměstnanci VS mohou své znalosti prohlubovat i formou samostudia na vyšší či vysoké škole s finanční podporou úřadu, po ukončení studia je povinen však setrvat ve služebním poměru, jinak je nucen podporu uhradit.

Současný stav v rámci ČR v této oblasti poukazuje na nízkou motivaci úředníků ke vzdělání a nedostatek školících středisek, který by mohl být řešen komplexní spoluprací VS například zapojením místních samospráv v podobě nabídnutí svého zázemí, kam by mohli přijíždět školitelé a vzdělání by se mohlo soustředit na konkrétní problematiku

[13] Louda, T., Grospič, J., Vostrá. L. (2006), str. 55-56

dané obce a efektivní formou workshopů a simulací zaměstnance VS zaškolit. Úředníkům také chybí školení zabývající se psychologií, řízení lidských zdrojů a umění verbální i neverbální komunikace, které je určitě důležitou součástí pracovní náplně úředníků.[14]

2.2 Postmoderní a nemoderní školy

V minulém století vznikaly nové postmoderní proudy, které vnášely značné inovace do administrativistického uvažování. Začalo se mluvit více o penězích, rozvoji lidských zdrojů a docházelo k formování nových struktur. Samotná globalizace měla vliv i na samotný koncept VS, která se především spojovala s globální ekonomikou a jednotnou globální komunikací. Pomahač (2011) však uvádí, že modernizovat veřejnou správu znamená konformovat ji. Samotný podstmoderní přístup se tedy snaží pochopit hlavně to, proč se samotný výsledek nemusí nakonec shodovat s našimi představami.

a) New Public Administration

Hnutí kritizovalo VS pro nedostatečný ideologický základ. Inspirátor hnutí, *Dwight Waldo*, zdůrazňoval, že teorie VS nemůže být prostá politických hodnot a zájmů. Hlavními principy tohoto hnutí je participace pro prosazování změn a rozmělňování moci, decentralizace pro zvýšení míry zapojení občana do procesů a zastupitelská byrokracie, která měla dopomoci takové administrativě, která se soustřeďuje na klienty a zastupování jejich zájmů.[15]

b) Omezená racionalita veřejné správy

V 50. a 60. letech minulého století ustával trend dvou proudů – *decision-making* a *policy-making*. Tyto směry opouštěly koncept systémové racionality VS a nacházely oporu v principu rozhodování a fungování veřejné moci. Byla kritizována nerealistická teorie objektivního racionálního rozhodování, jelikož rozhodující osoby nikdy neznají své přesné preference a ani důsledky rozhodnutí. Později se teorie VS začala opírat o ekonomické analýzy a objevil se

[14] Sanalla, M. (2017)

[15] Pomahač, R. (2011)

výzkumný proud, který byl nazýván teorie veřejné volby (příp. *Public choice theory*), která zahrnovala i studium motivace chování byrokratických organizací. Až v poslední třetině 20. století se do popředí teorie VS dostává způsob komunikace a procedury sebeřízení.[16]

c) New Public Management

NPM lze chápat jako alternativu pro řízení veřejné správy. Toto moderní hnutí začalo u nás nabývat na významu v 90. letech 20. století (v anglo-saských zemích již od 70. let 20. století) a postupně se rozšiřovalo do všech vyspělých zemí OECD i členských států EU. Jak Wokoun a kol. (2007) uvádí, teoretický koncept, založený na aplikaci zkušeností z řízení v soukromých organizacích, má za cíl především optimalizovat, maximalizovat a ve výsledku tak zvyšovat hospodárnost jednotlivých správních opatření. Dle Pomahače (2011) s tímto hnutím rostl i význam řízení výkonnosti. NPM uvádí myšlenku, že státy, regiony a obce se mohou chovat v jistém směru jako firmy, ačkoliv se jedná o neziskové instituce.

Obecně toto hnutí představuje ideu včlenění manažerských nástrojů z firemních a ziskových aktivit do činností VS, tedy neziskového sektoru. Hlavními hodnotami jsou v řízení veřejné správy vnímány tzv. 3E – účelnost (*effectiveness*), účinnost (*efficiency*) a hospodárnost (*economy*). Jedná se o posun z tradičního byrokratického modelu řízení VS k tržnímu modelu řízení. Řízení VS zahrnuje nejen správu, ale i organizaci, efektivního dosahování cílů a přijímání zodpovědnost za výsledky. NPM se tak zaměřuje na efektivní využívání zdrojů k dosažení vysoké kvality služeb, konkurenční prostředí mezi soukromým a veřejným sektorem při poskytování služeb (outsourcing, public-private partnership - PPP, aj.), tržně orientovaný přístup a vysokou úroveň odpovědnosti manažera.[17]

---

[16] Pomahač, R. (2011)

[17] Louda, T., Grospič, J., Vostrá. L. (2006)

d) Good Governance

Louda, Grospič a Vostrá (2006) sdělují, že hnutí GG staví na kritice NPM a vytýká jí především omezenost jeho zaměření. Jeho smysl spočívá v rozvoji základů teorie a praxe v oblasti práva a právního přístupu k obsahu funkcí a chování úředníků VS. Místní správa byla v poválečném období zaměřena čistě na zvyšování efektivnosti a management a nezaměřovala se na otázky demokracie, které GG vnímá jako proces. Občany nevnímá pouze jako uživatele poskytovaných služeb, ale také jako členy komunit, kteří participují v rámci veřejných iniciativ a mají určitá práva i povinnosti. GG tak rozšiřuje koncept 3E na 4E a přidává čtvrtou hodnotu – *etiku*, aby nevymizely některé tradiční hodnoty veřejné služby, i vzhledem k tomu, že se NPM značně zaměřovalo na ekonomické aspekty. Dle Krbové (2017) je GG výsledkem požadavku od nejvyšších orgánů EU k zabezpečení spolehlivého výkonu správy věcí veřejných s respektováním, že každý stát si bude formovat a zdokonalovat vlastní systém VS. GG tak nestanovuje konkrétní metody, techniky a postupy, ale akcentuje tak 5 základních principů dobré vlády – participaci, odpovědnost, účinnost, soudržnost a otevřenost vůči veřejnosti.

GG tak uvádí, že rozdíl mezi veřejným a soukromým sektorem stále existuje, a to už jen z podstaty věci obou sektorů – VS je postavena na základě politicky stanovených potřeb, je zde neexistence ziskového motivu a manažeři mají zákony dáno, co dělat mohou. Soukromý sektor oproti tomu ziskový motiv má, zákon manažery omezuje pouze v tom, co nemohou dělat a je možné si nastavit jasný systém měření výkonnosti odrážející efektivnost a účinnost na rozdíl od veřejného sektoru.

3 Trendy v projektovém řízení ve VS

S rostoucími požadavky na zvyšování efektivnosti, hospodárnosti vynakládaných prostředků a účinnosti příjmových opatření se vývoj fungování veřejnosprávních organizací a především jejich řízení čím dál více podobá stylu soukromých organizací. Na veřejnoprávní organizace se více pohlíží jako na poskytovatele statků, které jsou ovlivňovány tržními principy. To vše vede k nárůstu nároků kladených na výkon

daných organizací, a především i na změnu samotného řízení, jak uvádí Wokoun a kol. (2007).

Z praxe vedoucích pracovníků vychází dle Špačka (2016), že řízení organizací, ať už veřejných či soukromých, je do určité míry ovlivněno tím, kdo řídí (typ, okolí organizace), co a kdo se řídí (předmět činnosti, zainteresovanost pracovníků), jakým způsobem (režim), s jakým cílem a zdroji (počet a struktura vlastníků).

Navzdory tomu, že poskytované statky veřejnoprávními a soukromými organizacemi se od sebe z podstaty liší, samotné oblasti činností jsou si velmi podobné – zahrnují plánování, tvorbu rozpočtu a financování, personální agendu, udržování vztahů s klienty/veřejností – to vše je součástí běžných postupů i ve veřejné sféře. Právě z tohoto důvodu je možné sledovat trendy v postupech a metodách soukromé sféry, které jsou obohacené zkušenostmi, znalostí výhod a nevýhod, a z toho plynoucí i samotná využitelnost.[18]

Podle Krbové (2017) zavádění managementu do veřejné správy se literatura věnuje řadu let, nejvýznamnějším impulzem bylo právě zavádění NPM do VS a zformulování konceptu Good Governance, který lze charakterizovat jako systémový rámec pro získávání dobrých praktik pro zavádění principů, postupů a technik do řízení VS. Moderní přístupy využívají inovace a kreativní přístup a techniky. V posledním desetiletí jde především o zvyšování výkonosti a kvality VS, zkvalitňování spolupráce, zlepšování image VS a omezování centralistických tendencí. Následující text bude věnován trendům v oblasti řízení ve VS, které vznikly v podmínkách podnikové praxe. Hlavním zdrojem, z kterého bylo čerpáno pro získání teoretického základu o trendech v řízení VS, byla kniha od Jany Krbové (2017).

3.1 Change Management

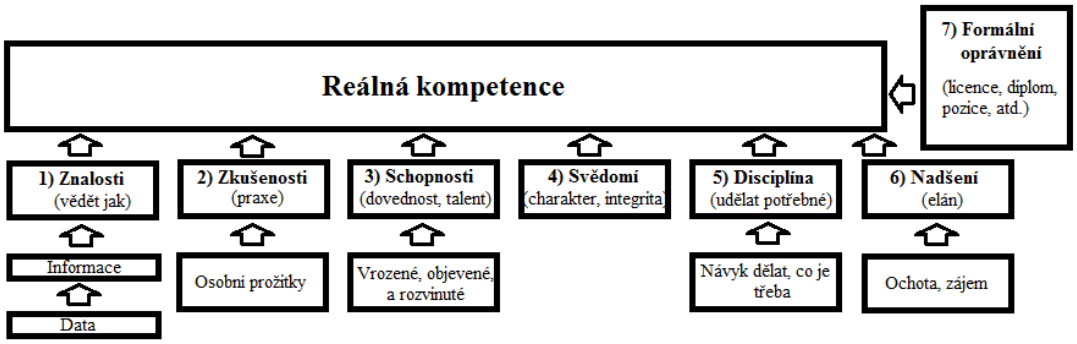
Change management, neboli řízení změn, je založeno na realistických vizích a cílech. Změnou chápeme dosažení horšího či lepšího stavu, ať u kvalitativně či kvantitativně. Ve VS chápeme change management jako řízení změn v rámci nových společenských,

[18] Wokoun, R. a kol. (2007)

technologických, vědeckých a politických trendech, které bývají dlouhodobějšího charakteru (mnohdy delší než jedno volební období).

Krbová (2017) ve své publikaci uvádí, že o řízení změn ve VS lze hovořit jako o subjekto-objektovém řízení, kdy subjekty jsou instituce, organizace a jednotlivci, zatímco objektem jsou procesy a vzájemné interakce. K řízení změn jsou však nutné kompetence, které představuje osobnostní kompetenční model, jimiž by měl manažer disponovat. Sedm složek kompetence zobrazuje obrázek níže.

Obrázek č 5: Kompetenční model



Zdroj: Vlastní zpracování dle Krbová, J. (2017), str. 18

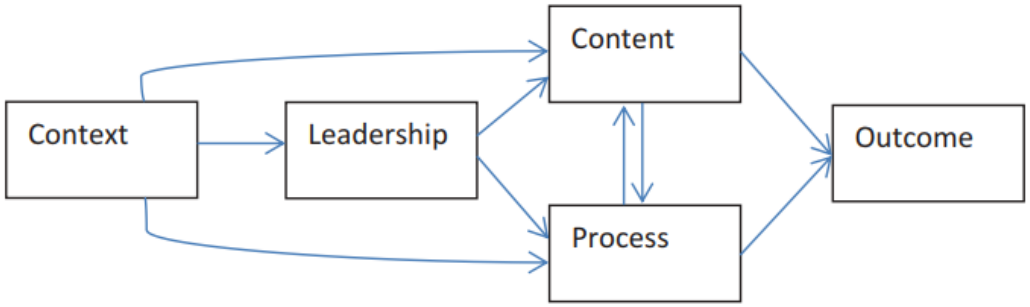
Součástí change managementu je i takzvaný risk management, jelikož spolu se změnou přichází i rizika, která mohou mít různý původ, příčiny i povahu. Rizika jako taková ovlivňují zamýšlené změny a z toho důvodu je třeba i v rámci řízení změn rizikům předcházet, odstraňovat je či eliminovat. V praxi se často využívá tzv. matice rizik, která sleduje pravděpodobnost výskytu, závažnost, dopad a především opatření.

3.1.1 Cutback Management

Change management přispívá k porozumění relativně novému trendu řízení nazývající se *cutback management*, který začal nabývat na významu od dob finanční krize v roce 2008. Tento trend je zaměřen na manažerské chování s ohledem na organizační změny způsobené v důsledků restrikcí (anglický ekvivalent *cutbacks*). Cutback management zavádí ideu, že se nejedná pouze o snižování nákladů, ale hlavně o možnost nastolení reformy v rámci organizace vedoucí ke zlepšení výkonu organizace a především k zvýšení efektivnosti. Cílem každého omezení by měla být změna, která vede nejen k zlepšení výkonu, jak efektivity a kvality služeb, ale také k finančnímu zdraví

organizace. Autoři článku Schmidt, Groeneveld a Van de Walle (2017) představují rámec cutback managementu, který spojuje kontext, obsah, proces, výsledky a leadership v souvislosti řízení změn v rámci daných restrikcí a fakt, že nejen manažeři, ale i zaměstnanci VS a političtí představitelé jsou ovlivňovány externě i interně různými závazky a pravidly.

Obrázek č. 6: Rámec cutback managementu ve VS



Zdroj: Schmidt, E., Groeneveld, S., Van de Walle, S. (2017), str. 1542

Těchto 5 faktorů pomáhá identifikovat specifickou charakteristiku spojenou s procesem a implementací změn a restrikcí ve VS. Rámec je založen na faktu, že manažerské chování výrazně ovlivňuje samotné zavádění změn a obsah restrikcí ve VS. Samotný kontext (*context*) je ovlivňován jak externím, tak interním prostředím – jedná se jak o čas, tak i politické a administrativní prostředí (což také poukazuje i na odlišnost mezi soukromým a veřejným sektorem). I s tímto ohledem je důležité volit vhodného manažera, který by měl mít i politicky-administrativní zaměření. Kontext tak ovlivňuje značně proces a obsah restrikcí. Obsah (*content*) říká, co se změnilo a především, proč je daná změna a restrikce potřeba. Lze vymezit 3 strategie v řízení restrikcí. Prvně se jedná o proporcionální restrikce, kdy jsou omezena všechna oddělení napříč organizací. Dochází k tomu, že ta samá činnosti musí být vykonána s menšími zdroji a je tedy třeba vytvářet takové postupy, které budou nákladově efektivnější. Druhou strategií jsou cílené restrikce, kdy jsou neefektivní programy a politiky zastaveny. Třetí strategií jsou organizační změny cílené na zvýšení efektivity, které jsou často brány jako nejvhodnější cesta k uspoření nákladů (např. flexibilní uspořádání pracoviště pro snížení nákladů potřebného prostoru organizace, integrace veřejných služeb, atd.). Proces a výstupy (*process and outcomes*) změn a restrikcí jsou neodmyslitelně spojeny. Proces je vyvíjen

při zavádění změny, zatímco výstupy jsou výsledkem právě tohoto procesu. Je možné rozlišovat plánovanou a neplánovanou (vzniklou) změnu. Plánovaná změna je implementována shora-dolů a reflektuje tradiční přístup (autoritářskou moc a hierarchii). Cíle jsou popsány, než je změna zavedena a úkolem manažera je přesvědčit ostatní, že daná změna je žádaná, nutná a potřeba. Restrikce jsou často spojeny s negativními pocity, a o to více je důležitá komunikace ze strany manažera, proč je změna důležitá a nevyhnutelná (opět v propojení s kontextem). Neplánovaná změna vzniká tzv. zdola-nahoru a reflektuje sdílení moci a rozhodování v rámci organizace. Ke změně tak dochází za spolupráce zaměstnanců a manažer představuje jakéhosi facilitátora mezi zaměstnanci a top managementem. Pokud jsou zaměstnanci zapojeny do změny vzniklé v rámci restrikce, dochází k vyhnutí se plýtvání zdrojů a poklesu morálky. Cílem manažera by tak měla být vysoce kvalitní komunikace a zapojení zaměstnanců, než krácení rozpočtu a propouštění. Vedení lidí (*leadership*) je posledním faktorem a tím nejdůležitějším a záleží na strategii a obsahu změny. Leadership lze rozdělit na tyto tři části:

- *Plán* – měl by obsahovat cíle, kýžené milníky, mapu procesu, která ukazuje směr, kterým se dostane k vytyčenému cíli
- *Změna rámce* – přesvědčit zaměstnance, že změna je potřebná a nevyhnutelná
- *Vytváření kapacit* – např. najímání osvědčených externistů

Kromě zaměření se na styl vedení veřejných manažerů, je třeba i brát v potaz fakt, že je třeba kooperovat s politickými i administrativními představiteli, kteří mají jiné priority. Političtí představitelé jsou orientovány na restrikce v rámci operačních činností než na rušení samotných programů. Oproti tomu administrativní pracovníci jsou zaměřeny na svůj úřad a vyhýbají se škrtům ve své organizaci. Manažer ve VS tak musí být schopen facilitovat požadavky obou stran.[19]

[19] Schmidt, Eduard, Groeneveld, Sandra, Van de Walle, Steven (2017)

3.2 Colaborative Public Management

Význam participace občanů při správě věcí veřejných celosvětově narůstá a jedná se o vysoce aktuální téma. Toto téma je zdůrazňováno v politikách EU a jsou aplikovány v národních státech v podobě podpory integrovaných nástrojů. Právě participace je součástí konceptu Colaborative Public Management (CPM), který primárně vychází z toho, že správa věcí veřejných je záležitostí nejen státu, ale i veřejnosti. Spoluprací je vytvářen veřejný prostor – veřejnost legitimizuje vlády ve volbách, podílí se na formování veřejného zájmu a měla by plnit i veřejnou funkci. Míra zapojení veřejnosti může být nízká (účast na volbách) či intenzivní (aktivní podílení se na správě věcí veřejných).

