

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2009

Alena Chvojková

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Manažerské metody ve veřejné správě

Alena Chvojková

Bakalářská práce

2009

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav veřejné správy a práva
Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Alena CHVOJKOVÁ**
Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Veřejná ekonomika a správa**

Název tématu: **Manažerské metody ve veřejné správě**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Osnova:

1. Úvod
2. Základní formy veřejné správy
3. Vztah státní správy a územní samosprávy
4. Finanční zabezpečení veřejné správy
5. Personalistika ve veřejné správě a metody hodnocení a odměňování
6. Moderní management ve veřejné správě
7. Aplikace metod managementu ve vybraném úřadě
8. Závěr

Rozsah grafických prací: —
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

OCHRANA, F. Manažerské metody ve veřejném sektoru: teorie, praxe a metodika uplatnění. 1. vydání, Praha: Ekopress, 2002, ISBN 80-86119-51-3

HALÁSKOVÁ, M., Kovář, J. Veřejná ekonomika a veřejná správa. dotisk 1. vydání, VŠB-TU Ostrava, 2005, ISBN 80-248-0587-1

OCHRANA, F. Veřejný sektor a efektivní rozhodování. 1. vydání, Praha: Management Press, 2001, ISBN 80-7261-018-X

MAREŠ, S., MOHELSKÁ, H., ŠABATOVÁ, M. Manažerské metody: Systematický aplikační přehled. 1. vydání, Hradec Králové: Gaudeamus, 2004, ISBN 80-7041-534-7

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Tomáš Šimek**
Ústav veřejné správy a práva

Datum zadání bakalářské práce: **30. června 2008**

Termín odevzdání bakalářské práce: **1. května 2009**



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.



prof. PhDr. Karel Lacina, DrSc.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 21. července 2008

Prohlášení

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 27. 04. 2009

Alena Chvojková

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce, Mgr. Tomáši Šimkovi, za odborné vedení, za poskytnuté rady a připomínky při tvorbě bakalářské práce.

SOUHRN

Tato bakalářská práce řeší využívání vybraných manažerských metod ve veřejné správě k hodnocení pracovníků a ke zvyšování kvality řízení. Teoretická část se zabývá veřejnou správou a jednotlivými metodami. Praktická část se věnuje využití těchto metod ve vybraných úřadech.

KLÍČOVÁ SLOVA

Veřejná správa, metody hodnocení, manažerské metody

TITLE

Management methods for public administration

ABSTRACT

This bachelor thesis is about using several selected managements methods in public administration for evaluating workers and for increasing quality control. The theoretic part deals with public administration and selected methods. The practical part describes using these methods in selected municipals' offices.

KEYWORDS

Public service, methods for evaluating workers, managerial methods

OBSAH

ÚVOD.....	8
1. Základní formy veřejné správy.....	9
1.1. Veřejná správa	9
1.1.1. Materiální pojetí	9
1.1.2. Formální pojetí	9
1.2. Druhy veřejné správy.....	10
1.2.1. Systémy územní veřejné správy	11
2. Vztah státní správy a územní samosprávy.....	13
2.1. Státní správa	13
2.2. Územní samospráva.....	13
2.3. Vztahy státu a územní samosprávy	14
3. Finanční zabezpečení veřejné správy	16
3.1. Veřejné rozpočty (rozpočtová soustava)	17
3.2. Příjmy územních rozpočtů.....	17
4. Personalistika ve veřejné správě.....	20
4.1. Vedení pracovníků (personální management).....	20
4.2. Obsazování funkčních míst	21
4.3. Hodnocení pracovního výkonu (hodnocení pracovníka).....	22
4.3.1. Metody hodnocení	24
4.3.1.1. Volný popis	24
4.3.1.2. Hodnocení pomocí stupnice	25
4.3.1.3. Metody založené na vytváření pořadí zaměstnanců.....	25
4.3.1.4. Hodnocení podle dohodnutých cílů.....	26
4.3.1.5. Assessment centre.....	26
4.4. Odměňování pracovníků ve veřejné správě.....	27
4.4.1. Plat zaměstnance ve veřejné správě.....	27
4.4.2. Nepeněžní odměny	28
5. Moderní management ve veřejné správě.....	31
5.1. Management územní správy.....	31
5.2. Manažerské metody	32
5.2.1. Metody kvality ve veřejné správě.....	32
5.2.1.1. Benchmarking.....	33

5.2.1.2. Model EFQM.....	33
5.2.1.3. Model CAF.....	34
5.2.1.4. Systém řízení kvality dle metodiky ISO 9001, ISO 14001 a ISO 17799.....	35
5.2.1.5. Balanced Scorecard (BSC).....	35
5.2.1.6. Komunitní plánování.....	35
5.2.1.7. Místní agenda 21.....	36
5.2.1.8. Projekt Zdravé město.....	37
6. Aplikace metod managementu ve vybraných úřadech.....	38
6.1. Porovnání měst a obcí.....	41
6.1.1. Obyvatelstvo.....	41
6.1.2. Rozpočet.....	42
6.1.3. Struktura úřadu.....	43
6.2. Porovnání na základě dotazníku.....	44
6.2.1. Porovnání výsledků mezi městy.....	44
6.2.2. Porovnání mezi obcemi.....	45
6.3. Používání metod ve městech a obcích.....	47
ZÁVĚR.....	48
POUŽITÁ LITERATURA.....	49
SEZNAM TABULEK.....	51
SEZNAM GRAFŮ.....	51
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	51
SEZNAM PŘÍLOH.....	51

ÚVOD

Tato bakalářská práce se zaměřuje na používání manažerských metod ve veřejné správě. Toto téma je aktuální, protože po vstupu ČR do Evropské unie je na územní samosprávě vyžadováno zvýšení kvality poskytovaných služeb a celkové zkvalitnění její práce. To je hlavním tématem pravidelně konaných národních i mezinárodních konferencí kvality ve veřejné správě v zemích Evropské unie.

První část bakalářské práce charakterizuje veřejnou správu. Co veřejná správa je, jaké jsou její druhy, dále pak vztah státní správy a územní samosprávy a financování veřejné správy.

Poté se věnuje personalistice ve veřejné správě. Informuje o tom, jaké jsou zásady pro hodnocení a kdo může pracovníky hodnotit. Popisuje metody hodnocení pracovníků ve veřejné správě.

Ve veřejné správě je uplatnitelný moderní management, který byl využíván nejprve v oblasti soukromé. Jsou zde popsány metody zvyšování kvality řízení v územní samosprávě.

Praktická část se zabývá používáním metod hodnocení pracovníků a metod zvyšování kvality řízení ve veřejné správě, které bylo zjištěno pomocí dotazníku ve vybraných městských a obecních úřadech.

Cíle:

- **popsat některé metody soukromého sektoru, které mohou být použity i ve veřejné správě**
- **zjištění u vybraných měst a obcí, zda používají některou z metod hodnocení pracovníků ve veřejné správě a také zda tyto metody znají**
- **zjištění u vybraných měst a obcí, zda používají některou z metod zvyšování kvality řízení v územní samosprávě a také zda tyto metody znají**

1. Základní formy veřejné správy

1.1. Veřejná správa

Pojmu veřejná správa přikládáme v zásadě dvojí význam: buď pod tímto označením rozumíme určitý druh činnosti (tj. spravování) nebo organizační jednotku – instituci (útvary, úřady), která veřejnou správu vykonává. V prvním případě jde o správu v materiálním pojetí, ve druhém případě jde o správu ve formálním pojetí.

1.1.1. Materiální pojetí

Chápe veřejnou správu jako činnost státních nebo jiných orgánů veřejné moci nebo subjektů, kterým byl výkon veřejné správy propůjčen za účelem plnění úkolů označovaných jako veřejné. Rozhodujícím kritériem je druh činnosti, kterou mohou vykonávat rozličné subjekty. Můžeme ji vymezit pozitivně a negativně.

Pozitivní vymezení je spojováno s veřejnými úkoly, bez ohledu na to, zda tyto úkoly bude plnit státní správa, veřejná samospráva či jiní nositelé veřejné správy. Základním problémem tohoto vymezení spočívá v tom, že objem a formy správní činnosti se mění v závislosti na úkolech, které se veřejné správě přisuzují nejen v různých typech států, ale i v historickém kontextu. Nedostatky všech pozitivních definic, lze shrnout do těchto slov: jsou příliš obecné, abstraktní anebo naopak dílčí a popisné, a proto jen málo použitelné v teorii i praxi.