Participativní rozhodování přispívá dle Krbové (2017) k naplňování konceptu Good Governance. V participaci jsou spatřovány pozitivní přínosy:

- zohlednění skutečných potřeb
- podpora mechanismu demokratického rozhodování
- posilování sounáležitosti občanů v místě bydliště
- posilování sociální soudržnosti a sociálního učení
- zlepšování komunikace mezi veřejností a VS, budování otevřenosti
- posilování místní komunity
- posilování zájmu občanů o veřejné dění
- posilován vztah k dané lokalitě
- podpora budování širší společenské důvěry

Nicméně nejedná se pouze o pozitiva, ale i negativní záležitosti jako časovou, organizační a finanční náročnost, která většinou vyžaduje facilitátora na participaci. Též vzniká širší prostor pro konflikty a nutnost hledání konsenzu. Nejen z tohoto důvodu je význam komunikace mezi aktéry, jak při informování, tak i při vytváření politických kroků, značný.

Pro uplatňování prvků spolupráce existuje řada způsobů, metod, technik a přístupů. Potenciál je spatřován v informačních komunikačních technologiích či ochotě jedinců vstupovat do dobrovolných společenství.

- *Regionální inovační systémy: kooperující sítě (networking)* – jedná se o systémovou sympatickou spolupráci stakeholderů v regionu, která je základem pro vznik ekonomických, sociálních, kulturních a politických sítí, a jež vede ke stimulaci inovativních, nových, promyšlených a kreativních řešení.
- *Metoda Leader: podpora místního partnerství* – metoda je postavena na mobilizaci a zapojení místní komunity a lokálních stakeholderů do vytvoření trvale udržitelného sociálního a ekonomického venkovského prostředí, kde je především klíčové partnerství veřejného a soukromého sektoru, výměna zkušeností a spolupráce mezi lokalitami (i nadnárodně).
- *Future City Game* – jedná se o způsob zapojení veřejnosti do městského plánování zábavnou formou hry s cílem nalézt nejlepší cestu ke zlepšení kvality života ve městě.
- *Business Improvement District* – model je založen na spolupráci místní správy a lokálních firem s využitím cílů podniků (zvyšování zisků) pro vytváření oblasti, která je lákavá pro zaměstnance a dochází tak k participaci podnikatelů na rozvoji oblasti, kde působí.
- *IT aplikace pro podporu spolupráce veřejnosti s VS* – webové aplikace jsou založeny na jednoduchém a efektivním způsobu komunikace mezi veřejností a úřadem/samosprávou (např. nákup jízdenek v MHD či aplikace na hlášení závad a nedostatků v obci).

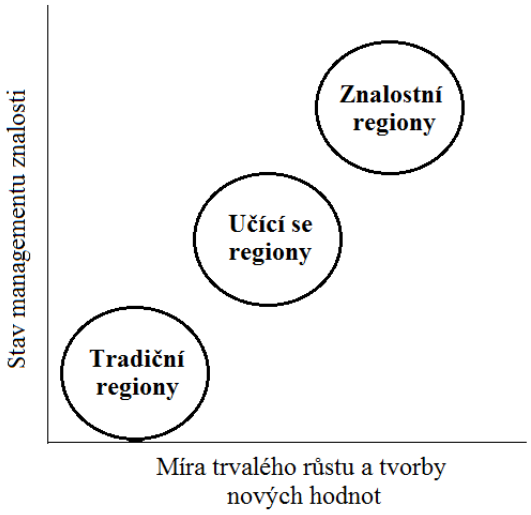
3.3 Knowledge Management

Nové pojetí konkurence je chápáno spíše jako vytváření nových hodnot, kdy rozvoje konkurenceschopnosti je možné dosáhnout vědomostmi, schopností učit se a znalostmi. Znalostní management využívá informace, data a znalosti moderní společnosti, které jsou rozvíjeny a ve vhodné formě použity při rozhodování. Jedná se o systematický a integrující proces řízení a koordinace širokého portfolia aktivit společnosti. Znalostní management představuje teoretickou základnu a praktické cesty nových konceptů a idejí. Využívání znalostí, jejichž základem jsou získané poznatky a informace jakožto nositele účelu a cíle, je předpoklad trvalé konkurenceschopnosti. Přeměněné data, poznatky a informace ve znalosti jsou ve výsledku využity v rámci rozhodovacích

procesů. Znalostní společnost tedy využívá racionálně schopnosti, znalosti a dovednosti, zatímco informační společnost pouze shromažďuje data, informace a poznatky – obě společnosti jsou však hybnou silou každého ekonomického systému.

Přechod od tradičního chápání řízení regionu ke znalostnímu řízení je závislý na míře trvalého růstu a tvorby nových hodnot a na stavu managementu znalostí, jako je zobrazeno na obrázku níže:

Obrázek č. 7: Od tradičního regionu ke znalostnímu regionu



Zdroj: Vlastní zpracování dle Krbová, J. (2017), str. 39

Znalostní region je schopný efektivně využít znalosti nabyté z předchozí fáze, tedy od učících se regionů. Pro efektivní a účelné využití je uplatňování znalostního managementu jako souboru procesů zaměřeného na uchování, kultivování a rozvíjení, sdílení a využívání znalostí. V posledních letech lze vysledovat zvyšující zájem při využívání nových poznatků vědy a techniky. Příkladem může být tzv. koncept *Smart Cities*, který je zaměřen na to, aby města, obce a regiony byly prosperujícím místem a zároveň příjemným místem k žití. Koncept je naplňován kromě strategického dokumentu s cíli a směrem rozvoje i pomocí konkrétních projektů, které k cílům strategie směřují. Koncept Smart je založen na 3 pilířích: inteligentní mobilita, inteligentní energetika a služby a inteligentní informační a komunikační technologie. Celý koncept vyžaduje spolupráci nejen uživatelů a města, ale i poskytovatelů a probíhá na 4 úrovních:

1. Organizace a plánování – získávání dat
2. Komunitní život – zapojení veřejnosti
3. Infrastruktura – konkrétní využití technologií
4. Kvalita života – výsledek naplnění strategie Smart

Příkladů využití tohoto konceptů je několik, jedná se například o chytrá řešení parkování, optimalizace veřejného osvětlení, zeleně či dopravy, zabezpečení veřejného majetku, aj.

3.4 Creative Management

Kreativita, schopnost lidí kreativně přemýšlet, je základem pro tvorbu inovací a představuje určitý stupeň znalostí a inteligence jedinců, jejichž nositelem je lidský kapitál. Kreativita může mít značný ekonomický přínos, zvláště u lidí mající talent a schopnost přicházet s novými myšlenkami s vysokou přidanou hodnotou, a především je to jedna z podmínek vzniku a šíření inovací. Vedle kreativity je nutná existence kreativního klimatu, tedy prostředí umožňující kreativní tvorbu. Měly by být eliminovány omezené nástroje, zdroje a mechanismy, dominantnost vertikálních vztahů a příkazy shora dolů.

Kreativní VS je taková, která pro rozvoj daného území využívá tzv. měkké infrastruktury, jako například atmosféru, schopnost povzbuzovat symbolické hodnoty a autenticitu. Koncept kreativní VS podporuje regionální a místní aktéry k hledání kreativních řešení. Kreativita je základem současných inovativních trendů v rámci místního rozvoje, např. Smart Cities, které byly zmiňované v minulé kapitole, nebo dále například projekty jako Ecocity, Campus City, Tourist Experience City, aj. V České republice vznikají komunikační platformy, pomocí kterých jsou sdíleny kreativní nápady. Následně dochází ke koordinaci aktivit mezi místní samosprávou, kulturními či vzdělávacími institucemi a podnikatelským sektorem. Výsledkem je využití vysokého potenciálu pro rozvoj kvality života, ale i ekonomický a společenský rozvoj.

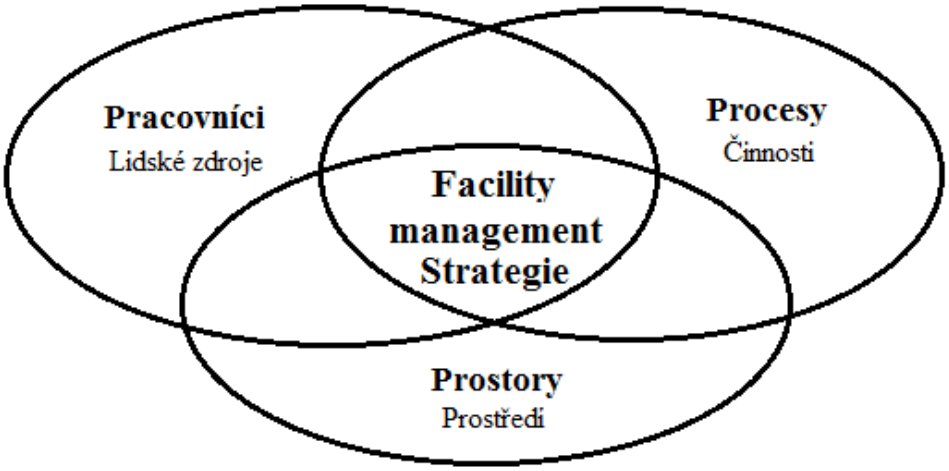
3.5 Public Space Management

Management veřejného prostoru se zabývá požadavkem propojení veřejného prostoru, který hraje významnou roli v životě obyvatel, a managementu, který se snižující se úrovní a nestabilitou nabývá v rámci veřejného prostoru na významu. Zájem o kvalitu veřejného prostranství roste a s tím i množství aktivit a akcí realizovaných právě v tomto prostoru. Hledání nových kreativních řešení vede k oživení veřejného prostranství, vede a láká lidi k příchodu do těchto měst. Je to i příležitost, jak aktivizovat lidi, ať už veřejností nebo obcemi a městy, a podpořit komunikaci mezi městem a veřejností. Tato forma řízení je často vedena k participaci veřejnosti na řešení revitalizace veřejných prostranstvích, kdy jsou uskutečňovány ankety pro návrhy veřejnosti či k výběru varianty architektonicky-urbanistického řešení.

3.6 Facility Management

Facility management je multioborová disciplína, jejíž primární smyslem je řízení podpůrných procesů a činností k zajištění efektivity základních procesů a činností. FM využívá výstupy znalostní a kreativní ekonomiky a spojuje znalosti podporované nejnovějšími informačními a komunikačními prostředky s kreativitou jejich využití. Toto spojení přináší taková řešení, jež vyvolávají pozitivní efekty. FM je definován jako integrovaný systém tzv. 3P – Place, People, Processes – tedy pracovního prostředí, jakožto místo výkonu činnosti, pracovníků, jakožto lidského zdroje zajišťující činnosti, a procesy jako hlavní aktivity. FM má za cíl zefektivnit hlavní procesy pomocí optimálního sladění 3P.

Obrázek č. 8: 3P Facility managementu



Zdroj: Vlastní zpracování dle Krbová, J. (2017), str. 69

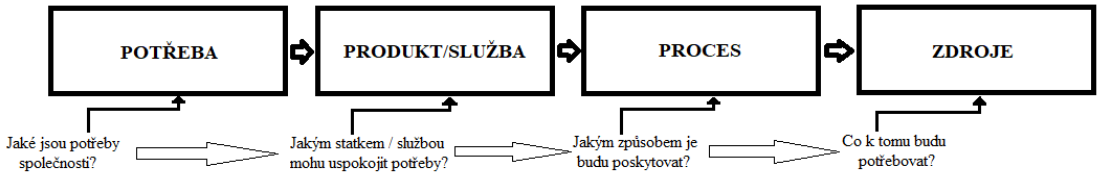
Tato metoda řízení klade důraz nejen na optimalizaci nákladů, ale i odbornou způsobilost osob, kteří zajišťují efektivní koordinaci podpůrných procesů. Dle evropské normy ČSN EN 15 221, kde jsou vyjádřeny základy FM, jsou procesy členěny na tzv. tvrdé a měkké služby. Tvrdé služby jsou vztaženy k prostoru a infrastruktuře organizace – spadá sem např. prostor, pracoviště, technická infrastruktura, revize a údržba, aj. Na druhou stranu měkké služby jsou vztaženy k lidem a organizacím a spadá sem např. zdraví, bezpečnost a ochrana, péče o uživatele, logistika a ICT, aj. Obecně lze sdělit, že cílem FM je zajistit pro uživatele takové prostředí, aby nejen tvrdé služby fungovaly efektivně, bezproblémově, ale stejně tak i měkké služby vyžadované jednotlivci. To má být dosaženo právě efektivním zajištění podpůrných procesů s efektivní alokací nákladů.

V současné době je FM silně navázán na technickou podporu (ICT), základem je však vhodný informační systém schopný komplexně zachytit podstatné složky všech podpůrných procesů v sjednocené podobě.

3.6.1 Procesní management

Procesní řízení je zaměřeno na výkonnost a efektivnost procesů, ve kterém jsou využívány znalosti, dovednosti, nástroje a techniky zlepšování těchto procesů ke splnění oprávněných požadavků uživatelů.

Obrázek č. 9: Řízení procesů



Zdroj: Vlastní zpracování dle Krbová, J. (2017), str. 72

Ať už organizace poskytuje jakékoliv statky či služby, vždy se vyskytují procesy hlavní, tedy hodnotvorné procesy týkající se uživatele, které zabezpečují manažerské procesy, typické svým strategickým a operativním stylem řízení (např. tvorba rozpočtu, plánování zdrojů, řízení rizik aj.), a podpůrné procesy, které jsou podpůrné k těm hlavním, a jsou to procesy materiálně – technické, jako rozvoj lidských zdrojů, správa a ochrana majetku, komunikaci aj.

K identifikaci hlavních, manažerských a podpůrných procesů je využívaná procesní mapa, jejíž sestavení je především ve sféře VS velmi složité, protože se zde setkávají různorodé části – výkon státní správy jako realizace správních činností dané zákonem a oblast zabezpečování veřejných statků a služeb ve strategické a operativní úrovni. K identifikování procesů lze využít rozpočet organizace, kdy jsou na základě analýzy definovány finančně nejvíce náročné činnosti, které jsou na základě identifikace vnějších užitků roztříděny na hlavní, manažerské a podpůrné procesy. Následně jsou hledány vazby podpůrných procesům k těm hlavním (např. za pomoci nákladů, tedy dat z účetnictví). Nicméně ne vždy je snadné ve VS identifikovat náklady na jednotlivé procesy. Z tohoto důvodu je třeba nastavení standardů a metodik na převod nákladů z účetnictví a rozúčtování nákladů podpůrných procesů k hlavním.

FM je velmi náročný na profesionální přístup k řízení podpůrných procesů a dosahování efektivnosti hlavních procesů. Čím větší obec, tím složitější proces a tím víc odborníků

bude potřeba. Příkladem FM v praxi jest Centrální registr administrativních budov či Registr územní identifikace, adres a nemovitostí.

4 PARMA

Program Public Administration Reference Model & Architecture, neboli zkráceně PARMA, je program zaměřený na analýzu a realizaci principů procesního řízení ve veřejné správě. Cílem programu je vytvoření maximálně jednoduchého a efektivního prostředí pro smysluplné fungování veřejné správy a vytvoření obecně použitelné procesního a dalších souvisejících modelů. Výsledkem programu je především usnadnění práce všem skupinám účastníků samosprávy, zaměstnancům jednotlivých úřadů a občanům při využíváním jejich služeb.[20]

Projekt PARMA vychází ze základní představy, že samospráva se skládá z 3 základních oblastí:

- Podpora podnikání
- Sociální rozvoj
- Územní rozvoj

Program PARMA není ukončen a byl rozvíjen zhruba v půlročních etapách. Autorem programu je pan profesor Václav Řepa, CSc., který program zaštiťuje od roku 2003. Program byl rozvíjen v rámci kurzů Business Process Engineering a Procesní řízení veřejné správy. Studenti se zde zabývali těmito oblastmi:

- Identifikace objektů vztahujících se k VS a jejich životní situaci
- Strategické řízení organizací
- Modelování podnikových procesů a business systémů
- Optimalizace a inovace procesů
- Reengineeringu organizací
- Vývoje informačních systémů

[20] PARMA (2016)

V rámci etap je cílem kromě vytváření nových modelů i zrevidování předešlých výstupů, a to především z legislativních důvodů, která tvoří základní zdroj při tvorbě a úpravě modelů. V současné době je program PARMA v 19. etapě. Vzhledem k externím faktorům, hlavně kvůli projektu Procesního modelování agend vedeném Ministerstvem vnitra, a interním faktorům, kde mluvíme o technické podpoře projektu a postupnému rušení předmětů spojené s tímto programem (viz výše) a nedostatku projektů pro rozvoj programu, je program ve fázi stagnace a není v této chvíli nijak dále rozvíjen, jak uvedl v osobní rozhovoru pan profesor Řepa (2018).

Za 15 let existence tohoto programu bylo vytvořeno množství modelů, které přispívají k procesně řízené organizaci ve veřejné správě, tedy organizaci systematicky a cíleně reagující na životní situace občanů a dalších subjektů. Modely jsou principiálně staveny na tom, že rozpoznávají objekty vztahující se k veřejné správě a zachycují co nejrealističtější stav běžného života. Následuje důkladná analýza nejpravděpodobnějších životních situací objektů a dochází k modelaci business procesů, které by měly v organizacích VS (např. městských úřadů) probíhat. Pomocí těchto procesů lze daný úřad řídit tak, aby optimálně reagoval na životní situace identifikovaných objektů a spravoval tak co nejlépe věci veřejné.[21]

Program vznikal díky spolupráci s Úřadem Městské části Praha 10, který výstupy projektu ověřoval a zaváděl do praxe. Dále probíhala spolupráce i s městskou částí Prahy 2 a 5 a obcemi Černošice, Děčín, Kladno, Milevsko a Vodňany. Právě díky této spolupráci byla získávaná důležitá zpětná vazba, jež pomáhala projekt směřovat správným směrem v následujících etapách.

4.1 Metody programu PARMA

Hlavní autor projektu PARMA, pan profesor Řepa, ve svém článku poukazuje na tzv. business procesy (procesní orientace), jejichž význam stále stoupá. Samotný pojem procesního řízení vnímá jako paradigmatický zlom v pojetí řízení organizace. Podstatu myšlenky procesního řízení uvádí především zásadní změnu manažerských postupů, která jediná může vést k výraznému zlepšení, a to především ve veřejné správě. Řepa

[21] PARMA (2016)

(2013) přirovnává typickou organizaci místní správy k střednímu podniku z kategorie SME, jak velikostí, složitostí i obsahem standardních funkčních oblastí, na čemž dokazuje, že procesní řízení ve veřejné správě je aplikovatelné, ale především žádoucí. Komplexnost změny v důsledku aplikace procesního stylu řízení organizace vidí jako značně obtížnou a dlouhodobou a označuje tento proces za evoluční, tedy proces postupného dozrávání.

Právě díky stále znatelnějšímu odklonu od tradičního k procesně orientovanému stylu řízení a opouštění hierarchického modelu roste tlak na samostatnost a odpovědnost místních struktur na úkor struktur centrálních právě na principu subsidiarity. Pro aplikaci procesního řízení je nutno ujasnit tzv. primární funkci organizace, tedy smysl její existence, z které jsou odvozeny další interní struktury. Proto program PARMA přináší tyto kritické faktory úspěchu aplikace myšlenek procesního řízení ve VS:

- Určení primární funkce veřejné správy – kdo je zákazník, jaké jsou jeho potřeby, jak se tyto potřeby projevují
- Svázání VS s právními předpisy – vykonávání činnosti VS dle zákona
- Nesdílení a nepřijetí základních strategických hodnot komunity – mentální a legislativní překážky

Program PARMA tak vnímá definici primární funkce veřejné správy jako základní stavební kámen pro jakoukoliv další evoluci k dosažení globálního stanoveného cíle, jímž je rozvoj obecného referenčního modelu, tedy obsahové architektury veřejné správy.

Metodický postup vývoje se sestává ze 4 kroků:

1. Analýza stavu činností VS a základních pracovních postupů
2. Analýza základních strategických hodnot samosprávy (analýza kritických faktorů + návrh soustavy základních strategických hodnot)
3. Analýza hlavních objektů samosprávy
4. Návrh a analýza klíčových procesů

Výsledkem tohoto iterativního[22] postupu je v prvním kroku identifikace základních logických řetězců činností, tedy zárodky budoucích procesů a základní procesní oblasti. V druhém kroku byl na základě analýzy vytvořen model základních strategických hodnot samosprávy a jejich vzájemných vztahů. V následném kroku byly výstupem globální konceptuální model samosprávy a model životních cyklů klíčových objektů. V posledním kroku jsou zjištěné klíčové procesy zobecňovány do podoby tzv. průřezových procesů a mapovány na relevantní technologie a standardy.

Kromě hlavního výstupu, má program několik dílčích a podpůrných výstupů. Tou nejdůležitější je metodika zahrnující 4 základní principy.

4.2 Principy programu PARMA

Během prvních několika etap byly pro identifikaci primární funkce veřejné správy stanoveny 4 základní metodické principy:

- 3 základní oblasti života komunity
- Životní události
- Maslowova teorie hierarchie lidských potřeb
- Životní cykly klíčových objektů

Tyto čtyři principy tvoří při vzájemné součinnosti techniku pro odhalování všech podstatných faktorů VS umožňující stanovení základních klíčových procesů a všechny následné akce nutné k realizaci procesní orientace v této oblasti.[23]

4.2.1 Tři základní oblasti životních událostí

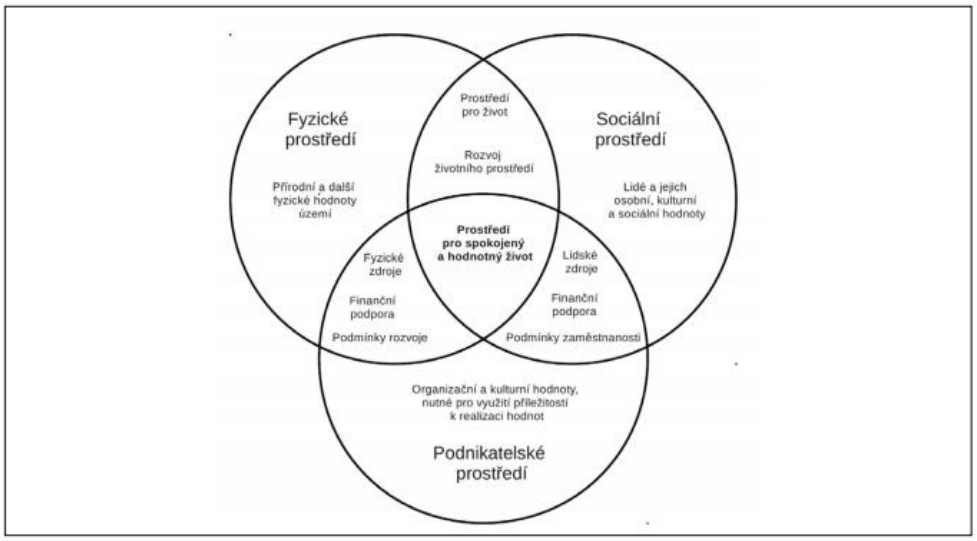
První ze základních oblastí života komunity (obce), jakožto zdroje životních událostí, je *fyzické prostředí*, které je tvořeno přírodními a fyzickými vlastnostmi území – tedy suroviny, příroda, infrastruktura, aj. Dále do této oblasti spadá *sociální prostředí*, které je složené z lidí a jejich osobních, kulturních a sociálních hodnot. Posledním je

[22] Kroky se v průběhu jednotlivých projektů opakují a navazují na sebe s cílem zapracovat nově zjištěná fakta z předchozích kroků.

[23] Řepa, V. (2013)

podnikatelské prostředí, které zahrnuje všechny podnikatelské subjekty – podniky, podnikatele, zaměstnance, příslušná legislativa, aj. Jedná se o soubor všech organizačních a kulturních hodnot potřebných pro realizaci příležitostí.

Obrázek č. 10: Tři základní zdrojové oblasti životních událostí



Zdroj: Řepa, V. (2013), str. 147

Na obrázku výše je možné sledovat dvoustranné průniky, které vyjadřují úzkou provázanost a smysl prvků v jedné oblasti pro oblast druhou. Tedy například, že fyzické prostředí poskytuje životní prostředí pro lidi a zároveň podporuje podnikatelské prostředí fyzickými zdroji. Stejně tak sociální prostředí podporuje podnikatelské prostředí, ale lidskými zdroji (lidmi a jejich kvalifikací, apod.). Kvalita společnosti jsou zase důležitým základem pro péči o životní prostředí a jeho rozvoj, což je hlavní hodnota sociálního a fyzického prostředí. V neposlední řadě podnikatelské prostředí podporuje fyzické a sociální prostředí finančně, dodává potenciál zaměstnanosti, což vede k harmonickému rozvoji. Společný průsečík všech tři oblastí pak představuje globální strategickou hodnotu společnosti, tedy prostředí pro spokojený a hodnotný život.

Na základě tohoto modelu bylo možné určit 3 základní oblasti strategických hodnot a cílů samosprávy:

1. Podpora podnikání
2. Sociální rozvoj
3. Územní rozvoj

Tyto oblasti jsou výchozím bodem pro určení základních klíčových procesů jakožto základu celé procesní mapy VS.

4.2.2 Životní události

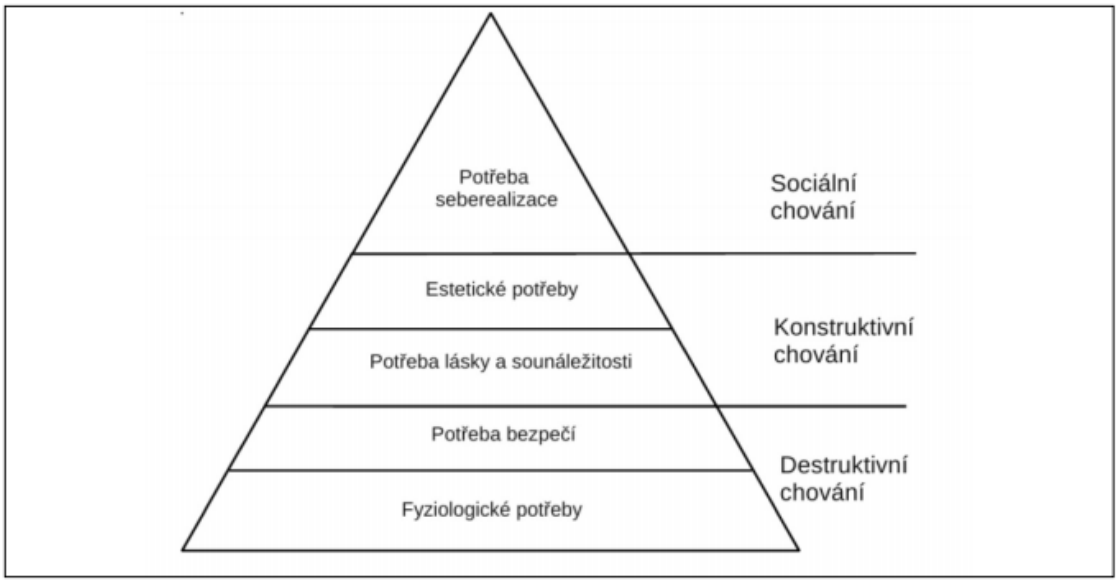
Pojem se často používá v kontextu procesního pohledu VS. Řepa (2013) představuje klíčové životní události jako typově reálné události charakterizující potřebu zákazníka a jsou dány situací v životě „zákazníka“ VS. Jedná se o soubor základních podnětů životních souborů. Životní situace jsou velmi blízké základnímu cíli a smyslu aktivit VS. Pokud vede v patrnosti orgán VS životní události, myslí tak na potřeby klientů. Takový pohled na činnosti VS má mnoho společného se základním principem procesního řízení, tedy uspořádat činnosti podle hlavních cílů, které musí být přímo napojeny na přirozené strategické cíle organizace – a ty vždy vyplývají z potřeb zákazníků. V České republice slouží k oficiálnímu pojetí Portál veřejné správy[24] spravovaný Ministerstvem vnitra. Tyto životní události vyžadují pak příslušnou reakci VS.

4.2.3 Maslowova teorie hierarchie potřeb

Když známe životní události a jejich okolnosti, dopady, je možné uvažovat postupy k jejich řešení – tedy procesy a dovést je až k modelaci standardní struktury služeb. Maslowova teorie hierarchie lidských potřeb byla použita jako ideový základ pro vyřešení otázky, jak identifikovat objektivně platné obecné/ typové životní události.

[24] https://portal.gov.cz/obcan/zivotni-situace/

Obrázek č. 11: Maslowova hierarchie lidských potřeb a hranice základních typů chování



Zdroj: Řepa, V. (2013), str. 151

Maslow svojí teorii staví na přesvědčení, že chování lidí je motivováno především uspokojováním jejich potřeb. Samotné potřeby jsou na sobě závislé (hierarchicky), tedy že potřeby, které se v pyramidě nacházejí výše, lze uspokojit až poté, co jsou uspokojeny potřeby z nižších úrovní. Zároveň tvrdí, že lidský organismus je dominován určitými potřebami, než že by se jedinec zaměřil v daném okamžiku pouze na určité potřeby. V pyramidě je možné vysledovat 3 základní typy chování. Nejnižší úroveň potřeb je oblastí destruktivního chování, tedy dochází k jejímu naplňování destruktivním způsobem – boj, obrana, zneškodnění, apod. Dvě střední úrovně jsou oblastí konstruktivního chování a k jejímu naplňování dochází konstruktivním způsobem – budování, tvorba, aj. Nejvyšší úrovní je oblast společenského chování a k jejímu naplňování dochází tzv. „obětováním“ společnosti.

Řepa (2013) ve svém článku uvádí, že obec je vždy složena z jednotlivců a jakýkoliv pohyb v komunitě má vždy své kořeny v motivaci individua. Životní události jsou tak základním prvkem komunitního chování a zavdávají základní podněty odpovídajícím akcím VS – některé je třeba podporovat, jiné omezovat. Z teorie A. Maslowa tak vyplývá, že pod hranicí mezi destruktivním a konstruktivním chováním by VS měla podporovat či věnovat zvláštní péči lidem a rodinám v hmotné nouzi či ohrožené sociální exkluzí s cílem prevence sociálních incidentů a zabránit tak nežádoucímu

vývoji životů obyvatel. Nad hranicí mezi destruktivním a konstruktivním chováním je úkolem VS podporovat konstruktivní chování občanů a využívat je pro rozvoj sociálních a kulturních hodnot společnosti, zároveň podporovat neustále uspokojování potřeb dětí v oblastí vzdělávání, kultury a možnosti jejich seberealizace. Nad hranicí mezi konstruktivním a sociálním chováním je pak důležitou činností VS ovlivňovat rozvoj podnikatelského prostředí s cílem podporovat rozvoj podnikání a podnikatelskou strukturu sledovat v tom smyslu, aby bylo podnikání zaměřeno na potřeby zákazníků a snižovala se poptávka po destruktivním statcích eliminací jejich nabídky.

Je však nutné chápat životní události v širších souvislostech vzhledem k vzájemnému propojení všech tří oblastí a taky důležitosti časového kontextu.