Negativní vymezení má svůj původ v nepřesvědčivých pokusech definovat veřejnou správu pozitivně, tj. jde o zbytkovou teorii, která v podstatě říká, že veřejná správa je souhrn činností, které nelze kvalifikovat ani jako činnosti zákonodárné a ani jako soudní. I toto vymezení není dokonalé a dává jen hrubou představu o jevu správy. Je jakýmsi řešením z nouze, byť většinou přijímaným.

1.1.2. Formální pojetí

Důraz se klade na organizace, kterým je svěřena působnost řešit určité veřejné úkoly, pokud nejsou svěřeny zastupitelským sborům nebo soudům. Rozhodujícím kritériem je tedy povaha organizace a úkoly, jež má v rámci institucionalizované dělby moci plnit a které jsou jí jako působnost přikázány. Správa ve formálním pojetí je v zásadě soustavou jednotlivých správních úřadů nebo orgánů jako vykonavatelů veřejné správy ve smyslu materiálním, tj. jako určité činnosti¹.

¹ HENDRYCH, D. *Správní věda: Teorie veřejné správy*. 2. dopl. vyd. Praha: ASPI, 2007. s. 15-16

1.2. Druhy veřejné správy

Vymezení veřejné správy ve smyslu materiálním a formálním je spojeno s dělbou moci, která je v moderním státě charakterizována oddělením moci výkonné od moci zákonodárné a moci soudní. Toto dělení je základní, není však jediné. Jiné rozdělení moci ve státě spočívá v jejím rozdělení podle úrovní daných územním členěním unitárního státu (země, kraje, okresy, obce) nebo jeho federativním uspořádáním. Organizace veřejné správy je závislá na obou „dělbách“ moci, které výrazně ovlivňují rozhodnutí o tom, co bude z veřejné správy ponecháno přímo státu a vykonáváno prostřednictvím jeho orgánů i úřadů a na jakém stupni, a co bude svěřeno jiným subjektům. To má také vliv na členění veřejné správy.

Veřejnou správu členíme různě. Zpravidla z hlediska:

a) **organizačního uspořádání**, které se řídí principy organizační výstavby:

- centralizace x decentralizace
- koncentrace x dekoncentrace

Dalším parametrem je *územní a věcná působnost* (co? a na jaké úrovni bude z veřejné správy vykonáno), a *příslušnost* v konkrétní záležitosti rozhodovat (kdo?).

b) **Právní formy** – dává především odpověď na to, kdy se ve veřejné správě používá forem veřejného práva jako výrazu v zásadě nerovného postavení účastníků právních vztahů a kdy formy soukromého práva jako výrazu rovného postavení účastníků právních vztahů. Z tohoto hlediska se veřejná správa rozděluje na:

- správa vrchnostenská je vykonávána formami veřejného práva a je představována v evropském kontinentálním právu klasickým schématem: právní předpis – správní akt – donucovací opatření.
- Správa fiskální se týká věcí finančních a státního majetku, nikoli však agendy daňové a poplatkové, která má výrazně vrchnostenský charakter a řídí se právem veřejným. Uplatňuje se ve formách soukromého práva.
- Správa pečovatelská (veřejná služba) se řídí právem veřejným i soukromým a plní sociální funkci státu².

² HENDRYCH, D. *Správní věda: Teorie veřejné správy*. 2. dopl. vyd. Praha: ASPI, 2007. s. 22-23

1.2.1. Systémy územní veřejné správy

Konkrétní model uspořádání veřejné správy v jednotlivých státech závisí na řadě faktorů – jako jsou tradice, národnostní, resp. etnické poměry, momentální rozložení politických sil atd.

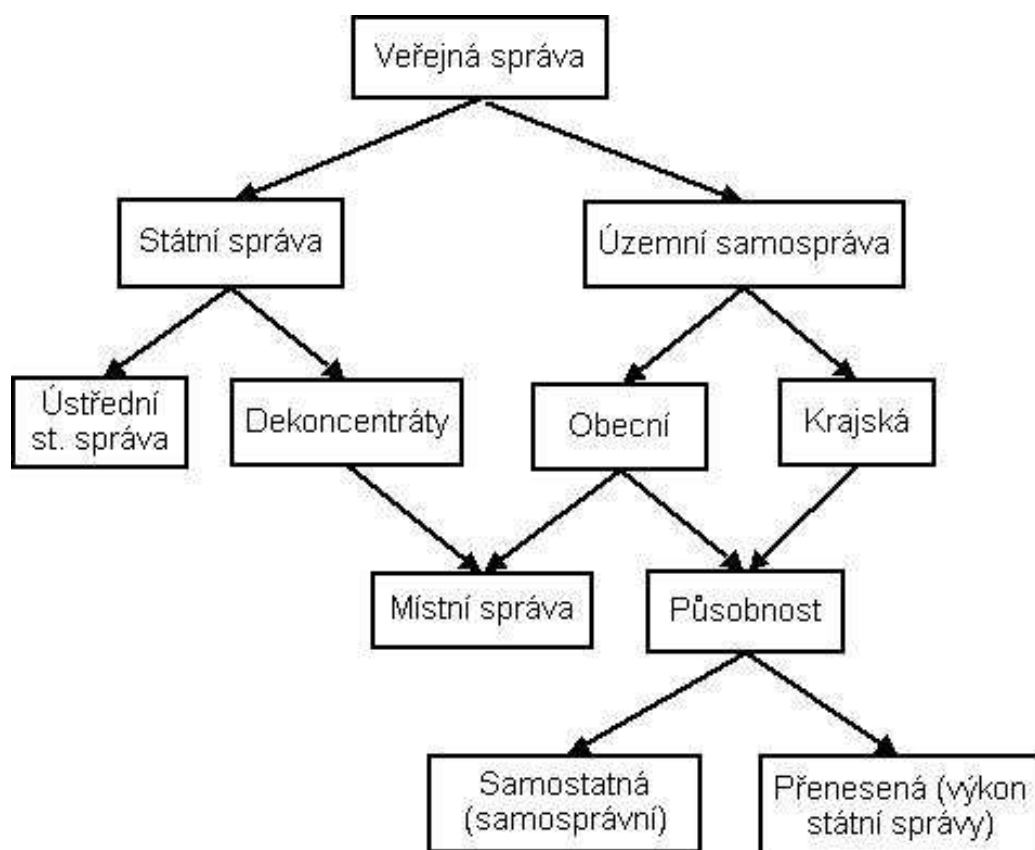
V praxi se často setkáváme s členěním systému územní správy na tři typy:

- a) **Angloamerickým systémem**, kde mají v nižších správních jednotkách výlučné postavení územní samosprávné orgány.
- b) **Francouzským systémem**, kde na nižší správní úrovni funguje víceúrovňová územní samospráva a tzv. dekoncentráty (což jsou decentralizované orgány státní správy), které na místní úrovni zajišťují státní správu.
- c) **Smíšeným systémem** (středoevropským), kde obce a další jednotky územní samosprávy vykonávají vlastní samosprávu, a současně v mezích zákona i státní správu, v rámci tzv. přenesené působnosti.

V ČR se v případě samosprávných obcí a krajů využívá smíšený model, tzn. kombinace samostatné a přenesené působnosti, tzn. i přenos kompetencí, pravomocí a odpovědnosti v rámci veřejného sektoru ze státu na územní samosprávu. Proto se často orgány obcí a krajů označují jako orgány veřejné správy a územní samosprávy. U obcí a krajů je rozhodující samostatná působnost, tzn. plnění samosprávné funkce³. Schéma struktury veřejné správy je znázorněno na Obr.1: Veřejná správa v ČR.

³ PROVAZNÍKOVÁ, R. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 12

Obrázek 1: Veřejná správa v ČR



Pramen: Peková, J., Pilný, J., Jetmar, M. Veřejná správa a finance veřejného sektoru, 3. přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2008, s. 96

2. Vztah státní správy a územní samosprávy

Veřejná správa zahrnuje:

- **státní správu**, která má dominantní postavení,
- **samosprávu**, která je k výkonu veřejné správy pověřena příslušným zákonem, a to zejména:
 - na úrovni územní samosprávy (někdy se hovoří o veřejné samosprávě)
 - zájmovou samosprávu (profesní apod.)
 - specializované veřejnoprávní instituce, korporace, fondy apod.

2.1. Státní správa

Pro státní správu je typická nejen výkonná činnost, ale i nařizovací, při níž využívá různé mocenské nástroje. Stát formou zákona deleguje správu na jiné subjekty, tzn. Na ústřední vládu, která má specifické postavení, dále na ministerstva a ostatní ústřední orgány státní správy, decentralizované správní úřady, např. v ČR okresní úřady, finanční úřady, finanční ředitelství apod., které vykonávají ze zákona výkon státní správy v rámci tzv. dekoncentrace, dále veřejné ozbrojené a neozbrojené sbory, tzn. Policie, hasičský záchranný sbor apod.