4.2.4 Životní cykly klíčových objektů

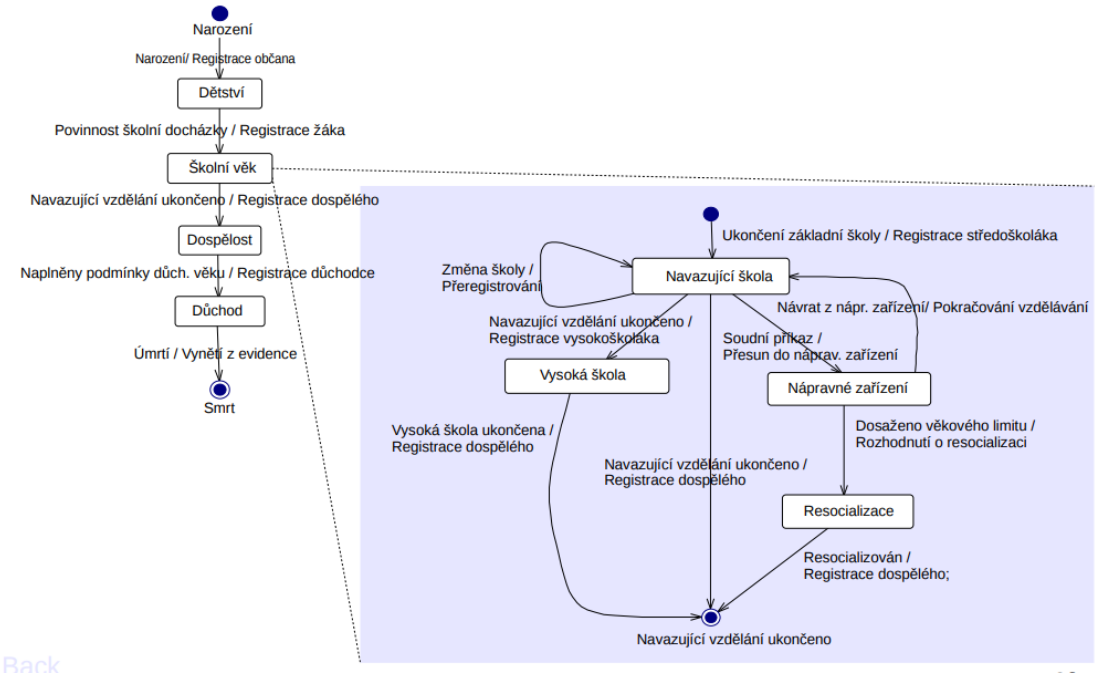
Životní cykly klíčových objektů (např. občan, společnost), jako obecný kontext životních událostí, jsou zobrazovány pomocí Diagramu stavů (State Chart), jenž je součástí všeobecně přijímaného standardu pro analýzu a modelování (jazyk UML – Unified Modeling Language). V programu PARMA je jazyk UML využíván pro potřebu specifikace analytických modelů, usilujících o postižení ontologické podstaty VS pomocí konceptuálního modelu. Metodicky program vychází ze základního pojetí konceptuálního modelování, který je rozšířen o popis přirozené dynamiky objektů v podobě tzv. životních cyklů. Dynamika objektů v programu PARMA je základním zdrojem kritických omezení, a proto její poznání je základem pro přesnou specifikaci procesů. Diagram stavů zobrazuje popis obecných zákonitostí, které jsou spojené s existencí objetu, pro které jsou vnímány pro daný objekt jako důležité.[25]

Vymezené klíčové objekty mají stanoveny konkrétní základní stavy, jež jsou z hlediska VS důležité, tedy jedná se o stavy, které se týkají bezprostředně příslušné činnosti a procesů VS. Každý přechod mezi vymezenými stavy je popsán 2 základními údaji – událostí, jež změnu aktivuje (proč ke změně došlo) a akcí, jíž je přechod do nového stavu uskutečněn (konkrétní čin). Metoda vede k objevení potřeby akce, jež vede k poznání potřeby příslušné akce v nějakém procesu či k objevení procesu nového (i

[25] Řepa, V. (2013)

naopak). Metodika programu PARMA tak napomáhá k objektivizaci navrhovaných činností a procesů VS a jejich provázání prostřednictvím životních událostí a oblastí jejich původu se základními strategickými hodnotami VS – jedná se tedy nejsnazší způsob, jak dohledat vazbu na obecnou strategii VS. I jednotlivé objekty pak mohou mít společné průsečíky v podobě společných akcí, tedy zánik a případné změny znamenají vzájemné propojení životních cyklů v daném okamžiku – např. občan je vlastníkem společnosti nebo občan je zaměstnancem společnosti – momenty vzniku nebo zániku či změny těchto vazeb znamenají vzájemné protnutí životních cyklů v jednom okamžiku. Je však vždy myslet na to, aby veškeré procesy VS byly konzistentní s řadou objektivně platných pravidel a omezení (např. nutnost občana být zakladatelem i zaměstnancem společnosti, aby dosáhl stavu dospělosti). Pro představu konkrétního výstupu založené na metodice programu PARMA je níže zobrazen diagram stavu objektů Občan.

Obrázek č. 12: Životní cyklus objektů Občan



Zdroj: Řepa, V. (2013), str. 153

4.3 PARMA a současnost

Principy programu PARMA nejsou v současné době součástí řízení kterékoliv obce ČR. Program byl vyvíjen za spolupráce těchto osmi obcí – Černošice, Praha 2, Praha 5,

Praha 10, Vodňany, Kladno, Milevsko a Děčín. V rámci spolupráce s těmito obcemi docházelo k zmapování situace na daném úřadě, což spočívalo v analýze toho, jaké konkrétní činnosti úředníci realizují. Na základě této analýzy se nastavovaly procesy a ve výsledku tvořily modely, které se vždy v jednotlivých etapách revidovaly. Samotný vývoj a rozvoj programu byl značně narušen aktivitou Ministerstva vnitra ČR nazývanou *Procesní modelování agend* (PMA), jak uvádí Řepa při osobním rozhovoru (2018). Projekt PMA je založen na procesním modelu agendy[26], na který navazuje způsob řízení jeho změn a návrh stanoveného standardu agendy. Postup je navržen na základě zkušeností z realizace obdobných projektů ve VS a zpětné vazby získané v rámci ověření na pilotních agendách v prostřední vybraných orgánů veřejné moci v ČR.

PMA je soubor optimalizačních opatření, které by měly vést k návrhům a úpravám právních předpisů ke změnám v registraci agendy RPP[27], elektronizaci částí agendy a k úpravám požadavků, na jaké úrovni má být agenda vykonána či zrušena. PMA je primárně učena pro orgány státní správy, obsahuje však i doporučené postupy pro samosprávy. V širším slova smyslu ji lze chápat jako transformaci výkonů veřejné správy pro zohlednění skutečného rozsahu vykonávaných činností. PMA obsahuje standardizaci postupu výkonu agend, změnu ve způsobu úhrady, zkvalitnění legislativy a sledování, měření a vyhodnocování kvality výkonů. Navazuje na aktivity, reformy a modernizace VS. Procesní přístup je odrazem aktuálního stavu VS, kde není jasně definovaná úroveň výkonu agend státní správy.

Program PARMA je však limitován pouze na samosprávu. Autor programu vnímá pojetí státní správy tak, že by měla fungovat jako servis pro samosprávu. Obecně je však tato situace chápána přesně naopak, což se projevuje i právě aktivitou PMA, kde je

---

[26] Ministerstvo vnitra využívá slovo agenda, v kontextu této práce lze chápat stejně jako proces.

[27] Pojem označující jeden ze základních registrů dle § 3 zákona č. 111/2009 Sb., o základních registrech, ve znění pozdějších předpisů. Jsou zde uvedeny referenční údaje o působnosti orgánů VS, o právech a povinnostech FO a PO a o oprávnění k přístupu k datům vedeným v základních registrech nebo agentových informačních systémech. Spadají sem i projekty jako eSbírka zákonů a eLegislativa.

snaha nastavit procesy obecně platné pro všechny samosprávy bez ohledu na jejich územní i jiná specifika. Reálně vnímá fakt, že o procesech má největší podvědomí právě ten úředník, který je v hierarchii úřadu nejníže postaven. Právě tento úředník je jednotlivým činnostem a potřebám obce nejblíže a také jim nejvíce rozumí, přirozeně vnímá souvislosti. Ve spojitosti s myšlenkou, že projektové řízení nelze zavést, ale postupně lze k němu dozrávat desítky let (někdy i období přesahující jeden lidský život), vnímá profesor Řepa nejníže postavené úředníky jako ty nejzralejší pro úspěšné zavádění procesního řízení. Největší problém spatřuje v politicích, kteří ani nespadají do hierarchie úřadu a jsou zaměřeni na čistě strategické vedení obce.

Program PARMA začínal prvotně v obci Černošice a právě tato obec dala programu do začátku největší množství informací. Zainteresovaní lidé si zde uvědomovali, o čem program a procesní řízení je a měli velkou vůli na aplikaci programu pracovat. Snaha však zde byla přerušena právě aktivitou PMA, který primárně nerespektuje jeden z hlavních principů PARMY, a to rozvoj procesního řízení na principu zdola, tedy od úředníků zabývající se konkrétními agendami (procesy). Aktivita PMA si neuvědomuje důležité kritérium v podobě specifičnosti každého území, které znají právě nejlépe samotní obyvatelé území a tedy řídící organizace samosprávy. Profesor Řepa uvedl v rámci rozhovoru ilustrativní příklad pro obec Děčín, která je zasazena v území Českosaského Švýcarska, a kde se nachází krásné Labské pískovce. Právě v souvislosti s tímto skalnatým okolím, je zde neustálé riziko a nebezpečí s padáním kamenů a ohrožením obyvatel v této oblasti. Vzhledem k tomu, že se jedná v této oblasti o velmi častý jev (viz únor 2018, kdy kvůli hrozícímu pádu skalního bloku město evakuovalo dva domy v Děčíně[28]), jsou procesy nastaveny perfektně a jsou důkladně propracované. Padání skal není primárním problémem všech obcí, stejně tak není primárním problémem všech obcí nezaměstnanost či nízká úroveň vzdělání. Místní specifika jsou to nejdůležitější, protože právě toho se týkají samotné procesy. Jak dokonale ilustrují výše uvedené příklady, zavádění rutinních zákonitostí shora nemá smysl, ačkoliv po tom VS velmi touží a má je rádo, je třeba vnímat fakt, že se jedná o dynamické záležitosti a zákonitosti by měly být naopak operativní, protože jedině z nich může

[28] Decinsky.denik.cz (2018)

vzejít hodnota procesního řízení. To vše je postaveno na nejhlavnějším a nejzákladnějším klíči k úspěchu PARMY, což je naprostá změna myšlení a chápání procesů v samosprávě.[29]

Finance, které jsou samozřejmě též důležité, při zavádění programu PARMA v samosprávě nejsou paradoxně výrazný problém, už jenom díky nejrůznějším dotační podpoře, například v podobě evropských grantů. Jak však profesor Řepa zdůrazňuje, hlavní je především potřeba podporovatelů uvnitř úřadu. Primárním klíčem k úspěchu při zavádění programu je navázání vztahu s osobou městského úřadu, ideálně tajemníkem (tzv. garant podpory), který představuje osobu mající velký vliv v organizaci, pokud má podporu top managementu a středního managementu úřadu. Střední a ani top management nevidí procesy tolik, jako právě úředníci na nižších pozicích. Tajemník, pokud má podporu rady a politiků, funguje jako facilitátor pro zavedení změn a podporu celého týmu projektu (v kontextu právě například programu PARMA). Přesvědčení tajemníka, a potažmo i dalších osob, vede k postupné změně myšlení a přesvědčení o smysluplnosti procesního řízení v rámci organizace. Praha 2, Praha 5, Vodňany a Kladno jsou příklady obcí, kde se nepodařilo navázat vztah s osobou a nedošlo tak k přesvědčení o významu programu, potažmo celého procesního řízení.

Kam program ve výsledku došel nejdál, jsou obce Praha 10, Milevsko a Děčín. Na Praze 10 program nějakou chvíli fungoval, došlo i k zasazení významu procesního řízení do myšlení řídících pracovníků, bohužel však byl proces narušen právě aktivitou PMA. V Milevsku a v Děčíně došlo k přesvědčení a navázaní intenzivního vztahu s tajemníkem úřadu. Tajemník obce Milevsko byl přesvědčen o významu programu, měl zájem o zavedení procesního řízení do každodenního zpracování agend, bohužel však nenašel oporu a ve výsledku byl i propuštěn. V Děčíně byl též navázán velmi dobrý vztah s tajemníkem úřadu, bohužel spolu se ztrátou motivace a síly během druhého volebního období spojené i s neúspěšným zavedení procesního řízení byla podpora ztracena a program se neujal ani zde.[30]

---

[29] Řepa, V. (Osobní rozhovor, 2018)

[30] Řepa, V. (Osobní rozhovor, 2018)

Tabulka č. 1: Seznam obcí – spolupráce na vývoji programu PARMA

Č.	Obec	Kraj	Počet obyvatel k 31. 12. 2016	Aplikace PARMA	Význam pro PARMA
1	***Černošice***	Hl. m. Praha	6 983	neaplikováno	vysoký
2	***Děčín***	Ústecký kraj	49 521	aplikováno	vysoký
3	***Kladno***	Středočeská kraj	68 660	neaplikováno	střední
4	***Milevsko***	Jihočeský kraj	8 474	aplikováno	vysoký
5	***Praha 2***	Hl. m. Praha	49 335	neaplikováno	nízký
6	***Praha 5***	Hl. m. Praha	84 165	neaplikováno	nízký
7	***Praha 10***	Hl. m. Praha	109 336	aplikováno	střední
8	***Vodňany***	Jihočeský kraj	6 880	neaplikováno	nízký

Zdroj: Vlastní zpracování dle Řepa, V. (2018), osobní rozhovor

Obecně lze říci, že největší bariérou v rámci úspěšné aplikace programu do běžného fungování úřadů je kromě aktivity PMA, kterou se musí řídit obce ČR, především nepřijetí strategických hodnot obce, neporozumění si s top managementem, legislativní a hlavně mentální překážky v podobě nepochopení důležitosti procesního řízení. Úřady si často myslí, že fungují na procesech, ale není tomu ve skutečnosti tak. Pan profesor Řepa během rozhovoru zmínil značnou důležitost samotných projektů bez ohledu na jejich úspěšnost či dokončení. I když projekt nijak nedopadne, jde o to, aby projekty existovaly a probíhaly. Tím, že jsou úředníci do řízení zapojeni, reálně na projektech pracují a jsou nuceni zúčastnit se projektové řízení, začnou přemýšlet nad jednotlivými procesy a ve výsledky vždy z realizovaného projektu něco zbyde – sebemenší změna myšlení ve způsobu řízení je primární cílem.

4.4 Výstupy programu PARMA

Za existence programu PARMA je brána jako největší hodnota pochopení evolučního předpokladu a následné přijímání nových myšlenek zásadní pro následné pokračování evolučního procesu zavádění procesního řízení v samosprávě města. Základním poznatkem je především ohromná komplexita problematiky procesního řízení ve veřejné správě. Ta je způsobena především ze dvou důvodů – odlišnost oproti tradičnímu pojetí managementu a šíře důsledků – komplexní změna zahrnuje všechny oblasti života samosprávy. Změna však nemůže být okamžitá, jelikož spoluaktéry musí být všichni aktéři VS, ale musí to být změna evoluční, které zahrnuje porozumění myšlenek procesního řízení, a hlavně jejich přijetí, což je především postaveno na zkušenostech a osobním poznání problémů a nutností jejich překonání.[31]

Dle Řepy je procesní způsob řízení vždy organizačně intimní záležitostí, vyžaduje vlastní zkušenosti, na kterých pak lze stavět další rozvoj organizace. Hlavní součástí je ale vnitřní rozvoj, tedy především osobní rozvoj lidí v organizaci. K rozvoji nedojde pouze dodáváním nových technologií a cizích myšlenek, což je největší riziko při dnešních snahách o modernizaci VS, je vždy třeba brát ohled na lidi a konkrétní organizační podmínky, zkušenosti a znalosti. Pokusy o standardizaci na bázi legislativy nemohou z principu fungovat. Autor programu tak vidí možnost úspěšné VS pouze v evolučním zrání organizace, kdy postupné, na zkušenostech založené, změny v myšlení aktérů mohou vést k reálnému úspěchu. Úředníci jsou schopni vnímat marginální činnosti a procesy, a je třeba klást důraz na principiální neschopnost nařizovat shora.