Orgány státní správy

Státní správa zahrnuje tyto orgány:

- a) **se všeobecnou působností**, v ČR to je vláda jako vrcholný ústavní orgán moci výkonné a politické, krajské úřady, obecní úřady,
- b) **se specializovanou působností**, v ČR to jsou ministerstva a ostatní ústřední orgány a odborné územní decentralitované správní úřady a orgány s odvětvovou působností na úrovni okresů (např. finanční úřad, úřad práce, katastrální úřad apod.).

2.2. Územní samospráva

Územní samospráva je forma veřejné správy. Územní samospráva je spravování určitého území menšího, než je stát, na základě zákonem stanovené působnosti a ekonomických podmínek. Samosprávou tedy rozumíme samostatné obstarávání svých záležitostí v mezích zákona. Znamená to, že tyto záležitosti spravuje někdo jiný než stát. Stát předává část veřejné správy nestátnímu subjektu. Je projevem demokratizace společnosti. Posilování územní samosprávy, zejména postavení obcí, je ve vyspělých zemích, v ČR po r. 1990, součástí

procesu prohlubování demokracie. Samospráva umožňuje nejnázřejměji realizovat právo občanů podílet se na řízení veřejných záležitostí jako jednoho z nejdůležitějších demokratických principů.

2.3. Vztahy státu a územní samosprávy

Územní samospráva je vykonávána v mezích příslušných zákonů nezávisle na státu. Stát tedy může do činnosti územní samosprávy zasahovat pouze tehdy, jedná-li územní samospráva v rozporu se zákony a ostatními obecně závaznými předpisy, jestliže se jedná o ochranu zákona. Přitom může stát použít pouze zákonných prostředků.

V demokratických zemích jsou vztahy mezi státem a územní samosprávou založeny na:

- principu slušnosti, spravedlnosti,
- odpovědnosti,
- potřebě makroekonomické kontroly.

Stát:

- vymezuje zákonný rámec pro postavení, organizaci a úkoly obcí a vyšších stupňů územní samosprávy. Děje se tak s pomocí rozhodování zákonodárního sboru, tzn. nepřímou volbou,
- spolupracuje s územní samosprávou, poskytuje jí prostřednictvím svých ústředních orgánů a institucí odbornou a metodickou pomoc při výkonu přenesené působnosti, pomoc při vzdělání a výchově pracovníků územní samosprávy, poskytuje územní samosprávě finanční prostředky (ze státního rozpočtu a ze státních účelových fondů) a ochranu, včetně právní ochrany,
- vykonává právní dozor nad činností územní samosprávy, nad plněním právních povinností, dodržování zákonnosti, dozor nad rozhodováním ve správním řízení, a to v zákonem stanoveném rozsahu.

Vztahy mezi samosprávní a ústřední vládní úrovní mohou být různého typu. Často jsou ovlivněné historickými tradicemi. V demokratických zemích se využívají vztahy spolupráce, partnerství. Mohli bychom je charakterizovat:

- a) optimálním rozdělením pravomocí a odpovědnosti při zabezpečování veřejných statků. Cílem je zabezpečit veřejné statky, o které má obyvatelstvo zájem, a tím dosáhnout i větší hospodárnosti při vynakládání finančních prostředků na zajištění veřejných statků,

- b) optimálním rozdělením veřejných příjmů do jednotlivých rozpočtů a určitou mírou decentralizace finančních prostředků soustředěných v rozpočtové soustavě. Velkým problémem je optimální rozdělení daňových výnosů, které jsou hlavním zdrojem financování veřejných potřeb,
- c) umožnit územní samosprávě relativní finanční soběstačnost,
- d) částečným zohledněním zájmů a preferencí územní samosprávy, jejích občanů,
- e) částečnou autonomií v rozhodování samosprávy,
- f) součinností územní samosprávy s orgány státu, oboustranným tokem informací,
- g) určitým stupněm kontroly územní samosprávy ze strany ústřední vlády, zejména kontroly dodržování právních předpisů. Nepřímými nástroji ovlivňování a kontroly územní samosprávy ze strany státu jsou finanční nástroje (např. účelové dotace).

Tyto vztahy upravují v každé demokratické zemi zákony⁴.

⁴ PEKOVÁ, J., PILNÝ, J., JETMAR, M. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*, 3. přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2008. s. 102-145

3. Finanční zabezpečení veřejné správy

Aby mohla veřejná správa dobře fungovat, musí mít pro svou potřebu dostatek finančních prostředků. K získání a rozdělování veřejných finančních prostředků bylo přijato více zákonů. Nejdůležitější jsou zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech (ve znění pozdějších předpisů), zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů (ve znění pozdějších předpisů), dále zákon č. 243/2000 Sb., o rozpočtovém určení daní (ve znění pozdějších předpisů).

Obstarání dostatečného množství veřejných finančních prostředků je úkolem veřejných financí, rozpočtové soustavy.

Veřejné finance

Veřejné finance lze definovat rozšířením obecné definice financí. Jde o peněžní vztahy vznikající v souvislosti s tvorbou, rozdělováním a použitím peněžních fondů ve veřejném sektoru. Tím lze odvodit, že pojem veřejné finance slouží k označení specifických finančních vztahů a operací probíhajících v rámci ekonomického systému mezi orgány a institucemi veřejné správy na straně jedné a ostatními subjekty na straně druhé (občané, domácnosti, firmy, neziskové organizace).

Realizace veřejných financí je spojena se třemi základními principy: s principem **nenávratnosti**, s principem **neekvivalence** a s principem **nedobrovolnosti**.

Na rozdíl od mnoha jiných finančních operací (např. poskytování úvěrů, pojištění a jiných finančních operací), kde může a také většinou existuje návratnost, nevzniká v oblasti veřejných vztahů podobný přímý vztah, ale je uplatňován princip *nenávratnosti* (jednotlivec nebo firma zaplatí určité daně a tyto jim nejsou vráceny). Dalším principem je princip *neekvivalence*, což znamená, že při vzniku konkrétního vztahu v rámci veřejných financí není zdaleka znám účel platby a subjekt zaplatí určitou částku (např. daň) a vůbec neví, na co budou tyto finanční prostředky použity. Uplatňovaný princip *nedobrovolnosti* ve veřejných financích pak znamená, že stát si určitou právní normou zabezpečuje (vynucuje) zaplacení určitých poplatků (většinou daní), aby získal finanční prostředky nezbytné pro plnění jeho úkolů. Přitom použitá filozofie při vymáhání daní a dalších poplatků může být různá a v jednotlivých zemích i zcela odlišná.

3.1. Veřejné rozpočty (rozpočtová soustava)

Stát i každá úroveň a subjekt územní samosprávy (tzn. obec, kraj), hospodaří podle svého rozpočtu.

V ČR byly vymezeny dvě úrovně veřejných rozpočtů, tj. centrální a územní úroveň. Rozeznáváme:

➤ **veřejné rozpočty a fondy centrální úrovně, tj.**

- státní rozpočet, státní fondy (Státní zemědělský intervenční fond, Státní fond kultury ČR, Státní fond životního prostředí atd.),
- majetkové fondy (Pozemkový fond, Fond národního majetku),
- fondy zdravotních pojišťoven,
- jiné fondy (např. Podpůrný a garanční rolnický a lesnický fond, Česká exportní banka, Národní vzdělávací fond apod.).

➤ **veřejné rozpočty územní úrovně, tj.**

- rozpočty a fondy obcí,
- rozpočty dobrovolných svazků obcí,
- rozpočty a fondy krajů⁵.

3.2. Příjmy územních rozpočtů

Územní orgány veřejné správy jsou přímo závislé na výši vlastních příjmů a dotací. Proces decentralizace finančních prostředků na samosprávy i nadále pokračuje. Územní orgány mají následující příjmy:

I. Daňové příjmy

U **sdílených daní** stát i územní samosprávy sdílejí stejnou daňovou základu, konstrukce daně je stanovena celostátně na základě příslušných daňových zákonů, a obce (regiony) nemají možnost ji ovlivnit. Na základě zákona je předem stanoven podíl samospráv na celostátně vybraných daních, který je jejich příjmem. Mezi tyto daně patří: daň z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti, část daně z příjmů fyzických osob ze samostatné

⁵ HALÁSKOVÁ, M., KOVÁŘ, J. *Veřejná ekonomika a veřejná správa*. 1.vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2005. s. 75-76

výdělečné činnosti a podnikání, daň z příjmů právnických osob a daň z přidané hodnoty. Z celkového výnosu obce dostávají 21,4 % a kraje 8,92% a zbytek stát.