[31] Řepa, V. (2013)

5 Obec Uhlířské Janovice

Uhlířské Janovice je město nacházející se v okrese Kutná Hora ve Středočeském kraji. Město bylo založeno pravděpodobně kolem roku 1250 Janem ze Šternberka, nicméně první písemná zmínka je až z roku 1352. Přívlastek ve svém názvu Uhlířské připomíná místní uhlíře. Obec se skládá z osmi městských částí – Uhlířské Janovice, Bláto, Janovická Lhota, Kochánov, Malejovice, Mitrov, Opatovice II a Silvánka.[32] K 1. lednu 2017 bylo ve městě registrováno 3 085 obyvatel, z toho 1 529 mužů a 1 556 žen. Celkový průměrný věk je 42,7 let, což je těsně nad celorepublikovým průměrem.[33] Rezerva finančních prostředků obce po 6. rozpočtovém opatření pro rok 2017 činila 79 909 302, 31 Kč (viz Příloha 1). Město má našetřené finance na svém účtu především díky skládce v Blátě za uchovávání odpadu a pronájmu 63 obecních bytů ve velkém nájemním domě patřící městu.[34]

Největším zaměstnavatelem v Uhlířských Janovicích je Kooperativa, UNIKOM, Řeznictví Klepiš, LOBO Systems, Jindřich Kašpar a syn a Jaroslav Krauer. Zaměstnanost byla dříve problém, v současné době je situace výrazně lepší, obecně je zaměstnanost na velmi vysoké úrovni. Nyní jsou v podstatě nezaměstnaní ti, co jsou nezaměstnatelní. Míra nezaměstnanosti je k 31. 12. 2016 3, 84 %, což je nejnižší od roku 2009 (kdy byla 9, 12 %). Počet uchazečů o zaměstnání se od roku 2009 snížil téměř na polovinu, ze 146 na 77 (k 31. 12. 2016).[35]

Město má podepsanou smlouvu s Úřadem práce ČR o zaměstnávání osob na veřejně prospěšné práce. V dnešní době se však město setkává se situací, kdy Úřad práce nemá ani koho posílat. Důvodem je nejen nízká nezaměstnanost, ale i práce za minimální mzdu, s kterou jsou dodaní lidé z Úřadu práce nespokojení. Nejčastěji jsou zaměstnáni na technických službách, což jsou fyzicky náročné práce. Dochází však k tomu, že jsou

---

[32] Uhlirskejanovice.cz (2011)

[33] ČSÚ (2018b)

[34] Uhlirskejanovice.cz (2018)

[35] ČSÚ (2017e)

posláni lidé, kteří na tom jsou zdravotně špatně, ale nemají přiznané invalidní důchody, takže jsou často na neschopenkách a reálně nepracují. Bývají to i lidé mající problémy s alkoholem, s exekucemi, a tento fakt se projevuje především na finančním odboru, který se musí zodpovídat téměř deseti exekutorům měsíčně.[36]

Obec Uhlířské Janovice má zpracovaný pouze Územní plán a Plán odpadového hospodářství, oba plány jsou dostupné na stránkách města. Strategický plán však město zpracovaný nemá. Na zpracování strategického plánu se nyní sice dostávají dotace od EU, ale až od částky 1 000 000 Kč, nicméně zpracování strategického plánu pro město Uhlířské Janovice by takové částky nedosáhlo. Strategický plán není ani ze zákona povinný a město ho navíc nepotřebuje k získání jiných dotací. Podobně je na tom město i s investičním plánem, který též městu chybí a není ani v plánu jeho zpracování. Na čem se však teď pracuje, je Plán rozvoje sportu, který je ze zákona povinný dle novely zákona o podpoře sportu.[37]

Město poskytuje pravidelně dotace na podporu kultury a sportu. Pro rok 2018 byly schváleny dotace na:

- Běh na draka 8. ročník – 30 000 Kč (sportovní akce)
- Fotbalový klub Uhlířské Janovice – 100 000 Kč (sportovní spolek)
- Sbor dobrovolných hasičů – 40 000 Kč (sportovní spolek)
- Memoriál Stanislava a Petra Jechových – Sbor dobrovolných hasičů – 7 000 Kč (sportovní akce)
- Den her 1. 5. 2018 – Sbor dobrovolných hasičů – 5 000 Kč (kulturní akce)
- Uhlířskojanovická parketa 2018 – 70 000 Kč (kulturní akce)
- Uhlířskojanovický ples 2018 – 15 000 Kč (kulturní akce)
- Junák – český skaut – 30 000 Kč (zapsaný spolek) [38]

Uhlířské Janovice jsou součástí mikroregionu Uhlířskojanovicko a Střední Posázaví. Kromě Uhlířských Janovic do mikroregionu patří obce Církvice, Čestín, Kácov, Košice,

---

[36] Petrásková, E. (Osobní rozhovor, 2018)

[37] Petrásková, E. (Osobní rozhovor, 2018)

[38] Uhlirskejanovice.cz (2018)

Ledečko, Nepoměřice, Onomyšl, Petrovice II, Podveky, Rašovice, Rataje nad Sázavou, Samopše, Skvrňov, Soběšín, Staňkovice, Sudějov, Úžice, Vavřinec a Zbizuby. Spolupráce mezi obcemi je postavena především na sdílení názorů a zkušeností starostů výše zmíněných obcí. Uhlířské Janovice jsou v rámci této územní spolupráce vnímány jako středisková obec, a tedy zajišťuje větší množství činností pro menší obce, což se projevuje například při zabezpečení dopravní obslužnosti. Starosta Uhlířských Janovic je předsedou mikroregionu a jeho významnou náplní práce v rámci mikroregionu je pomoc a předávání zkušeností starostům menších obcích, kteří nemají k dispozici tolik zaměstnanců na úřadě (většinou mají k sobě jen účetní) a veškeré dotace a jiné záležitosti si řeší sami. Meziobecní spolupráce probíhá např. ještě v rámci katastrálních úprav, kdy jsou mezi obcemi budovány stezky a cesty. Obdobná spolupráce proběhla nedávno s obcí Vavřinec, která dělala chodník z Chmeliště do Uhlířských Janovic. Na město byl požadavek, zda přispějí na náklady výstavby – z celkové částky, cca 397 000 Kč, dalo město cca 300 000 Kč. Stezka je však na pozemku Uhlířských Janovic a je to ve vlastnictví města. Aby nepadlo podezření, že finance města jsou utráceny neoprávněně a neúčelně, bylo nutné pro audit uvést jasné zdůvodnění, tedy to, že lidé chodí na procházku tímto směrem podél krajské komunikace a že to bude více bezpečné nejen pro chodce, ale i pro zvýšení bezpečnosti dopravy. Projekt nesl název „Zvýšení bezpečnosti dopravy v obci Vavřinec“.[39]

Na úřadě probíhají časté kontroly, cca čtyřikrát do roka, které úřad velmi zatěžují. Momentálně se úřad nejvíc potýká s problematikou GDPR, kdy kromě zavádění samotného nařízení, mají problém i se sháněním adekvátního pracovníka na zaškolení, kteří jsou teď extrémně drazí a pro město nedosažitelní.[40]

5.1 Městský úřad Uhlířské Janovice

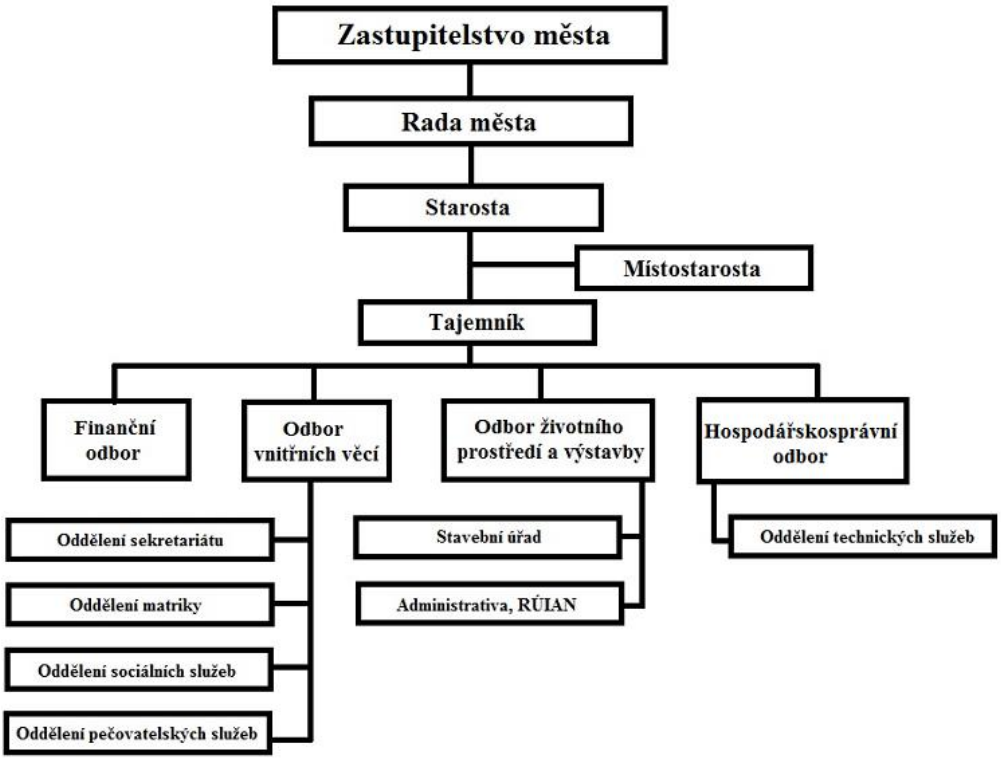
Město Uhlířské Janovice se skládá ze dvou organizačních složek – Kulturní informační centrum (KIC), pod které spadá i knihovna, a Město Uhlířské Janovice, které je tvořeno

[39] Petrásková, E. (Osobní rozhovor, 2018)

[40] Petrásková, E. (Osobní rozhovor, 2018)

městským úřadem, zastupitelstvem a radou města. Struktura je ilustrována na obrázku níže.

Obrázek č. 13: Struktura městského úřadu Uhlířské Janovice



Zdroj: Vlastní zpracování dle Uhlirskejanovice.cz (2018)

Zastupitelstvo tvoří celkem 15 členů, z toho je 10 zastupitelů, 3 radní, starosta a místostarosta. Na stránkách města je dostupný kompletní jednací řád zastupitelstva města, který upravuje přípravu, svolání, průběh jednání, usnášení a kontrolu plnění jeho usnesení a další otázky. Zasedání řídí starosta, místostarosta, popřípadě pověřený člen rady a musí být přítomna nadpoloviční většina členů, aby bylo zastupitelstvo usnášeníschopné. Schůze zastupitelstva nejsou nijak pravidelné, probíhají dle potřeby, nejméně však jednou za 3 měsíce. Řeší se zde například schvalování jednotlivých projektů (např. rekonstrukce komunikací, majetku obce, atd.), rozpočtu, konání kulturních akcí, zajištění hromadné dopravy, vydávání obecně závazných vyhlášek aj. Jednotlivá usnesení zastupitelstva jsou zveřejňována na úřední desce městského úřadu nebo na internetových stránkách města. Kontrolní výbor pak kontroluje plnění usnesení

zastupitelstva města. Program jednání zastupitelstva navrhuje rada města, ta je tvořena pěti členy - starostou, místostarostkou a 3 radními. Opět zde platí pravidlo nadpoloviční většiny. Do jejich kompetencí spadá především zabezpečování hospodaření obce, vydávání nařízení obce, aj. Schůze rady města jsou mnohem častější než schůze zastupitelstva, jednotlivá usnesení jsou opět k dispozici veřejnosti. Starostou města je již druhé volební období pan magistr Jiří Buchta.[41]

Pro zjištění fungování a procesů ve městě byl realizován rozhovor s tajemnicí úřadu, paní inženýrkou Evou Petráskovou, která kromě této funkce vykonává činnosti na pozici vedoucí odboru vnitřních věcí a má tak pod sebou sekretariát, matrikářku, sociální pracovnici a pečovatelku. Paní Petrásková poskytla veškeré informace týkající se fungování městského úřadu, osobního rozvoje a motivace zaměstnanců a projektového řízení ve městě Uhlířské Janovice.

5.2 Osobní rozvoj a motivace zaměstnanců MÚ

Zaměstnanci úřadu města jsou vnímáni tajemnicí jako velmi nepružní, hlavně co se týká změn a učení nových věcí, rádi dělají vše po staru. Záleží značně na osobnosti úředníka, s některými se spolupracuje dobře a s některými nikoliv, paradoxně však tolik nezáleží na věku. Mladé zaměstnance je třeba je hned zpočátku podchytit a tlačit na ně, aby se vyvíjeli dál. Velmi často se totiž sžijí s myšlením starších pracovníků a odkazují se na staré zavedené postupy, které odmítají měnit.

Na osobní rozvoj je na úřadě dbáno pouze částečně. Z rozpočtu města je ročně vyčleněno cca 80 000 Kč na školení. Snaha je, aby úředníci na školení jezdili a zvlášť na ty školení, které souvisí se změnami v jejich agendě. Školení si však vybírají sami, nejsou jim obligatorně přidělena. Tajemnici chodí na úřadový e-mail nabídky se školeními, které jsou následně přeposílané na všechny zainteresované zaměstnance a ti se sami rozhodují nejen podle toho, co je náplní školení, ale i kdo přednáší a zda má podle nich školení vůbec smysl. Snahou je posílat všechny, není zastáván systém, kdy na školení jede jeden a ostatní po návratu zaučí. Tím, že se školení zúčastní ve větším počtu, je větší šance, že každý zachytí a pochopí něco jiného a následně si zvládnou

[41] Petrásková, E. (Osobní rozhovor, 2018)

potřebné informace lépe sesumírovat. Úředníci musí podle zákona věnovat nejméně 18 pracovních dnů za 3 roky k prohlubování kvalifikace, není o tom však vedený žádný přehled či tabulka, kde by se hlídalo, zda zaměstnanci úřadu zákon dodržují. Někteří potřebují školení více, protože se v jejich oboru mění zákony častěji. V momentě, kdy jsou úředníci vyškoleni, ponechává se jim originální dokument o certifikaci, která by se jim mohla hodit, pokud by přestupovaly na jinou pozici nebo do jiného úřadu.

Problematické je řídit pracovníky z hlediska osobního ohodnocení. Jsou zaměstnanci, kteří jsou více snaživí a naopak. Není však jednoduché jejich aktivitu zdůvodnit, což bývá často problematické. Neexistují žádné osobní plány a cíle, na základě kterých by se daly vyplácet odměny. Vedoucí jednotlivých odborů k tomu nejsou ani nijak motivováni, mají pocit, že i tak mají mnoho práce a sestavování plánů a osobní evaluace jim přijde nad rámec a ne tolik prioritní jako jejich běžná agenda. Osobní ohodnocení se uděluje skutečně jen tehdy, když se někomu něco výrazně povede. Na odměny v rozpočtu je ročně vyčleněno cca 500 000 Kč, ale ačkoliv to má být za mimořádné a zvlášť významné akce, všichni odměnu automaticky očekávají jako třináctý plat. Názorně je uveden nestandardní případ vyplácení odměn matrikářce, která musí pracovat přesčasy - soboty a neděle na svatbách. Matrikářka za tyto přesčasy dostává sice náhradní volno, ale má plné víkendy. Je tak projevena snaha matrikářku motivovat a odměnit ji tak, že dostává navíc alespoň ošatné za určitý počet svateb (například za 20 svateb má 9 000 Kč odměnu na ošatné).

S motivací zaměstnanců na úřadě si taky nevědí příliš rady. Jsou lidé, kteří se snaží dělat něco navíc, ale kolikrát je s tím zanedbána i běžná agenda. Absentuje komunikace od nadřízených směrem k úředníkům, jaká činnost je běžná a jaká je již nad rámec, za kterou je možné dostat odměnu. Všechna tato motivace a osobní rozvoj by mělo vždy vzejít od vedoucích pracovníků, což se v současnosti neděje.

Proces zvyšování efektivity zdola, od nejníže postavených úředníků, probíhá a je snaha nějaké činnosti zefektivnit, nejčastější impulzy jsou ze strany IT. Nicméně se nedá říct, že by tato aktivita byla nějaký častá a stabilní. Opět se dostáváme ke strnulosti pracovníků, kdy si úředníci na něco zvyknou a nechce se jim už nic měnit. S tím, že je spousta jiných činností, kterým je třeba se věnovat, tak zavádění změn je vnímáno jako časově velmi náročné, trvá dlouho, než se změna usadí a celkově dá hodně práce přesvědčit okolí, že daná změna je dobrá a má smysl.

5.3 Projektové řízení

Pro ilustraci způsobu projektového řízení byl paní inženýrkou Petráskovou představen jeden z hlavních projektů posledních dvou období, jehož vedení měla v kompetenci přímo ona a který byl minulý rok dokončen. Projekt vedla sama tajemnice, ale fungovala spíše jako člověk, u kterého se vše shromažďuje (tedy jako jakýsi facilitátor), jež jedná s externím projektantem, radou města, zastupitelstvem či s nějakými potřebnými odborníky. Jednalo se o projekt spojený s rekonstrukcí budov školy a okolí. V rámci toho projektu byly zrekonstruovány dvě hlavní budovy školy. Projekt začal v roce 2011 a byl dokončen v září 2017. První impulz vzešel od vedení školy, konkrétně od ředitelky paní magistry Dany Bohatcové.

5.3.1 Průběh projektu

V přípravné fázi se rozhodovalo, zda město půjde do tohoto většího investičního záměru, zda na to jsou prostředky a zda je vše zvládnutelné v rámci jedné etapy. Po hrubém odhadu, jak časovém i nákladovém, kdy byly jednotlivé kroky konzultovány s odborníky, bylo rozhodnuto, že projekt poběží ve 3 etapách. Roli hrály tyto faktory – nemožnost stihnout kompletní rekonstrukci za jedny letní prázdniny, protože škola potřebuje prostory na provoz během školního roku, dále výhodné dotace na zateplení v předešlém období EU a možnost rozložení a návaznost jednotlivých etap tak, aby rekonstrukce mohla proběhnout důkladně a do hloubky. Bylo i rozhodnuto, že se pro jednotlivé etapy zavedou zvlášť projektové konzultace a etapy se navrhnou tak, aby na sebe jednotlivé postupy navazovaly.

V první etapě došlo k rekonstrukci vnější obálky, a to právě díky výhodným dotacím na zateplení (v době započetí první etapy bylo zateplování kofinancováno z 60%, nyní je možné se dostat maximálně na 42%). Kromě zateplení vnější obálky byla naplánovaná výměna oken, výměna topení a výměna média na vytápění. Před započetím etapy se nechával zpracovat energetický audit budovy a až na základě toho bylo zvoleno, jaký typ vytápění se bude instalovat. Teprve v této fázi se začal vybírat externí projektant, který pak navrhoval konkrétní řešení, tvořil danou projektovou dokumentaci, včetně stavebního povolení. S vybraným projektantem se pak projednávaly postupně jednotlivé návrhy, které se dále konzultovali na radě města. Tam vždy došlo k vyjádření, zda s tím

souhlasí, případně se radilo, jak postupovat dále. Podle potřeby projektant navštěvoval i zasedání rady. Zásadní rozhodnutí (např. zda se bude dávat tepelné čerpadlo nebo plynový kotel) probíhaly za rozhodnutí odborníka. V tomto případě se jednalo o odborníka ze známosti, který s projektem pomáhal nejdříve tzv. zadarmo, později byl tajemnicí přesvědčen, aby vykonával technický dozor na stavbě, což bylo velký plus vzhledem k velkému přehledu v nejnovějších technologiích a uměl poradit, co by bylo dobré řešit a v jaké fázi.