Redukovanější formu lokálních daní z hlediska pravomocí obcí (regionů) představují tzv. **svěřené daně**. Na základě zákona (o rozpočtových pravidlech nebo finančního zákona) je určeno, které daně vybírané celostátně plynou do rozpočtu obcí nebo regionů. Daňový základ (úlevy a osvobození od daně) a sazby daní mohou obce ovlivnit jen málo (v rámci daného rozmezí sazeb) anebo vůbec. Typickým příkladem daně tohoto typu v České republice u obcí je daň z nemovitostí a část daně z příjmů fyzických osob ze samostatné výdělečné činnosti a podnikání⁶.

Místní poplatky mají v ČR povahu obecních daní – jejich zaplacením nevzniká nárok na poskytnutí protislužby. Jejich výnos by měl sloužit na poskytování lokálních veřejných statků avšak na celkovém objemu daňových příjmů obcí představují malý podíl. Místní poplatky obec ukládá podle zákona č. 565/1990 Sb., o místních poplatcích (ve znění pozdějších předpisů včetně zákona o vodách a zákona o odpadech), obecně závaznou vyhláškou. Mají fakultativní charakter, tzn. je na rozhodnutí obce, zda poplatky uplatní, či neuplatní. V současné době je 9 poplatků (např. poplatek ze psů, poplatek za lázeňský a rekreační pobyt, poplatek za užívání veřejného prostranství, poplatek ze vstupného, poplatek za provoz systému shromažďování, sběru, přepravy, třídění, využívání a odstraňování komunálních odpadů atd.)

Správní poplatky obce vybírají povinně podle zákona o správních poplatcích, jestliže vykonávají územní samosprávu (vlastní i přenesenou), při které se poplatek předepisuje. Jejich výše je dána zákonem, resp. sazebníkem – obce nemají pravomoci při jejich ovlivňování (pouze v některých případech mají pravomoc poplatek snížit nebo úplně prominout pro některé skupiny obyvatel, např. u invalidních občanů). Jedná se o poplatky za provedení správních úkonů jako např. výpis z matrik, vystavení dokladů, povolení stavby, povolení nosit zbraň apod. a poplatky charakteru regulace (provoz kasin, hracích automatů apod.)

II. Nedaňové příjmy

Příjmy z vlastní hospodářské činnosti představují významnější zdroj do rozpočtu obcí, u krajů se jedná jen o doplňkové příjmy. Tvoří je příjmy z *uživatelských poplatků*

⁶ Svěřeným podílem je 30% výnos této daně, který se vrací do rozpočtu té obce, ve které má podnikatel trvalé bydliště.

realizovaných v rámci činností obcí municipálními podniky, dále příjmy od různých organizací zřízených obcemi (kraji) – odvody příspěvkových organizací (např. vodné, stočné, odvoz domovního odpadu, poplatky za školní stravování, služby knihoven apod.). Dále je tvoří *příjmy z pronájmu majetku, z realizace finančního majetku, úroky z poskytnutých úvěrů a ostatní nedaňové příjmy* (pokuty).

III. Ostatní příjmy

Kapitálové příjmy představují *příjmy z prodeje majetku územních celků, výnosy z vlastnictví cenných papírů* – z prodeje akcií a majetkových podílů.

Obce i kraje mohou dostávat do svých rozpočtů i *dary* od jednotlivců a firem. Jsou závislé zejména na tom, zda jsou u dárce odpočitatelnou položkou při zdanění příjmů. Tyto zdroje příjmů jsou běžnější v zahraničí, v ČR jsou málo významné a nahodilé.

Návratné příjmy tvoří v ČR tyto skupiny příjmů:

- úvěry a půjčky od domácích a zahraničních peněžních ústavů,
- emise komunálních obligací,
- návratné finanční výpomoci a půjčky ze státních fondů.

IV. Peněžní transfery a dotace

Obce a kraje v ČR jsou mimo činnosti v rámci samostatné působnosti zodpovědné i za výkon přenesené působnosti. K jejímu financování (částečně je financována ze sdíleného daňového výnosu) slouží zejména dotace a správní poplatky, které mohou vybírat za provedené správní úkony. Kromě dotací na financování přenesené působnosti jsou v ČR obcím a krajům vypláceny převážně účelové dotace a to jak běžné (na financování provozních potřeb), tak i kapitálové (investiční) zajištění určitého standardu poskytovaných veřejných statků. Většina dotací je poskytována v rámci tzv. souhrnného finančního vztahu státního rozpočtu obcím v úhrnech po jednotlivých krajích, dále pak z kapitoly všeobecná pokladní správa státního rozpočtu (mohou být poskytovány obcím i návratné finanční výpomoci), z rozpočtových kapitol některých ministerstev (Ministerstva pro místní rozvoj, Ministerstva práce a sociálních věcí, Ministerstva dopravy a spojů apod.), ze státních mimorozpočtových fondů, z Evropské unie (ze strukturálních fondů a Kohezního fondu) a obce mohou dostávat i dotace od krajů⁷.

⁷ PROVAZNÍKOVÁ, R. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 73-98

4. Personalistika ve veřejné správě

Sebelepší organizace a metody spojené s činností veřejné správy nemohou přinést úspěch, pokud v institucích vykonávajících veřejnou správu nebudou zaměstnání lidé dostatečně vzdělaní, odborně připravení na výkon veřejné správy, lidé ztotožňující se s cíli a úkoly veřejné správy v určitém společenství, občansky bezúhonní a odpovědní. Připomenutí slov M. T. Cicerona: „Úředník se má uvědomovat, že jeho úkolem je představovat obec, chránit její důstojnost a čest, zachovávat zákony, rozhodovat o právu a pamatovat, že toto vše bylo svěřeno jeho svědomí.“ Proto patří personální problematika k elementárním součástem správní vědy a správní politiky. Zvláštní význam se přisuzuje personálnímu managementu jako řízení personální politiky.

4.1. Vedení pracovníků (personální management)

S vedením zaměstnanců, tj. s řízením (managementem) větších či menších kolektivů, souvisejí dva hlavní problémy: Na jedné straně musí vedení směřovat k dosahování vysokých výkonů, na straně druhé musí vytvářet prostředí, ve kterém se zaměstnanci budou cítit spokojeni, neboť od nespokojeného zaměstnance nelze očekávat trvale ani vysokou výkonnost ani věrnost „firmě“ a ztotožnění se s jejími cíli. Předpokládá to:

- dostatek informací o cílech, úkolech a prostředcích instituce,
- transparentnost vnitřní organizační struktury, včetně toků informací,
- vhodný styl řízení.

Styl řízení, který uplatňujeme vůči zaměstnancům, tvoří jádro problému. V zásadě rozlišujeme tři možné styly řízení:

- a) **autokratický**, který se vyznačuje rozkazováním a nátlakem na adresáty rozkazů. Adresáty jsou služebně podřízení, kteří v tomto stylu řízení jsou pouhými vykonavateli vůle nadřízených a nemají prostor pro alternativní řešení. Konečné slovo stejně jako úvodní slovo má nadřízený. V této ryzí podobě se s autoritativním stylem řízení ve veřejné správě už nesetkáváme.
- b) **Kooperativní**, pro který je příznačný volný režim. Vyznačuje se takovými formami jako je např. doporučení, konzultace, spolupráce. Podřízení zaměstnanci jsou považováni za spolupracovníky a ponechává se jim dostatečný prostor pro alternativní rozhodování v rámci delegace pravomoci ze strany vedoucího.

c) **Kolektivní**, který se vyznačuje tím, že rozhodnutí činí kolektiv osob, v tomto případě spolupracovníků nebo členů a nadřízený jako vedoucí kolektivu má jenom roli koordinátora celého rozhodovacího procesu.

Ve veřejné správě nenajdeme v ryzí podobě ani jeden z výše uvedených stylů. Tendence demokratizovat veřejnou správu však vede k většímu využití možností kooperačního stylu řízení, který posiluje demokratičnost správy, ale i její decentralizaci. Kolektivní styl řízení má ve veřejné správě svá omezení, daná odpovědností vedoucích v monokraticky organizovaných úřadech. Uplatňuje se však výrazně v kolegiálních orgánech státních i samosprávných (vláda, zastupitelstvo a rada obce apod.)⁸.

4.2. Obsazování funkčních míst

Funkční místa v institucích veřejné správy mohou být obsazována a kolektivní orgány mohou být ustavovány mnoha rozličnými způsoby. Rozhodující formou obsazování funkčních míst je **volba** (chápána jako výběr z nejméně dvou pozitivních možností, přitom vždy volíme ze svého středu, tedy ze sobě rovných). Rozlišujeme přitom **volby přímé** (u nás např. poslanci PS, senátoři, členové obecních zastupitelstev, členové volených orgánů komor apod.) a **volby nepřímé**, prostřednictvím volitelů (u nás např. volba prezidenta na společném zasedání Parlamentu, dříve vytváření okresních shromáždění z členů obecních zastupitelstev). Přitom v některých případech tato volba zakládá celodenní zaměstnání spojené s adekvátním odměňováním a vytvořením souboru pracovních podmínek.

Druhou významnou formou je **jmenování**. Jmenování do určité (vedoucí) funkce většinou zakládá vznik pracovního poměru k dané instituci, nejde-li o jmenování do funkce stávajícího pracovníka instituce, který je již v pracovním poměru k dané instituci, ale dosud v jiném zařazení.

Běžná pracovní místa (včetně obslužných) jsou obsazována ustanovením na funkční místo na základě pracovní smlouvy⁹.

⁸ HENDRYCH, D. *Správní věda: Teorie veřejné správy*. 2. dopl. vyd. Praha: ASPI, 2007. s. 139-148

⁹ HALÁSKOVÁ, M., KOVÁŘ, J. *Veřejná ekonomika a veřejná správa*. 1.vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2005. s. 160

4.3. Hodnocení pracovního výkonu (hodnocení pracovníka)

Hodnocení pracovníků je nejenom významným nástrojem motivace, ale i klíčovou etapou procesu řízení pracovního výkonu.

Sestává se z následujících fází:

- zjišťování toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku,
- sdělování výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a jejich projednání s nimi (hodnotící pohovor),
- hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu,
- realizace opatření, která tomu mají napomoci.

Kdo hodnotí?

Nejkompetentnější osobou pro hodnocení pracovníka je jeho **bezprostředně nadřízený**. Ten vyhodnocuje všechny podklady, dělá z nich závěry, vede hodnotící rozhovor a navrhuje opatření vyplývající z hodnocení. Výsledky hodnocení musejí být pracovníkům sděleny a být s nimi projednány. Ti pak mají právo se k nim vyjádřit.

Další subjekty mimo přímého nadřízeného do procesu hodnocení nelze zahrnout samoúčelně. Především musejí znát cíle a kritéria výkonu, aby byli schopni odlišit chování vedoucí k vysokému nebo nízkému výkonu. Zároveň však musejí být s hodnoceným v kontaktu dostatečně často. Tyto podmínky obvykle splňují:

- **spolupracovníci** – tato forma hodnocení je velmi efektivní, zejména při týmové organizaci, protože spolupracovníci dobře znají danou práci a zaměstnanec hodnocení od nich snáze přijme (jsou „na stejné lodi“), na druhou stranu je toto hodnocení obtížné realizovatelné.
- **Podřízení** – tato forma hodnocení se zaměřuje spíše na pracovní chování nadřízeného (řídící, komunikační schopnosti). Může pomoci zlepšit manažerskou výkonnost, podporuje participativní atmosféru a komunikaci. Někdy však odráží popularitu vedoucího zaměstnance, strach z odvetných kroků nebo naopak vede k „vyřizování účtů“.

- **Sám zaměstnanec** – sebehodnocení, neúčinnější forma hodnocení, která vychází z podstaty koncepce řízení výkonu, používá se jako příprava zaměstnance na hodnotící pohovor, zlepšuje vztah zaměstnanců k hodnocení obecně, pomáhá osobnímu rozvoji.
- **Občané – klienti veřejné správy** – omezená míra využití, existuje zde riziko, že občané transformují nespokojenost s poskytnutou službou do negativního hodnocení zaměstnance¹⁰.

Hodnocení pracovníků nesmí být v rozporu s platnými zákony a lidskými právy:

- Je z něj nezbytné vyloučit prvky jakékoliv diskriminace a vše, co nesouvisí s vykonávanou prací.
- Nelze hodnotit výkon pracovníků na základě nedostatečného pozorování, na základě subjektivních nebo nejasných kritérií.
- Není přípustné při hodnocení ignorovat podmínky a faktory ovlivňující sice pracovní výkon, ale nezávisající na hodnoceném.
- Je nepřipustné nechat se ovlivňovat osobními sympatiemi nebo antipatiemi hodnotitele k hodnocenému.
- Ve vyspělých zemích byly přijaty následující zásady:
 - Organizace má povinnost zpracovat písemné pokyny závazné pro hodnotitele a proškolit hodnotitele.
 - Má povinnost prověřit, aby předmět, obsah, kritéria a metody hodnocení byly v souladu s platnými zákony a mezinárodními ujednáními.
 - Obsah hodnocení musí být založen na pečlivé analýze práce na pracovních místech.
 - Výsledky hodnocení musejí být předloženy hodnoceným k vyjádření.
 - Pracovník má právo domáhat se změny hodnocení a argumentovat ve svůj prospěch. Své právo může uplatnit prostřednictvím k tomu zřízených institucí organizace, odborů či soudů.

Návod, jak překonávat některé, především etické problémy hodnocení pracovníků, předkládá M. S. Kellog (What To Do About Performance Appraisal) v podobě **zásad, jimiž by se měli vedoucí pracovníci při hodnocení řídit.**

- Musíš znát důvod pro hodnocení pracovníků.

¹⁰ Hodnocení zaměstnanců ve veřejné správě: metodická doporučení. Projekt Ministerstva pro místní rozvoj ČR [online]. s. 27-28 [cit. 2009-03-08] Dostupné z: <http://www.vcvscr.cz/projekty/pruzkum/Hodnoceni.pdf>

- Hodnot' na základě reprezentativních informací.
- Hodnot' na základě dostatečných informací.
- Hodnot' na základě relevantních informací.
- Buď při hodnocení poctivý a spravedlivý.
- Zajisti, aby písemná a ústní hodnocení byla shodná.
- Prezentuj hodnocení jako názor.
- Poskytuj informace o hodnocení pouze těm, kteří mají právo je znát.
- Neber v úvahu hodnocení, která neproběhla formálně.
- Neakceptuj hodnocení předkládané někým jiným, aniž bys znal podklady, které k němu vedly.
- Dodržuj zásady hodnocení, které jsi stanovil.
- Neposkytuj informace o hodnocení třetí straně bez souhlasu hodnoceného.
- Dej písemné hodnocení k dispozici hodnocenému.
- Poskytni hodnocenému právo na odvolání.
- Umožni hodnocenému pracovníkovi podílet se na hodnocení.

4.3.1. Metody hodnocení

Existuje mnoho metod hodnocení zaměstnanců, z nichž některé se zaměřují více na výsledky práce, jiné na pracovní chování. K tomu, abychom je mohli efektivně využít, musíme zajistit soustavu hodnotících kritérií a reálnou dokumentaci o výkonech, chování a postojích zaměstnance.

4.3.1.1. Volný popis

Hodnotitel musí písemně charakterizovat pracovní výkon hodnoceného. Většinou mu k tomu slouží seznam bodů hodnocení, které jsou odvozené od kritérií pracovního výkonu. Metoda se používá také k vypracování pracovního posudku při odchodu zaměstnance.

Výhoda metody tkví v její univerzálnosti. Mezi nevýhody patří to, že každý hodnotitel má své vlastní vyjadřovací schopnosti. I délka a obsah se liší dle hodnotitele. Hodnocení od různých hodnotitelů a o různých hodnocených se dá jen těžko porovnávat. Hodnotitelé mají sklon přihlížet spíše k průměrnému výkonu (dlouhodobému) a velký vliv na hodnocení má často i osobní vztah hodnotitele k hodnocenému.

4.3.1.2. Hodnocení pomocí stupnice

Metoda je náročná na přípravu, umožňuje však značnou objektivní srovnatelnost úrovně výkonu u různých pracovníků. Hodnotí totiž jednotlivé aspekty práce pomocí předem stanovené stupnice (např. Číselné nebo slovní).

Používají se následující základní typy hodnotící stupnice:

Číselné stupnice – u každého kritéria používáme odstupňování dle číselných hodnot. Jednotlivá kritéria se mohou lišit různými bodovými hodnotami, různými vahami či různým bodovým rozpětím. Konečné hodnocení je dáno součtem bodů nebo prostého či váženého aritmetického průměru bodů za všechna kritéria.

Grafická stupnice využívá křivky, která je velmi názorná pro stanovení silných a slabých stránek pracovníka. Ke každému kritériu přísluší úsečka, na které se vyznačí hodnota daného kritéria. Souhrnné hodnocení získáme spojením bodů na jednotlivých úsečkách.