Veškerá rozhodnutí související s přestavbou musely být konzultována se zastupitelstvem. Některá rozhodnutí byla jednoduchá, třeba rozhodnutí, že na vytápění budou vyměněny nové radiátory, ale bylo například nutné přesvědčit zastupitelstvo, aby se zateplovalo. Následkem toho vznikla diskuze i o výměně oken, zda dát dřevěná či plastová, a vznikl požadavek ze strany zastupitelstva na zachování zdobnosti fasády. V tomto bodě se dlouhodobě diskutovalo, zda a jak tento požadavek splnit. S projektantem bylo třeba zpracovat nějaký grafický návrh a bylo třeba zjistit, z jakého materiálu to lze udělat a zda to vůbec někdo v ČR umí. Byly nalezeny celkem dvě firmy, ale ani jedna nebyla schopna dopředu opravu nacenit. Vzhledem k tomu, že byla nastavena vyšší priorita na zachování zdobnosti, finance nebyly v tomto bodě řešeny. Dalším diskutovaným tématem byla tepelná čerpadla, která byla umístěna na půdě (dávaly se na půdu jeřábem). Diskuze se především týkala střechy, která by byla vhodná, vzhledem k manipulaci s čerpadly, předělat již v první fázi. Kvůli časovému omezení, kdy první etapa musela být kvůli dotaci dokončena v konkrétním termínu, a k tomu, že se dá oprava střechy, i když s problémy ale dá, udělat později, byla její rekonstrukce odložena až do třetí etapy projektu. Celá první etapa přišla přibližně na 22 000 000 Kč (z toho cca 10 000 000 Kč byla dotace z EU), což bylo více, než zastupitelstvo předpokládalo a ve výsledku zdobná fasáda, na kterou se finance prvotně neřešily, vyšla draho.

Druhá etapa se týkala vnitřní obálky, tedy výměny podhledů, osvětlení a veškerého sociálního zařízení. Vzhledem k uvedeným činnostem se vše muselo projednávat s krajskou hygienickou stanicí – vše podléhalo kontrolním měřením, hlukovým a světelným podmínkám a nejnovějším standardům. Velmi problematické byly v této fázi například záchody na čidla, které jsou podle nových standardů obligatorní, pokud se rekonstruuje. V případě poruchy starých WC nebyl problém něco vyměnit či opravit.

Tyto nové záchody jsou sice elektronicky řízené a více hygienické, nicméně do budoucna je to velká provozní zátěž, kdy oprava bude stát mnohonásobně více než v případě starých WC. Veškeré podobné předpisy měl na starosti projektant, který musel projekt navrhnout tak, aby odpovídal všem požadovaným předpisům. Celý proces druhé etapy byl složitější právě díky předpisům. Pro ilustraci je zde uveden příklad. Při tak zásadní rekonstrukci je třeba mít stavební povolení, k tomu je zapotřebí mít krajské vyjádření. Vše je ovlivněno i tím jaká je to stavba, což si řídí krajský stavební úřad, tedy nezávislý státní úřad, který nemá nic společného se samosprávou. Ten pak řekne, jaké další dokumenty jsou k tomu potřeba, například vyjádření krajské hygienické stanice, od kterého je třeba dané stanovisko a rozhodnutí, kde jsou uvedeny všechny podmínky, a až poté je možné stavět. Podobné průtahy mohou trvat i více jak jeden rok. Po samotné realizaci je třeba mít nejprve zkušební provoz a až poté následuje měření a následná oficiální kolaudace, tedy normální provoz. Druhá etapa vyšla přibližně na 10 000 000 Kč a poslední, třetí, etapa, kdy se dodělávala střecha, vyšla cca na 3 000 000 Kč. Všechny etapy se dodělávaly vždy se zpožděním, tedy v průběhu září, kdy byl i kvůli tomu omezený provoz školy - musely být přestěhované třídy a paní ředitelka neměla po dobu rekonstrukce žádné prázdniny. K poslední fázi projektu byla snaha udělat ze strany tajemnice i rekuperaci, a to hlavně z toho důvodu, že byly dostupné velké dotace, nicméně pan starosta s návrhem nesouhlasil, protože na to reálně neměl už síly a motivaci. V současné době není udělané okolí budov a školní družina.

5.3.2 Bariéry projektového řízení

S projektovým řízení má město velké problémy, nejčastěji se potýkají s nízkými kapacitami, nízkou odborností a zdlouhavou přípravou projektu, která je často způsobená velkým množství byrokracie, což bylo i ilustrováno na výše uvedeném příkladu. Neexistuje žádný zažitý či písemný postup na zpracování projektu. Každý projekt se řeší individuálně v souvislosti s tím, jakého odborného projektanta město na projekt sežene. Město nemá žádného zaměstnaného interního projektanta, na všechny projekty jsou najímány externí projektanti, což se velmi často ukáže jako problém.

Riziko neúspěšného projektu se projevuje hned na začátku. Samotné zadání projektu si zpracovává úřad sám a nekompletní či neodborné zadání se zjistí až při realizaci projektu, protože si úřad projektu objednává externího projektanta či firmy už se

zpracovaným zadáním. To, že je zadání neúplné nebo špatné, se ukáže příliš pozdě. Může se projevit nejen v překročení časového a finančního plánu projektu, ale i v realizaci nadbytečných prací, které se musí třeba z důvodu nekvalitního použitého materiálu či nesprávně navrženého postupu opětovně předělávat. Postup je sice konzultován s odborníky a projektanty, ale většinou jsou to lidé ze známosti a bez jakékoliv odpovědnosti. Velmi nevhodné je i nastavení vedení projektu, kdy má projekt na starosti jeden pracovník úřadu (např. starosta, tajemnice nebo vedoucí hospodářskosprávního odboru) a ti k tomu musí vykonávat svoji běžnou agendu. Stává se tak, že starosta nebo tajemnice úřadu na spoustu akcí chodí a kontrolují si průběh sami osobně, aby měli přehled v případě, že po nich rada nebo zastupitelstvo bude chtít nějaké konkrétní informace. Projekt tak vedou úředníci a ne odborníci na danou záležitost.

Kromě všeobecné znalosti a rozhledu vyžaduje obdobná pozice organizační schopnosti pro zpracování projektu, schopnost umět vyhledávat a zjišťovat si potřebné informace a umění komunikace a vyjednávání s lidmi. Stává se, že projekty jsou založené kolikrát na důvěře spolupracovníků. Vedoucí projektu je pak odkázán na rady a pomoc ostatních a spoléhá se na odezvu, zda je postup správný či nikoliv. V případě rekonstrukce školy byla vybrána firma, která zajistila i projektanta. Daná firma s ním velmi úzce spolupracovala a kromě hlavního projektanta, který projekt zastřešoval, měli k dispozici projektanta na dotace a projektanta, který přebíral a zpracovával jednotlivé dokumentace. Autorské zápisy byly tedy zpracovány projektantem, technické zápisy pak technickým dozorem na stavbě. Záleží opět na projektantovi a technickém dozoru, jak jsou při vedení dokumentace pečliví. Veškeré činnosti se postupně dojednávají na radě města a uchovává se doložitelná dokumentace – nicméně i ta postrádá jakýkoliv řád a přehlednost. V případě výše uvedeného projektu byl např. problém dohledat a rozeznat od sebe rozpočty předběžné a finální, dokonce jeden celý šanon s poslední etapou nebyl dohledatelný a nikdo nevěděl, kde je.

Při výběru externího projektanta je třeba i myslet na poměr kvality odvedené práce a vydaných peněz. Při rekonstrukci silnice byl vybrán na základě požadavku zastupitelstva nejlevnější projektant (cca 120 000 Kč za projekt). Výsledkem je, že projekty nejsou dodávány včas či nejsou kompletní (například chybí vyjádření od důležité organizace) a nakonec se náklady zvýší jinde. Nepřesné měření může přinést

navýšení celkové nákladovosti projektu i o dva miliony. Kvalitní projektanti se dle slov tajemnice vždy vyplatí, i když jsou dražší (cca 300 000 - 500 000 Kč za projekt, ale může se jednat i o vyšší částky). Většinou je však náročné tyto nákladnější a kvalitnější projektanty u zastupitelstva prosadit.

Odpovědnost projektanta je ve smlouvách nastavena pouze tak, že projekt by měl být zpracován dle určitého zákona a měly by být tedy dodrženy určité náležitosti (např. stavební dokumentace). Jsou nastavené i nějaké sankce, pokud je projekt předán špatně. Paradoxně však není ale nastavena sankce, pokud se projekt nedodělá. Může tak nastat reálně situace, kdy rok běží nějaký projekt a město po roce zjistí, že není nic hotového a odpovědnost k nikomu nesměřuje. Až ve výsledné fázi se ukáže, zda je smlouva dobře nebo špatně nastavena. Nyní však město uvažuje nad tím, že by ve smlouvách ukotvili tzv. dílčí plnění, kdy by projektant byl nucen předkládat proces projektu a byl by zván i na zasedání rady města. Krajně se také uvažovalo o najetí dalšího člověka, který by projektanta kvartálně kontroloval. Nyní je však projektové řízení v takové fázi, že při přebírání projektu vlastně ani neví, co přebírají. A když je to celé špatně provedené, není možné už nic dělat, musí se celý projekt zrušit a začít v podstatě od znova, což se nejen špatně vysvětluje zastupitelům, ale hlavně i občanům.

Podobně velké akce se dělají v rámci úřadu nyní dvě až tři do roka a jak bylo uvedeno, je velice náročné to vše zkorigovat. Kromě rekonstrukce školy probíhá i rekonstrukce komunikací, kterou má v kompetenci starosta, a opravy budov, které se týkají bydlení, případně rekonstrukce rybníku, které má na starosti hospodářskosprávní odbor. Velmi značná mezera je i absence investičního plánu. Město má maximálně rozpočtový výhled, kde jsou nějaké akce nastíněné, ale pouze na dva nebo tři roky dopředu a většinou se jedná pouze o tyto větší akce. Impuls k realizaci projektů je často dán vyhlášením nějaké dotace na danou činnost. Co se bude nebo nebude realizovat, hodnotí starosta, podle toho, co je dle něj nejvíce potřeba a pokud přesvědčí i radní zastupitele. Stává se tak, že jsou realizovány záležitosti, které v dané chvíli nejsou ani tolik potřeba. Investiční plán městu chybí, když vznikne požadavek na nějakou akci, nejsou plnohodnotné podklady k tomu návrh racionálně přijmout nebo zamítnout. Nicméně zároveň s tím je příprava investičního plánu vnímaná jako časově náročná a vůle k tvorbě investičního plánu není.

Problémy zaznamenává město při rekonstrukci komunikací. Město má ve vlastnictví místní komunikace, kde předělávají vozovku společně s chodníkem a stáním. Nicméně u krajských komunikací, které město nemůže rekonstruovat, ale chodníky ano, se město dostává do absurdní situace. Pokud kraj rekonstruuje svoji komunikaci, jdou i z jejich rozpočtu náklady na obrubníky. Pokud však město začne s rekonstrukcí chodníků dříve než kraj s rekonstrukcí vozovky, jdou náklady na obrubníky na město. Mnohdy se tak čeká, kdo započne akci dřív a komunikace chátrá a její stav je absolutně nevyhovující. Pokud se rozhodne o rekonstrukci některé komunikace, je pak náročné samotné spuštění projektu, hlavně z hlediska sítí, které jsou v zemi. Jedná se o náročnou komunikaci s vodohospodářskou správou k přesvědčení o nutnosti rekonstrukce kanalizace, aby se předešlo tomu, že nová komunikace bude po pár letech opětovně z důvodu kanalizace rozbořena. Stejně tak jsou problémy s podnikem ČEZ, který nemá přehled o tom, jaké kabely v zemi vedou, kolik a zda jsou vůbec funkční. Snahou města je dělat komunikace kvalitně, na kvalitním podloží, aby vydržely i větší zátěž, což samozřejmě znamená i časovou a finanční náročnost (potřeba provádět i například geologické průzkumy), ale obdobné dohady často přidávají na demotivaci pracovníků úřadu.

Časté jsou i problémy s církví, která nemá peníze na opravy. Kostel na hlavním náměstí je v zanedbaným stavu – není zde zavedena voda, kanalizace a je zde špatná elektrika, padá zeď. Dotlačit tyto organizace, jako církev nebo ČEZ, VHS, k nějaké akci je velmi častý problém a stojí to spoustu nervů a ztrácí se motivace. Tajemnice, paní inženýrka Petrásková, připravuje veškeré podklady pro zasedaní rady města (program pro pana starostu), takže v případě, že jsou například vedoucími odboru předloženy nějaké návrhy, musím být informovaná o tom, o čem jsou. Přiznává však, že v poslední době se už se zvyšujícím množstvím nedokáže v projektech tak dobře orientovat, nepamatuje si podrobnosti, a proto si kolikrát musí vedoucí odboru zvát, aby mohli starostu adekvátně informovat o tom, o čem daný projekt vůbec reálně je.

5.4 Využití trendů a aplikace PARMA v Uhlířských Janovicích

Z rozhovoru s tajemnicí bylo možné vysledovat, zda město využívá některé z trendů zmíněných v teoretické části. Níže je uveden komentář k jednotlivým trendům, zda je

město k tomu nakloněno či k němu směřuje, a na kolik jednotlivé řízení využívají a v jakém ohledu.

- *Change Management*

  Řízení změn je velmi problematickou kapitolou pro městský úřad. Město se vypořádává se značnou strnulostí svých pracovníků, kdy zavedení jakékoliv změny vyžaduje velké úsilí. Zaměstnanci nejsou změnám většinou nakloněny a těžko se jim s nimi pracuje. Tlačit úředníky ke změnám a novým věcem nepomáhá ani zákoník práce, kde je stanoveno, že pokud je potřeba změnit pracovní náplň zaměstnance, musí s tím souhlasit. Je tu sice možnost zrušit současný pracovní stav a vytvořit nový, avšak je zde riziko nařčení za to, že nově vytvořený pracovní stav je téměř stejný jako ten minulý, protože se většinou jedná pouze o dvě až tři činnosti, které je potřeba změnit. Současný stav je takový, že se činnosti neustále přidávají, stejně tak se zvyšují požadavky na jejich kontrolu, zda jsou činnosti vykonávány správně. Zavedení jakékoliv změny je náročným krokem, protože se jedná o dlouhodobý proces, který vyžaduje spoustu úsilí pro přesvědčení, že daná změna je dobrá a správná. Ve výsledku se město raději změnám vyhýbá, protože to ztěžuje každodenní agendu.

  K řízení změn jsou nutné kompetence v podobě znalostí, zkušeností, schopností, svědomí, disciplíny, nadšení a formálního oprávnění. Ne vždy se však všemi těmito sedmi složkami kompetenčního modelu vedoucí pracovníci úřadu vyznačují. Jak již bylo zmíněno dříve nadšení a disciplína je to, co vedoucím pracovníkům nejčastěji v rámci úřadu schází. Sama tajemnice přiznala, že se nevnímá jako dobrý personalista a mnohdy jí tato schopnost při vedení chybí.

  Risk management, který je součástí change managementu, není v rámci úřadu řešen nijak, v rámci projektového řízení není viděna jakákoliv snaha rizikům předcházet či je eliminovat například pomocí matice rizik či jiného obdobného dokumentu – vše se řeší až v momentě, kdy se nějaký problém objeví, což se projevuje jak v časových, tak i personálních a zdrojových nákladech.

- *Colaborative Public Management*

  Jednání zastupitelstva jsou otevřené pro veřejnost, zpravidla se ho však účastní pouze čtyři nebo pět občanů z celé obce, přičemž většinou jejich přítomnost značí nějakou konkrétní nespokojenost, nikoliv snahu o navržení konstruktivních připomínek. Samotná schůze se zastupiteli je většinou velmi pasivní, připomínkují tak 2-3 členi a ostatní se nijak neprojevují.

  Míra zapojení veřejnosti ve městě je tak velmi nízká. Občanům chybí výrazně i sociální sounáležitost, což se projevuje i v nízkém zájmu občanů o veřejné dění. Komunikace mezi veřejností a samosprávou je velmi slabá, probíhá skrz webové stránky nebo veřejné úřední desky. Slabá komunikace se projevuje taky nízkou účastí občanů na veřejných akcí, která je často zapříčiněna nedostatečnou informovaností o jejím konání.

- *Knowledge Management*

  Využívání dat, informací a znalostí moderní společnosti není ve městě tolik aplikováno – nové koncepty a ideje jsou zde těžko přijímány. Procesy úřadu jsou spíše vedeny v kolejích tradičního chápání a k růstu v tomto směru nedochází. Pouze v rámci mikroregionu lze vystopovat jakési předávání zkušeností v rámci zainteresovaných obcí a snahu o uplatňování *best practice* při realizaci jednotlivých projektů.