Slovní stupnice využívá u každého kritéria slovního odstupňování. Úroveň výkonu je vyjádřena buď vhodným slovem (např. výborný, velmi dobrý, dobrý,...) nebo odstupňovaným slovním popisem (např. Neplní minimální požadavky, pracuje jen tak, aby obstál, množství práce je uspokojivé atd.).

Můžeme také užít různých kombinací uvedených hodnotících stupnic.

Výhody této metody spočívají v tom, že je univerzální a relativně jednoduchá. Můžeme hodnotit jak souhrnný pracovní výkon, tak i jeho jednotlivé stránky. Umožňuje důkladnou analýzu pracovního výkonu. Lze snadno porovnávat pracovní výkony jednotlivých zaměstnanců. Je vhodná pro nalezení silných a slabých stránek zaměstnanců. Mezi nevýhody patří to, že příprava formulářů, hodnotitelů i hodnocených je náročná. Sestavit formulář s vhodnými kritérii a popisy úrovně je obtížné. Může dojít k nesrovnalosti hodnocení výkonu jednotlivých zaměstnanců. To je dáno tím, že kritéria a popisy mohou být stanoveny tak, že jim hodnotitelé nejsou schopni stejně porozumět. Některá důležitá kritéria mohou chybět, jiná nepotřebná mohou přebývat.

4.3.1.3. Metody založené na vytváření pořadí zaměstnanců

Většinou dochází k porovnání výkonu dvou či více zaměstnanců. Porovnání může být buď souhrnné, nebo dle jednotlivých kritérií výkonu. Je to metoda relativní, protože nemůžeme porovnávat výkon různých skupin pracovníků.

Většinou se používá:

střídavé porovnávání – hodnotitel vybírá ze seznamu toho nejlepšího a nejhoršího a napíše je na začátek a konec nového seznamu. Pak opět vybírá toho nejlepšího a nejhoršího.

Párové porovnání – porovnává zaměstnance na prvním a druhém místě a označí toho lepšího. Pak porovnává zaměstnance na prvním a třetím místě a opět označí toho lepšího. Porovnává dokud není porovnán každý s každým.

Nucené rozdělení – hodnotitel porovnává zaměstnance a musí přiřadit určité procento zaměstnanců k určité úrovni pracovního výkonu tak, aby se co nejvíce podobalo křivce normálního rozdělení – 20 % nejlepších, 70% vysoce ceněných, 10% méně výkonných.

Výhodou metod je jednoduchá a nenáročná příprava, sloužící k motivování a soupeření zaměstnanců. Metody jsou citlivé na shovívavost, přísnost či hodnocení průměrnými hodnotami. Nevýhodou metod je jejich subjektivita, informující pouze o pořadí zaměstnanců, ne o jejich výkonu. Nedoporučují se pro účely odměňování.

4.3.1.4. Hodnocení podle dohodnutých cílů

Metoda vychází z koncepce řízení pracovního výkonu. Funguje tudíž na stejných principech a postupech, které zahrnují stanovení přesně definovaných a termínovaných výkonových cílů, podporu při jejich dosahování, jejich měření a navrhování zlepšení.

Výhodou této metody je umožnění výrazného zapojení zaměstnanců do stanovování cílů i cest, jak jich dosáhnout, což zvyšuje jejich výkon. Nevýhodou, problémem může být určení vhodných kritérií pro nekvantifikovatelné složky výkonu a jejich měřitelnost. Metoda je náročná na činnost vedoucích zaměstnanců, kteří musí průběžně sledovat vhodost podmínek pro plnění cílů.

4.3.1.5. Assessment centre

Je komplexní diagnosticko – výcvikový program, který má široké možnosti uplatnění v procesech výběru, vzdělávání a hodnocení zaměstnanců. Je časově, personálně a finančně náročný – ve veřejné správě má omezené, ale možné uplatnění. Posuzovaný zaměstnanec či tým simuluje řešení každodenních úkolů, které jim mohou být náhodně zadávány nebo řeší případové studie, hrají manažerské hry, diskutují a podobně¹¹.

¹¹Hodnocení zaměstnanců ve veřejné správě: metodická doporučení. Projekt Ministerstva pro místní rozvoj ČR [online]. s. 24-27 [cit. 2009-03-08] Dostupné z: <http://www.vcvscr.cz/projekty/pruzkum/Hodnoceni.pdf>

4.4. Odměňování pracovníků ve veřejné správě

Odměňování je upraveno v zákoníku práce.

Na rozdíl od podnikatelské sféry mají organizace veřejné správy relativně velmi omezené možnosti vytváření systémů odměňování i v možnostech rozhodování o výši peněžních odměn. Ve veřejné správě je uplatňován jednotný systém odměňování a nadto je objem prostředků na odměny přesně limitován rozpočtem prostředků na mzdy a platy zaměstnanců. Přes tato omezení, mají organizace veřejné správy určitý prostor, popřípadě si ho mohou svými řídicími postupy a opatřeními vytvořit tak, aby mohly využívat odměňování jako praktický nástroj personálního řízení svých zaměstnanců nejen k ocenění jejich práce a přínosu pro organizaci, ale i pro jejich motivaci k vyššímu výkonu i k jejich osobnímu rozvoji.

V odměňování jde o to, jak jsou lidé odměňováni v souladu s hodnotou, jakou mají pro organizaci. Odměňování v nejširším slova smyslu zahrnuje jak peněžní, tak nepeněžní odměňování, ale také filozofii, strategii, politiku, plány a postupy používané organizacemi v zájmu rozvoje a udržování systémů odměňování.

4.4.1. Plat zaměstnance ve veřejné správě

Plat zaměstnance veřejných služeb a správy tvoří pouze ty složky, které upravuje zákon o platu a prováděcí nařízení vlády. Jiné složky nelze používat. Každá ze složek platu plní specifickou stimulační funkci. Složky platu lze rozdělit podle několika hledisek do tří skupin:

1. Složky platu určené formou předem stanovených paušálních měsíčních částek:

- *platový tarif* – vyjadřuje složitost, odpovědnost a namáhavost vykonávané práce a její porovnání (zařazení) ve vztahu k ostatním pracím,
- *příplatek za vedení* – oceňuje náročnost řídicí práce vedoucích zaměstnanců,
- *příplatek za zastupování* – oceňuje řídicí práci toho, kdo přechodně zastupuje vedoucího zaměstnance,
- *hodnostní příplatek* – oceňuje specifické podmínky výkonu práce příslušníků ozbrojených sil, bezpečnostních sborů a služeb,
- *zvláštní příplatek* – oceňuje mimořádné ztěžující vlivy související s výkonem práce,
- *osobní příplatek* – oceňuje nadstandardní kvalitu práce a zvýšený rozsah pracovních úkolů ve vztahu k ostatním zaměstnancům.

2. Složky platu určené podílem z průměrného hodinového výdělku:

- příplatek za noční práci,
- příplatek za práci v sobotu a v neděli,
- příplatek za práci přesčas,
- příplatek za práci ve svátek.

3. Složky platu určené formou jednorázově poskytovaných pevných částek:

- *příplatek za dělenou směnu* – oceňuje (kompenzuje) zhoršené pracovní podmínky spočívající v rozdělení směny na dvě nebo více částí,
- *další plat* – představuje specifickou složku platu zaměstnanců, od nichž je požadována převážně standardní výkonnost; obsahuje i určité stabilizační prvky,
- *odměny* – umožňují ocenit splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu, popř. jiné zvláštní pracovní zásluhy zaměstnance ve stanovených případech.

4.4.2. Nepeněžní odměny

Podstatnou roli v motivování pracovníků mohou sehrát odměny zaměřené na potřeby zaměstnance dosáhnout úspěchu, uznání, odpovědnosti, vlivu a osobního růstu.

Potřeba úspěchu

Tam, kde je to vhodné, je třeba v popisech pracovních míst, v systémech řízení pracovního výkonu a v systémech odměňování založených na dovednostech nebo kvalifikaci vytvářet takové systémy, které umožňují zviditelňovat individuální výsledky práce a úspěchy. V podstatě to znamená vytvořit v organizaci vnitřní systém a vnitřní kulturu, ve kterých budou zakotveny alespoň tyto zásady:

- Projevovat zaměstnancům vážnost a úctu k jejich práci a k nim osobně.
- Pěstovat v zaměstnancích hrdost na svou organizaci a řídit ji tak, aby na ni zaměstnanci mohli být hrdí.
- Dát zaměstnancům pocit bezpečí a jejich osobní úspěšnosti.
- Dát zaměstnancům pocit, že se svou prací podílejí na společném úspěchu, že přispívají k něčemu velkému.
- Dát zaměstnancům pocit (nebo jistotu), že jejich práce je smysluplná.
- Dát zaměstnancům důvěru, projevovat jim důvěru, aby pracovali s jistotou a samostatněji uplatňovali řadu svých řešení a nápadů.