  Trend je v rámci projektového řízení města využíván velmi okrajově. Na konci projektů neprobíhá žádné zhodnocení a nevytváří se žádný dokument, který by mapoval zkušenosti z proběhlého projektu. Vedoucí projektu si dělá vyhodnocení tzv. sám pro sebe, ale nikde nejsou tyto informace evidovány. Při realizaci dalšího projektu se sice vychází ze zkušeností, ale v případě, že nastoupí nový pracovník na danou pozici, nemá šanci se nijak rychle a efektivně poučit či zorientovat v úskalích daného typu projektu a jejich řízení, a obdobné chyby se mohou opakovat, případně nejsou využity způsoby, které se naopak dříve vyplatily.

- *Creative Management*

  Město projevuje snahu podporovat občany v jejich iniciativách. Pokud má někdo snahu realizovat akci, projevit iniciativu, město občany podporuje. Bohužel se však často setkává s tím, že občané jsou velmi pasivní a jednotlivých akcí se většinou nezúčastní. Město podporuje akce jako Uhlířskojanovická parketa, Běh na draka, aj.

  Obecně je však negativně vnímáno obyvatelstvem, že město nepřipravuje žádné kulturní akce. Město nemá kulturního referenta, proto pokud nějaké akce jsou, tak spíše z iniciativy občanů a město participuje pouze finanční podporou. Problém s těmito akcemi je však jejich nedostatečná propagace a malá návštěvnost. Nejvíce se daří akcím cílené na rodiny s malými dětmi. Nálada je nyní ve městě taková, že občané nemají tendenci se potkávat. Mnoho z nich i dojíždí za prací (Praha, Kutná hora, Kolín) a po návratu jsou rádi, že mohou být doma. Jednou za měsíc jsou na náměstí trhy, kam však chodí stále ti samí lidé. Celkově je ze strany obyvatelstva spíše cítit nezájem na participaci na chodu města.

  Kreativní klima je tedy podporováno velmi okrajově, a to spíše z finančního hlediska. Povzbuzování ze strany úřadu místních aktérů je minimální a je tak brzděn rozvoj kvality života, stejně tak i rozvoj ekonomický a společenský.

- *Public Space Management*

  Veřejné hlasování o architektonicky-urbanistických projektech ve městě nefunguje. Nikdy nebyla provedena anketa či rozhodování mezi návrhy v rámci takového projektu. Jedním z hlavních témat řešených v současné době je obnova hlavního náměstí, Václavského náměstí, ve středu města. V souvislosti s tímto projektem se plánuje zveřejnění studie na stánkách města a zároveň zřízení e-mailové adresy, kam budou moct občané posílat své připomínky. Není však plánováno, že by na tyto připomínky byla nějaká reakce ze strany úřadu. Původně byla plánováno v rámci rekonstrukce náměstí hlasování mezi více návrhy. Přemýšlelo se i o tzv. architektonické soutěži, kde komisi dělá architektonická komora. S touto akcí jsou však spojené velké náklady (cca 400 000 Kč). Je nutné zaplatit nejen komisi, ale i vypsat první tři ceny. Studie

obnovy náměstí je tedy v současné době řešena etapově, což znamená, že se nejdříve udělá první návrh, ke kterému radní řeknou své připomínky. Poté se realizuje další etapa, vše bez výraznější účasti občanů.

Z rozhovoru vyplynulo, že město nemá zájem o využívání Public Space Managementu, ať už z důvodu finančních, kdy by vynaložené peníze na výše zmíněnou soutěž raději použili na jiné akce, tak i z důvodu toho, že občané, kteří by se zapojili, by přinesly do projektu spíše kritiku než konstruktivní návrhy. Tento trend nebude využíván ve městě pravděpodobně ani v budoucnu.

- *Facility Management a procesní management*

  V rámci FM a procesního řízení bylo během rozhovoru zjištěno, že ani tento trend není v rámci řízení využíván. Město nemá zmapované hlavní činnosti, na které by mohlo navázat efektivní řízení podpůrných procesů a optimalizovat tak náklady. Město nevyužívá nijak ani nejnovější informační technologie. Neexistuje ani žádná procesní mapa, který by jednotlivé činnosti mapovala. V rámci úřadu je vytvořen rozpočet města, i střednědobého výhledu, nicméně v rámci projektů není nijak pracováno s plánováním zdrojů, řízením rizik. Vše je děláno pouze hrubým odhadem, který je postaven spíše na zkušenosti a odhadu. Rozvoj technických a lidských zdrojů též není nijak korigován. Obecně jsou evidovány i stížnosti na komunikaci úředníků směrem k občanům, které jsou pravděpodobně nejčastější. Vzhledem k tomu, že nejsou procesy nijak nastaveny a občané nevědí, jak by měla být daná záležitost řešena či jak by měl úředník pracovat a z toho důvodu nejsou ani všechny nesprávné postupy podchyceny.

- *Program PARMA*

  Vedení města o programu PARMA nikdy předtím neslyšelo. Procesy na úřadě zmapované nejsou a ani nejsou uvedeny životní události na webových stránkách města. Vědí, že některé města to tak uvedeny mají, ale stránky Uhlířských Janovic tyto informace nezpracovávají. Návody nejsou k dispozici, procesy nejsou nijak zmapované. Funguje to tak, že občan přijde na úřad s požadavkem a je mu řečeno, kam má jít a s kým to má řešit, vše se řeší ad hoc, nelze se nijak připravit, proto často občané využívají telefonickou linku. Reálně vnímá úřad procesní řízení tak, že těch možností, co lze na úřadě řešit je velké množství a ty

se stejně neustále mění. Popsání všech procesů by bylo pro město extrémně náročné a těžko popsatelné. Co se týká dublování práce, tajemnice vyjádřila názor, že ve výsledku je i lepší, když danou záležitost řeší více lidí a probíhá tak kontrola, že daná situace byla řešena správně.

V rámci městského úřadu není sebemenší zárodek pro úspěšnou aplikaci programu PARMA. V myšlení vedoucích pracovníků by bylo třeba změnit názor, že procesní řízení má smysl, že vede ke zvýšení efektivity a jednoduššímu fungování veřejné správy. Zavedení programu by v současné chvíli nenašlo podporu uvnitř úřadu. Stejně tak situaci nepomáhá i minimální ohled na samotné zaměstnance úřadu a zvláště jejich osobní rozvoj. Organizace není nijak výrazně rozvíjena zevnitř a nejsou ani nastaveny strategické hodnoty města, které by byly naplňovány, či vize, ke které by bylo směřováno. Zavedení programu PARMA brání nejen tyto mentální překážky uvnitř úřadu, ale také ty legislativní, v podobě aktivity PMA či zákonů, předpisů a vyhlášek, kdy složitost procesů je nyní natolik vysoká, že situace není v současné době optimální pro plnohodnotné a efektivní fungování programu v obci.

Tabulka č. 2: Míra využití trendových způsobů řízení VS

Trend	Využívání	Míra využívání
Change Management	Ano	Nízká
Colaborative Public Management	Ano	Nízká
Knowledge Management	Ano	Střední
Creative Management	Ano	Střední
Public Space Management	Ne	Žádná
Facility Management	Ne	Žádná
Program PARMA	Ne	Žádná

Zdroj: Vlastní zpracování dle Petrásková, E. (2018), osobní rozhovor

Z pozice tajemníka byly nejvíce zmiňovány jako problémové právě samotné projekty, které jsou především nedostatečně připravovány. Měly by být lépe propracované a zpracované odbornými projektanty. Celkově je i demotivující velmi dlouhá příprava, kdy jednotlivé předpisy jsou natolik komplikované a složité, že se spuštění samotné realizace může protáhnout i na několik let. Stejně tak s tím souvisí i problémová byrokracie, kdy předpisů je mnoho, ne všichni je zvládají – pak je těžké, někdy i nemožné, získat informace od kompetentních osob, které jsou potřeba pro přípravu projektu, dotaci apod. Velmi náročné je hlídání kvality práce, jak materiálově tak i procesně. Tyto záležitosti by měli mít na starosti odborníci, které město nemá a je vše nakonec v kompetenci člověka, který projekt v rámci úřadu vede. Velmi komplikovaná je práce s velkými firmami, ať už ve spolupráci s ČEZem nebo VHS, či v rámci realizace projektu, kdy velké firmy dělají jednotlivé práce sice možný levněji, ale o to méně kvalitně. Jedná se neustálé hledání rovnováhy mezi kvalitou a financemi. Větší úřady na tom bývají lépe; ty odborníky, kteří se zabývají investičními projekty, mají k dispozici. Ale na menších obcích, kde těch investičních akcí není tolik, nemá cenu dle slov tajemnice zaměstnávat trvale jednoho člověka na takové pozici – jednak na to nejsou finance a k tomu by i na tak malém městě zakrněl.

5.5 Doporučení

Na základě syntézy získaných poznatků v teoretické části a z rozhovoru s tajemnicí úřadu je možné pro město uvést několik doporučení pro efektivnější řízení a především méně problematické projektové řízení.

Město by mělo zvážit zpracování strategického plánu na minimálně 10 let dopředu. Město tak získá vizi, tedy základní a kompletní představu o směřování města, jak z hlediska sociálního, tak i ekonomického, a bude sloužit nejen pro veřejnou sféru, ale i soukromý sektor. Stanovením si dlouhodobého cíle bude pro město snazší organizace rozvoje na bázi dílčích cílů, které povedou k prosperitě celé obce, popřípadě i mikroregionu. Analýza obce pomůže i k identifikaci silných a slabých stránek, případně i jednotlivých příležitostí v daném regionu či hrozbám, kterým by přizpůsobovali činnosti města. Současně s tím je zde i výrazná absence investičního plánu. Zpracování střednědobého rozpočtu reflektuje spíše větší akce, což může směřovat k zanedbávání činností menších, ale třeba za dané situace důležitějších na úkor větších zásahů.

Vytvořením strategického a investičního plánu bude zabráněno plýtvání zdrojů, ať už lidských či finančních, kdy se omezí bezmyšlenkovitá realizace jakýkoliv oprav či rekonstrukcí jen z toho důvodu, že jsou zrovna vypsány výhodné dotace na danou operaci.

V rámci projektového řízení chybí téměř jakékoliv povědomí o tom, co to projektové řízení je a jak by mělo probíhat, vedoucím projektů chybí sebemenší teoretický základ o projektovém řízení. Město plně ignoruje základní čtyři fáze projektového řízení a nejvíce opomíjí ty nejdůležitější – tedy předprojektovou fázi a poprojektovou fázi.

Předprojektová fáze je neúplná, často postavena na odhadech a neodborných názorech. Absolutně chybí jakákoliv projektová dokumentace ve smyslu matice odpovědnosti či rizik, důkladného plánování nákladů – jak časových, finančních či lidských zdrojů. Nekomplexní a neodborné zadání je ve výsledku důvodem neúspěšného projektu. Po ukončení projektu by vedoucí projektu měl cílit na vypracování tzv. lessons learned, tedy vypracovat poučení z projektu pro strukturované zaznamenání zkušeností, které byly nabyty během celého životního cyklu a získání tak cenného zdroje při realizaci obdobné aktivity či projektu v budoucnu. Vytvořením veškerých těchto dokumentací je eliminováno riziko neúspěšného ukončení projektu.

Město by mělo využívat odborné vedení projektů, nabízí se dvě varianty – interní či externí projektant. Zaměstnáním interního projektanta by město získalo cenného pracovníka, který by měl adekvátní vzdělání a zkušenosti projektového manažera, a v jeho kompetenci by bylo vedení investičních projektů pro obec. Jednotlivé náležitosti by konzultoval s radou města a účastnil by se i v případě potřeby jejich zasedání. Měl by odpovědnost za přidělené projekty a jejich úspěšné dokončení. Ideální by bylo vychovat si takového zaměstnance z vlastních řad, jelikož kromě nabytých odborných znalostí, které by získal během vzdělávání, by znal i místní specifika obce, které jsou též velmi důležitá při plánování a realizaci projektu.

Druhá varianta, najímání externího projektanta, v současné době ve městě probíhá. Dle autorky práce by však městu pomohla tvorba databáze zkušených externích projektantů v dané oblasti. Tito projektanti, kteří by měli kladná doporučení získaná například od jiných obcí, by byli osloveni v případě realizace nějakého investičního záměru. Město by mělo více vyvažovat poměr cena vs. kvalita a nemělo by tolik bazírovat na

finančních prostředcích vynaložené na daného projektanta. V případě externích projektantů by bylo nutné zavést podmínku předávání dílčích výstupů, které by byly předpokladem pro vyplacení peněz. Součástí náplně práce by byla i aktivní účast na zasedání rady pro předávání výstupů a konzultace nad dalšími kroky. Město by mělo zpracovat i pravidla pro udělování sankcí v případě neúspěšného projektu či nedodržení nákladů, časového rámce apod.

Dalším důležitým bodem je zintenzivnění práce na osobním rozvoji úředníků a s tím spojenou motivací zaměstnanců úřadu. Vedoucí pracovníci jednotlivých odborů by měly chápat důležitost této činnosti a zavést pro své zaměstnance roční plány a cíle a na konci období tyto plány vyhodnocovat. Plány by neměly být stereotypní, ale měly by být aktualizovány s ohledem na osobnost samotného zaměstnance, na jeho možnosti a kompetence. Na základě těchto plánů pak lze navázat i transparentní systém odměňování a celkově tak posílit motivaci úředníků, která může směřovat k efektivitě celého řízení samosprávy. Součástí by měla být otevřenost vůči idejím a kreativním nápadům ze strany úředníků. Zaměstnanci by měli vědět a vnímat, že i jejich názor je důležitý, že je tento názor někdo schopen vyslechnout a zpracovat.

Z hlediska programu PARMA a procesního řízení by město mělo zkoumat procesy, ideálně analýzou činností, které realizují úředníci na každodenní bázi. Zmapováním významných životních událostí a na základě získaných poznatků by měly být nastaveny procesy pro jejich řešení. Město tak získá objektivní pohled na potřebné činnosti samosprávy a jejich okolnosti. Při tvorbě popisů řešení životních situací lze pak agregovat informace o všech procesech a občané města by takovým zpracováním získali při řešení konkrétní životní situace všechny potenciální souvislosti a mohli je řešit v daném okamžiku či by byli alespoň informováni o jejich existenci. Základem je změna vnímání konkrétních životních situací i samotným úředníkem a to čistě od úředního pohledu směrem k náhledu ze strany občana, který se v odborné terminologii a procesech nevyzná. Posílením kompetence zaměstnanců úřadu by bylo docíleno efektivní realizace základních agend souvisejících s řešením životních situací.

Závěr

Projektový management a veřejná správa se v posledních letech velmi rychle vyvíjí a mění. Ačkoliv se jedná o dva naprosto odlišné obory, má jejich propojení smysl, ale je nutné v tomto směru nejen vždy myslet na zachování základních hodnot a principů veřejné správy, ale také zajistit fungování veřejné správy jako služby veřejnosti, kde manažeři disponují sociálně-ekonomickými souvislostmi. Právě manažeři VS musí být schopni adaptovat se v prostředí organizace, kde působí, musí se umět vypořádat s regulacemi, externími organizacemi, zaměstnanci úřadu i specifickými aktivitami a procesy VS. Současný stav veřejné správy v ČR volá po vysoké kvalitě poskytovaných statků a služeb a není možné již spoléhat na tradiční a nepružné způsoby řízení. Naopak je třeba hledat nové přístupy, zavádět nové metody a techniky, které vedou k dynamizaci, zefektivnění, zkvalitnění a přístupnosti správy směrem k občanům.

Diplomová práce poskytuje přehled nejmodernějších přístupů, metod, technik a témat, které jsou v současné době nejaktuálnější a vhodné pro řízení veřejné správy přispívající k efektivnosti, kvalitě a zvyšování konkurenceschopnosti samosprávy. Práce tak prvně seznamuje s konceptem Change management, který poukazuje na důležitost kompetencí vedoucího manažera, jež má velký vliv na úspěšné zavedení požadovaných změn. Dále uvádí koncept Collaborative Public Management, který cílí na zapojení veřejnosti do dění samosprávy. Pro zpracování poznatků a následné využití k řízení obcí slouží trendy nazývané Knowledge Management a Creative Management. Efektivita a účinnost odkazující na trend procesního řízení a Facility managementu, se nejvíce dotýkají dalšího zásadního tématu diplomové práce, jelikož podpůrné procesy, fungující již několik let v oblasti soukromého sektoru, jsou základem pro model PARMA, který je v diplomové práci též analyzován.

Teoretické poznatky o programu jsou podpořeny rozhovorem se samotným autorem programu. Ukázalo se, že využitelnost programu PARMA za současného stavu nastavení české legislativy a strnulosti úředníků, procesů v úřadu a nastavených postupů je minimální. Enormní složitost problematiky procesního řízení vyžaduje komplexní změnu zahrnující všechny oblasti života samosprávy a vyžaduje součinnost všech spoluaktérů veřejné správy. Samosprávy v České republice však nedosáhly tolik

důležitého zralého stavu, kdy současným hlavním směrem, kterým řízení veřejné správy momentálně v České republice směřuje, jsou pokusy o standardizaci (viz aktivita PMA, která zavádí doporučené postupy pro samosprávy) napříč obcemi a automatizace veřejné správy shora na bázi legislativy, kdy není brán ohled na místní specifika, které jsou důležitou součástí způsobu řízení každé samosprávy zvlášť. Jelikož zavedení procesního řízení je změna evoluční, je třeba, aby všichni aktéři VS porozuměli myšlenkám, výhodám a důležitosti procesního řízení a potažmo samotného modelu PARMA. Až poté, co jsou tyto ideje přijaty, je možné na základě vlastních zkušenosti nastartovat další rozvoj organizace, jehož nedílnou součástí je rozvoj zevnitř organizace, tedy rozvojem vlastních zaměstnanců samosprávy a vlastních procesů.

Dále byly teoretické poznatky o řízení, projektovém managementu a trendech v této oblasti demonstrovány na obci Uhlířské Janovice. Pro zjištění současného stavu řízení obce, fungování úřadu a projektového řízení byl realizován rozhovor s tajemnicí úřadu, která má společně se starostou obce, největší přehled o těchto výše zmíněných oblastech. Z rozhovoru vyplynul fakt, že obec se spíše drží tradičních stylů řízení a zavádění změn je v tomto ohledu pro ně značně náročný čin, ke kterému v současnosti ani nesměřují. Město se potýká se slabými personálními kapacitami, nedostatečným rozvojem úředníků provázené slabou motivací, neadresnou odpovědností a chybějícím systémem odměňování na základě reálných hodnot. Město nemá stanovenou žádnou strategickou vizi, kterou by mohlo dlouhodobě plnit a dosahovat jí pomocí dílčích cílů. Ačkoliv z hlediska financí je město na tom dobře, absence investičního plánu způsobuje dle názoru autorky práce neuváženou realizaci projektů, v podobě rekonstrukcí a oprav, které nejsou prioritní, a to mnohdy jenom z toho důvodu, že jsou k dispozici výhodné dotace od EU. Veškerá rozhodnutí, co bude nebo nebude ve městě realizováno za projekty, vychází z uvážení starosty, což ne vždy musí korespondovat s potřebami města.

Program PARMA je pro obec Uhlířské Janovice neaplikovatelný, a to především z toho důvodu, že obec nedosáhla kýženého stavu přesvědčení, že procesní řízení má smysl pro zefektivnění řízení samosprávy. Na druhou stranu se ve městě projevuje dopad z proběhlých projektů, jejichž počet za poslední volební období narůstá, a vedení si začíná uvědomovat důležitost umu projektového řízení (ať už teoretické či praktického), což je první krok ke změně samotného řízení, které by nemělo být statické, ale naopak

dynamické a mělo by se stále rozvíjet a zefektivňovat. Každý realizovaný projekt vede k aktivizaci a zapojení aktérů a postupně mění myšlení zainteresovaných osob. Obec si čím dál více uvědomuje nedostatečné nastavení procesů v rámci projektového řízení, která způsobuje problémovost projektů a neefektivitu v rámci úřadu. Obec má tak nakročeno k paradigmatické změně v procesu řízení samosprávy, pokud bude dále pracovat a chtít zlepšit samotné projektové řízení. Právě toto směřování obce může vyústit i v pochopení a převzetí smysluplnosti nastavení procesů uvnitř úřadu.

V závěrečné kapitole byla vyvozena doporučení pro obec, otázkou však je, zda je možné tyto doporučení generalizovat na obce v celé České republice. Pokud by bylo tvrzeno, že ano, odporovalo by to základnímu principu programu PARMA, a to v tom ohledu, že je třeba vždy dbát na specifika každé jednotlivé samosprávy zvlášť. Různorodost obcí, ať už z hlediska demografického, geografického, sociálního, ekonomického či kulturního, neumožňuje definovat obecná doporučení vhodná pro obec Uhlířské Janovice napříč celou Českou republikou. Aby mohly být vyvozeny důsledky použitelné pro všechny obce, bylo by třeba realizovat šetření v každé obci zvlášť a na základě zjištěných informacích pomocí syntézy poznatků generalizovaná doporučení vytvořit.

Na základě šetření této diplomové práce lze obecně však apelovat na to, aby obce dbaly na rozvoj zaměstnanců samospráv, protože lidský faktor, jakožto jeden ze základních ekonomických hybatelů komunity, může představovat základ dobrého fungování veřejné správy. Každý vedoucí ve veřejné správě by měl znát alespoň základy personální práce a tato práce by měla být dále řízena ve smyslu koordinace a usměrňování činnosti. Dále by měly být definovány a postupně naplňovány strategické cíle obce, pro organizovaný, efektivní a prospěšný rozvoj obce. V neposlední řadě je třeba osvojení si základů projektového managementu a dodržování všech 4 základních fází včetně důkladné přípravy projektu, vyhodnocení proběhlého projektu a využívání odborných projektantů v řešené oblasti.

Téma diplomové práce nabízí další oblasti hodné zkoumání. Kromě již zmíněného šetření ve všech obcích ČR, na základě kterého by se dali vyvodit obecné doporučení v obcích ČR, lze i hledat zdroje týkající se způsobu řízení využívané v zahraniční. Též lze řešit dané téma z pohledu státu tak, aby bylo umožněno samosprávám jednodušší fungování díky menší byrokratické zátěži. Na problematiku se dá také nahlížet

z pohledu uvedených aktuálních trendů v oblasti řízení a navrhovat konkrétní řešení pro konkrétní obce, jak tyto trendy v rámci regionu uplatňovat. Rozvedení těchto koncepcí by se mohly stát předmětem dalších odborných prací.

Seznam použitých zkratek

CPM – Colaborative Public Management

ČR – Česká republika

EU – Evropská unie

ICT – informační a komunikační technologie

FM – Facility Management

FO – Fyzická osoba

GDPR - General Data Protection Regulation

GG – Good Governance

IT – Informační technologie

KIC – Kulturní informační centrum

NPA – New Public Administration

NPM – New Public Management

OECD – Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj

PARMA – Public Administration Reference Model & Architecture

PMA – Procesní modelování agend

PO – právnická osoba

RPP – registr práv a povinností

RÚIAN – Registr územní identifikace, adres a nemovitostí

SME - Small and Medium Enterprise

VHS – Vodohospodářská společnost

VS – veřejná správa

Seznam obrázků a tabulek

Obrázky:

Obrázek č. 1: Hexagon veřejné správy

Obrázek č. 2: Systém veřejné správy

Obrázek č. 3: Fáze řízení projektu

Obrázek č. 4: Síť odpovědnosti manažera VS

Obrázek č 5: Kompetenční model

Obrázek č. 6: Rámec cutback managementu ve VS

Obrázek č. 7: Od tradičního regionu ke znalostnímu regionu

Obrázek č. 8: 3P Facility managementu

Obrázek č. 9: Řízení procesů

Obrázek č. 10: Tři základní zdrojové oblasti životních událostí

Obrázek č. 11: Maslowova hierarchie lidských potřeb a hranice základních typů chování

Obrázek č. 12: Životní cyklus objektů Občan

Obrázek č. 13: Struktura městského úřadu Uhlířské Janovice

Tabulky:

Tabulka č. 1: Seznam obcí – spolupráce na vývoj programu PARMA

Tabulka č. 2: Míra využití trendových způsobů řízení VS

Seznam příloh

Příloha č. 1: Rozpočtové opatření č. 6/ 2017

Seznam literatury

Tištěné zdroje:

DOLEŽAL, Jan a kol. Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2016. 424 s. ISBN 978-80-247-5620-2.

DOLEŽAL, Jan, KRÁTKÝ, Jiří. Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty!. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2017. 176 stran. ISBN 978-80-247-5693-6.

KOCIÁNOVÁ, Renata. Personální řízení: východiska a vývoj. Vyd. 2. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.

KÁŇA, Pavel. Základy veřejné správy. Vyd. 1. Ostrava: Montanex, 2004. 302 s. ISBN 80-7225-319-2.

KRBOVÁ, Jana. Moderní management ve veřejné správě. Nové, inovativní a kreativní přístupy v managementu veřejné správy: výzvy a možnosti. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2017. 144 s. ISBN 978-80-7552-744-8.

LOCHMANNOVÁ, Alena. Veřejná správa: základy veřejné správy. Vyd. 1. Prostějov: Nakladatelství a vydavatelství Computer Media, 2017. 116 stran. ISBN 978-80-7402-295-1.

LOUDA, Tomáš, ed., GROSPIČ, Jiří, ed. a VOSTRÁ, Lenka, ed. Modernizace veřejné správy v Evropě a České republice: Sborník příspěvků z workshopu s mezinárodní účastí: Praha 22. - 23. 11. 2005. Plzeň: Aleš Čeněk, 2006. 351 s. ISBN 80-7380-001-2.

NOVOTNÝ, Vladimír. Územní samospráva České republiky. Vyd. 1. Praha: CEVRO Institut, o.p.s., 2007. 70 s. ISBN 80-86816-22-2.

POMAHAČ, Richard. Základy teorie veřejné správy. Plzeň: Aleš Čeněk, s.r.o., 2011. 267 s. ISBN 978-80-7380-330-8.

ŠPAČEK, David. Public management: v teorii a praxi. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2016. 357 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-74400-621-0.

WOKOUN, René a kol. Regionální rozvoj a jeho management v České republice. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2007. 244 s. ISBN 978-80-245-1301-0

Osobní rozhovory:

PETRÁSKOVÁ, Eva. Osobní rozhovor s tajemnicí města Uhlířské Janovice. Uhlířské Janovice, 27. 4. 2018.

ŘEPA, Václav. Osobní rozhovor s autorem programu PARMA. Praha, 24. 4. 2018.

Legislativa:

Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky, ve znění pozdějších změn.

Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení).

Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů

Internetové zdroje:

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [ČSÚ]. Vše o území: Uhlířské Janovice (okres Kutná hora): 2017a. In: ČSÚ. *Veřejná databáze* [online]. Vygenerováno 28.04.2018 19:04:19 [vid. 2018-04-28]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=profil-uzemi&uzemiprofil=31588&u=__VUZEMI__43__534498#

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [ČSÚ]. Počet obyvatel v obcích Středočeského kraje k 1. 1. 2017. In: ČSÚ. *Veřejná databáze* [online]. 2017b [vid. 2018-04-28]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/11240/56393023/obyv_obce_17.pdf/4f4a8947-1c5a-4bd8-a1cd-aa5830888d83?version=1.3

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [ČSÚ]. Databáze demografických údajů za obce ČR. In: ČSÚ. *Veřejná databáze* [online]. 2017c [vid. 2018-04-29]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/databaze-demografickych-udaju-za-obce-cr

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [ČSÚ]. Stav a pohyb obyvatelstva v hl. m. Praze v roce 2016. In: ČSÚ. *Veřejná databáze* [online]. 2017d [vid. 2018-04-29]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xa/stav-a-pohyb-obyvatelstva-v-hl-m-praze-v-roce-2016

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [ČSÚ]. Územně analytické podklady In: ČSÚ. *Veřejná databáze* [online]. 2017e [vid. 2018-05-07]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/csu_a_uzemne_analyticke_podklady

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [ČSÚ]. Hromadná ubytovací zařízení: Uhlířské Janovice (obec 534498): 2018a. In: ČSÚ. *Veřejná databáze* [online]. [vid. 2018-04-28]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/huz/obhuz.jsp?k=534498

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [ČSÚ]. Obyvatelstvo podle pohlaví a věkových skupin v obcích Středočeského kraje k 31. 12. 2016. 2018b In: ČSÚ. *Veřejná databáze* [online]. [vid. 2018-04-28]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xs/mesta_a_obce

Hexagon efektivní veřejné správy. *Smartadministration.cz* [online]. 2018 [vid. 2018-03-14]. Dostupné z: http://www.smartadministration.cz/docDetail.aspx?docid=21730716&doctype=ART&

Historie projektu. *Parma.vse.cz* [online]. 10. května 2016 [vid. 2018-04-04]. Dostupné z: http://parma.vse.cz/w/index.php/Public:Historie_projektu

Jednací řád zastupitelstva města. *Uhlirskejanovice.cz* [online]. Aktualizováno 30. 01. 2007 [vid. 2018-05-02]. Dostupné z: http://www.uhlirskejanovice.cz/assets/File.ashx?id_org=17321&id_dokumenty=120529

Modernizace veřejné správy. *Mvcr.cz* [online]. 2008 [vid. 2018-03-14]. Dostupné z: http://www.mvcr.cz/clanek/modernizace-verejne-spravy-49614.aspx?q=Y2hudW09Mg%3d%3d

Nebezpečná skála vyhnala v širším centru Děčína 20 lidí z domů. *Decinsky.denik.cz* [online]. 2018 [vid. 2018-04-29]. Dostupné z: https://decinsky.denik.cz/zpravy_region/v-decine-se-uvolnil-skalni-masiv-v-teplicke-20-lidi-ceka-evakuace-20180209.html

PARMA: Public Administration Reference Model and Architecture [online]. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2013 [2013-01-21].

Procesní modelování agend. *Mvcr.cz* [online]. 2018 [vid. 2018-04-29]. Dostupné z: http://www.mvcr.cz/webpm/clanek/web-zakladni-informace-procesni-modelovani-agend.aspx

RPP (Registr práv a povinností) – základní registry. *Managementmania.com* [online]. 24. srpna 2015 [vid. 2018-04-29]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/rpp-registr-prav-a-povinnosti--zakladni-registry

Řízení (Management). *Managementmania.com* [online]. 20. května 2013 [vid. 2018-03-04]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/rizeni

Struktura městského úřadu. *Uhlirskejanovice.cz* [online]. [vid. 2018-05-02]. Dostupné z: http://www.uhlirskejanovice.cz/meu-uhlirske-janovice/os-2009

Usnesení ZM č. 22 ze dne 24. 1. 2018. *Uhlirskejanovice.cz* [online]. Aktualizováno 7. 02. 2018 [vid. 2018-05-08]. Dostupné z: http://www.uhlirskejanovice.cz/usneseni-zm-c-22-ze-dne-24-1-2018/d-122928/p1=9039

Úvodní strana. *Parma.vse.cz* [online]. 10. května 2016 [vid. 2018-04-04]. Dostupné z: http://parma.vse.cz/w/index.php/Public:%C3%9Avodn%C3%AD_strana

Z historie města. *Uhlirskejanovice.cz* [online]. Aktualizováno 14. 07. 2011 [vid. 2018-04-25]. Dostupné z: http://www.uhlirskejanovice.cz/z-historie-mesta/d-119661/p1=9015

Ostatní:

HAJNÝ, F. Local Governance Implications of the Intricacies of the Political Change in Marienbad. Rocznik administracji Publiciznej [online]. 2016, s. 384-394 [vid. 2017-11-13]. Dostupné z: www.ejournals.eu/pliki/art/7594

KUBOVCOVÁ, Hana. *New Public Management*. Praha, 2013. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická, Národohospodářská fakulta. Vedoucí práce Jan Vláčil. Dostupné také z: https://insis.vse.cz/zp/portal_zp.pl?podrobnosti_zp=37402

ŘEPA, Václav. Procesní management ve veřejné správě. Ekonomie-management [online]. 2014, vol. 4, s. 141-158 [vid. 2017-11-10]. Dostupné z: http://www.ekonomie-management.cz/archiv/vyhledavani/detail/1031-procesni-management-ve-verejne-sprave/

SANALLA, Markéta. Vzdělávání úředníků jako nedílná součást reformy veřejné správy. QUAERE [online]. 2017, str. 203-207 [vid. 2017-11-13]. Dostupné z: http://www.vedeckekonference.cz/library/proceedings/quaere_2017.pdf

SCHILLEMANS, Thomas. Managing Public Accountability: How Public Managers Manage Public Accountability. International Journal of Public Administration [online]. 2015, vol. 38, s. 433-441 [vid. 2013-11-04]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/profile/T_Schillemans/publication/274005737_Managing_Public_Accountability_How_Public_Managers_Manage_Public_Accountability/links/5511c3430cf20bfdad50046b/Managing-Public-Accountability-How-Public-Managers-Manage-Public-Accountability.pdf

SCHMIDT, E., GROENEVELD, S., VAN de WALLE, S. A change management perspective on public sector cutback management: towards a Framework for analysis. Public Management Review [online]. 2017, vol. 19, s. 1538-1555 [vid. 2017-11-08]. Dostupné z: http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2017.1296488

Přílohy

Příloha č. 1: Rozpočtové opatření č. 6/ 2017

	Rozpočet po 6. RO
PŘÍJMY CELKEM	**75 336 708, 39 Kč**
VÝDAJE CELKEM	**61 635 110, 65 Kč**
Počáteční zůstatek finančních prostředků k 1. 1. 2017	66 207 704, 57 Kč
Financování /příjmy-výdaje/	13 701 597,74 Kč
Rezerva finančních prostředků po 6. rozpočtovém opatření	**79 909 302, 31 Kč**

Zdroj: Vlastní zpracování dle Uhlirskejanovice.cz (2018)