- Dát zaměstnancům vizi odborného růstu a vizi jejich osobní perspektivy v organizaci.
- Informovat zaměstnance o cílech organizace.
- Delegovat zaměstnancům pravomoc i odpovědnost, aby se cítili více zainteresováni.

Potřeba uznání

Je důležité, aby jedinec obdržel odezvu na vykonanou práci nebo vynaložené úsilí co nejdříve poté, co k němu došlo. Ocenění úspěchu pracovníka může být vysoce motivující pro jedince, který potřebuje uznání. „Cena“ může být udělena za dlouholeté služby pro organizaci, za mimořádný výkon, ale i za docházku do práce bez absencí, vynikající přístup ke klientům atd. Při volbě formy ocenění je třeba citlivě volit tak, aby se dosáhlo žádoucího působení jak na oceňovaného pracovníka, tak na jeho okolí. Takové ocenění může totiž velmi intenzivně motivovat i spolupracovníky. Pracovník však může být motivován, když vedoucí ocení a podpoří jeho příspěvek k řešení určitého problému tím, že pozorně vyslechne, co pracovník navrhuje, a jedná podle toho.

Povýšení

Trvalejší formou uznání s velmi významným motivačním účinkem je povýšení nebo přeřazení pracovníka na novou, zajímavou či přitažlivější práci. Způsob využívání této formy ocenění pracovníka by mělo být zabezpečeno promyšleným systémem mobility pracovníků.

Odpovědnost

Pracovníkům, kteří mají tuto potřebu, může být dána větší odpovědnost za jejich vlastní práci. Toto je oblast „motivujícího vytváření pracovních míst“ prostřednictvím programů obohacování práce, nebo jedná-li se o tým, prostřednictvím navrhování a vytváření vysoce výkonných pracovních týmů. Je však důležité si uvědomit, zda tuto potřebu mají všichni zaměstnanci, tj. uvědomit si, že odpovědnost navíc pro ty, kteří o ni nestojí, může být mimořádně stresující.

Pro mnohé pracovníky může být odměnou a může je motivovat možnost ovlivňovat rozhodnutí, která dělají jiní. Jejich motivaci to posiluje tím, že rozhodnutí skupiny nebo celé organizace považuje za své vlastní. Naopak nedostatek těchto příležitostí, zejména jestliže se tím ztratí příležitost podat návrhy na zlepšení, které by přinesly prospěch jednotlivci, skupině nebo celé organizaci, povede po čase ke snížení motivace u jedinců, kteří mají silnou touhu ovlivňovat druhé.

Osobní růst

Zatímco někteří zaměstnanci nemusejí být ambiciózní, popřípadě uspokojují své potřeby osobního rozvoje aktivitami ve svém volném čase, mnozí spoléhají na příležitosti ke svému rozvoji a k dosažení vrcholu svých schopností v práci. Důraz kladený na získávání nových dovedností a prokazování kvalifikace v rámci systému odměňování je rovněž velice důležitý, a to spolu s tím, jakou váhu přikládá jednotlivec své „zaměstnatelnosti“. Zaměstnanci mohou mít pocit, že zvýšení jejich kvalifikace má prvořadý význam a zvýší jejich přitažlivost pro jiného zaměstnavatele, pokud by z organizace chtěli odejít nebo museli odejít pro nadbytečnost. Cestou k zajišťování individuálních potřeb v oblasti osobního růstu je vzdělávání a rozvoj pracovníků¹².

¹² Minimum personálního řízení ve veřejné správě: Systémy rozvoje lidských zdrojů ve veřejné správě [online]. [cit. 2009-03-11] Dostupné z: http://web.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/m_odmen.html

5. Moderní management ve veřejné správě

5.1. Management územní správy

Pojem management se v našich podmínkách velmi rychle rozšířil, nejprve samozřejmě v oblasti soukromé, postupně však začal pronikat i do sféry veřejné, do které patří i problematika územní správy.

Management označuje široké spektrum činností, které jsou v jeho rámci vykonávány a vždy by vykonávány měly být. Nejedná se tedy o pouhé nahrazení pojmů jako jsou vedení či řízení. Konkrétní činnosti, které naplňují pojem management, jsou: plánování a organizování (definování účelu a cílů), řízení a rozhodování (včetně koordinace), vedení a řízení lidí (lidské zdroje), informování a komunikace, monitorování a kontrola, rovněž i reprezentování úřadu. Uvedené činnosti pocházejí ze základních koncepcí managementu firem, jsou však plně uplatitelné i v managementu územní správy, v celé veřejné sféře obecně.

Důležité je, aby si každý manažer všechny výše uvedené činnosti uvědomil a vykonával je. Management není jen o řízení, je uceleným souborem aktivit, jejichž realizace v praxi napomáhá kvalitnímu chodu organizace a dosahování jejích cílů.

Soukromá versus veřejná sféra

Do oblasti managementu územní správy pronikají tedy manažerské praktiky, které jsou již s určitou tradicí a zkušeností uplatňovány v soukromé sféře. Prostřednictvím toho dochází postupně ke sblížení soukromých a veřejných organizací, rozdíly mezi nimi se stírají, i přes to však některé stále přetrvávají a s největší pravděpodobností přetrvávat budou.

Veřejný sektor, tedy i správa obcí a krajů, nemůže ovšem být nikdy ze své podstaty zcela roven sektoru soukromému. Mezi hlavní rozdíly mezi managementem v podnikové sféře a „veřejným“ managementem patří rozdílnost cílů. Na úrovni obcí a krajů není cílem zisk či jiný prospěch pro konkrétní právnickou nebo fyzickou osobu, zde je sledován veřejný zájem a jeho naplnění, sleduje se prospěch veřejnosti.

Dalším podstatným rozdílem je právní úprava. V oblasti výkonu managementu obcí a krajů existuje mnohem větší vázanost právem, z čehož vyplývá větší omezenost v rozhodování, neboť je nutné respektovat a plnit povinnosti a zásady veřejné správy, respektovat volené orgány apod. Upraveno je postavení a organizace daných územních jednotek, práva a povinnosti jejich zaměstnanců, finanční a majetkové hospodaření atd.

Rozdílem a do jisté míry i překážkou kvalitnějšího územního managementu je omezené využití měřítek a ukazatelů, které jsou jinak v soukromé sféře běžně užívané. To souvisí právě s absencí ziskového motivu, který neexistuje nikde napříč celou veřejnou správou. Svazujícím a určujícím další vývoj území je také silnější vliv politických rozhodnutí a politické orientace.

5.2. Manažerské metody

Jednotlivých metod a modelů, které lze v územní správě uplatnit, je celá řada.

New Public Management

Koncept New Public Managementu (dále jen NPM) je ryze teoretickým modelem řízení organizací veřejné správy. Ačkoli se v českých podmínkách jako celek neuplatňuje, jsou pro fungování správních orgánů, tedy i obecních a krajských úřadů, důležité základy, na kterých je celý koncept postaven.

NPM je na službu orientované řízení, které bylo zkoncepováno až v 90. letech 20. století. V rámci NPM probíhá řízení prostřednictvím stanovení cílů, výkonné pravomoci jsou delegovány na regionální a lokální úroveň, hojně je využíván controlling, v jehož rámci dochází k pravidelnému prověřování aktuálního stavu, zjišťování odchylek od stavu žádoucího a následně jsou vyvozována nápravná opatření.

NPM také usiluje o zavedení prvku soutěže do veřejných služeb (např. vyhlášení veřejných zakázek). Pro NPM je typické zaměření na efektivní využití zdrojů pro dosažení vysoké kvality poskytovaných služeb, konkurenční prostředí mezi veřejným a soukromým sektorem při poskytování služeb, tržně orientovaný přístup (občané jsou zde spotřebiteli, které je třeba uspokojit) a vysoká úroveň zodpovědnosti za výsledky manažera¹³.

5.2.1. Metody kvality ve veřejné správě

Požadavky na zvyšování výkonu veřejné správy, na zkvalitnění poskytovaných služeb vedou k tomu, že se ve veřejné správě v daleko větší míře lze setkat s trendem přejímání moderních metod řízení, které byly původně vyvinuty pro potřeby soukromého sektoru. Jejich společným jmenovatelem je zvýšení kvality řízení úřadů veřejné správy, porovnání kvality řízení se srovnatelnými domácími a zahraničními organizacemi a příspěví k zavedení efektivnějších a účinnějších pravidel pro fungování organizace.

¹³ Deník veřejné správy – Management územní správy [online]. [cit. 2009-03-13] Dostupné z: <http://denik.obce.cz/go/clanek.asp?id=6169357>

V oblasti samosprávných úřadů se můžeme setkat zejména s těmito metodami kvality řízení: Benchmarking, Model EFQM, Model CAF, Systém řízení kvality dle metodiky ISO 9001, ISO 14001 a ISO 17799, Balanced Scorecard (BSC), Komunitní plánování, Místní Agenda 21.

5.2.1.1. Benchmarking

Benchmarking je obecnou manažerskou metodou, která má široké uplatnění. Benchmarking vznikl na základě potřeby v soukromém sektoru, kde se osvědčil, rozšiřoval se a postupně pronikl i do veřejného sektoru. V některých zemích se dokonce stala jeho aplikace pro subjekty veřejné správy povinnou (např. Velká Británie, Kanada).

Podstatou metody benchmarkingu je měření a analýza procesů a výkonů organizace. Systematickým porovnáváním s výkonem ostatních se hledá nejlepší řešení. Umožňuje manažerům lépe poznat vnitřní fungování organizace, sdílet zkušenosti a nejlepší praxi se srovnatelnými subjekty a identifikovat tak příležitosti ke zlepšení procesů a postupů ve vlastní organizaci. Předpokladem úspěšného fungování metody je aktivní zapojení všech zúčastněných partnerů a jejich týmová práce.

Pro obce s rozšířenou působností byl v ČR v roce 2003 zahájen projekt „Benchmarking v oblasti rozšířené působnosti obcí 3. typu“. Jde o česko-kanadský projekt Vzdělávacího centra pro veřejnou správu ČR. Projekt se klade za cíl pomoci analyzovat prostřednictvím metody benchmarkingu současný výkon přenesených kompetencí státní správy. Získaná data by měla být vzájemně porovnávána, nalezeno nejlepší řešení a následně identifikovány příležitosti úřadů ke zlepšení vlastní práce a kvality poskytovaných veřejných služeb¹⁴.

5.2.1.2. Model EFQM

Model dokonalosti EFQM (nebo též Model výjimečnosti či úspěšnosti) byl vytvořen Evropskou nadací pro řízení kvality. Model představuje systém sebehodnocení prostřednictvím kterého je možné určit organizace s nejlepšími výsledky, tzn. danou organizaci označit za „model dokonalosti“, a výsledků tohoto procesu využít pro srovnání s ostatními organizacemi. Model je založen na devíti kritériích, prostřednictvím kterých lze ukázat, jak výsledky (čtyři kritéria výsledků – spokojenost zákazníků, pracovníků, dopad na společnost a klíčové výsledky výkonu) odpovídají předpokladům organizace (pět kritérií

¹⁴ Deník veřejné správy – Management územní správy [online]. [cit. 2009-03-13] Dostupné z: <http://denik.obce.cz/go/clanek.asp?id=6169357>

předpokladů – vedení, politiky a strategie organizace, lidské zdroje, partnerství a zdroje, procesy). Kritéria předpokladů se tedy zabývají tím, jak organizace vykovává klíčové činnosti, kritéria výsledků naopak tím, s jakými výsledky se tyto činnosti vykonávají¹⁵.

5.2.1.3. Model CAF

Model CAF (Common Assessment Framework) vychází z podstaty modelu EFQM, nejčastěji je překládán jako Společný hodnotící rámec. Vznikl pod záštitou generálních ředitelů pro veřejnou správu Evropské unie. Cílem bylo podpořit myšlenku a principy řízení kvality ve veřejné správě a současně vytvořit jednotný a jednoduchý model pro hodnocení organizací veřejné správy. První verze modelu CAF (pilotní verze prezentována v květnu 2000) byla aplikována postupně ve 195 různých orgánech veřejné správy v Belgii, Itálii, Finsku, Velké Británii, Rakousku, Německu, Portugalsku, Estonsku, Slovinsku a ve Francii.

Model CAF je nástrojem řízení kvality, který umožňuje organizacím prostřednictvím sebehodnocení identifikovat své silné a slabé stránky a oblasti pro jejich zlepšení. Organizace používající CAF bývají označovány jako organizace s dobrou praxí a mohou se tak ucházet o ocenění na národní i mezinárodní úrovni.

Model CAF je založen na systému devíti hlavních kritérií činnosti. Kritéria se dělí do dvou skupin. První skupinu tvoří kritéria daná pro předpoklady a podmínky činnosti: (1) vedení a řízení, (2) strategie a plánování, (3) management lidských zdrojů, (4) partnerství a zdroje, (5) management procesů a změn. Druhá skupina kritérií je zaměřena na dosažené výsledky, kdy se hodnotí: (6) klienti/občané, (7) zaměstnanci, (8) společnost, (9) klíčové výsledky činností a výkonnost. K hodnocení se využívá bodová škála 0-5.

Model CAF pomáhá odhalit řadu aspektů, které je třeba jak z pohledu krátkodobého, tak dlouhodobého vývoje úřadu řešit. Přináší rovněž nový úhel pohledu na práci úřadu a její hodnocení. Realizace modelu CAF je dlouhodobou záležitostí, jeho smyslem je využít poznatky soudobé teorie řízení ke zlepšení výkonu veřejné správy¹⁶.

¹⁵ PROVAZNÍKOVÁ, R. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 245

¹⁶ Deník veřejné správy – Management územní správy [online]. [cit. 2009-03-13] Dostupné z: <http://denik.obce.cz/go/clanek.asp?id=6169357>

5.2.1.4. Systém řízení kvality dle metodiky ISO 9001, ISO 14001 a ISO 17799

Na hodnocení vnitřních procesů a aktivit organizace jsou zaměřeny také skupiny standardů ISO. Nejrozšířenějšími jsou standardy ISO 9000 – standardy řízení kvality (jakosti) a ISO 14000 – standardy řízení procesů s ohledem na dopady na životní prostředí. Obě skupiny se zabývají organizací, nikoliv výsledky činností, jinými slovy standardy ISO nejsou orientovány na produkt či službu, která je výstupem organizace či úřadu, ale na vnitřní procesy, které k těmto výstupům vedou. Méně běžné je využívání ISO 17799 – standardy řízení bezpečnosti informací, které však s rostoucí informatizací veřejné správy nabývají také na významu.

V rámci územní veřejné správy ČR byly standardy ISO aplikovány například na Městském úřadě Vsetín, Městském úřadě Česká Lípa, Městském úřadě ve Šlapanicích¹⁷.

5.2.1.5. Balanced Scorecard (BSC)

BSC je metodou, která umožňuje konkretizaci, znázornění a sledování strategií. S její pomocí by se měla výrazně zvýšit pravděpodobnost zavedení zamýšlené strategie. Původní koncept byl vyvinut na počátku 90. let 20. století na Harvard Business School a byl určen nejen pro potřeby podniků, ale i měst, obcí, regionů či neziskového sektoru.

Při správném výběru cílů a měřítek objasní BSC strategické směřování a současně umožní jeho měření. Strategické cíle jsou odvozovány z vize a strategie, k cílům se následně přiřazují finanční a nefinanční měřítko. Cíle, měřítko a strategické akce se přiřazují ke konkrétnímu úhlu pohledu – k perspektivám. Ty jsou finanční, zákaznické, interních procesů a růstové. Pro jednotlivé činnosti se vytváří určitý počet měřítek a stanovují se hodnoty, kterých chce úřad dosáhnout. Je snahou měřit i dosud nepostižené, tzv. měkké faktory (např. Spokojenost obyvatel, kvalita poskytovaných služeb atd.). Vzniklá tabulka měřítek je právě BSC¹⁸.

5.2.1.6. Komunitní plánování

Komunitní plánování je metoda, prostřednictvím níž plánujeme rozvoj služeb na daném území pro určité skupiny znevýhodněných osob v určitém čase. Komunitního plánování se účastní uživatelé, poskytovatelé služeb a zadavatelé. Řízení procesů je tudíž závislé na jejich

¹⁷ PROVAZNÍKOVÁ, R. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 246-247

¹⁸ Deník veřejné správy – Management územní správy [online]. [cit. 2009-03-13] Dostupné z: <http://denik.obce.cz/go/clanek.asp?id=6169357>

spolupráci a umění shody. Metoda je inovativní tím, že v sobě integruje manažerský přístup, z komerční sféry s psychologickými, sociologickými a psychoterapeutickými přístupy, které se využívají v sociálních službách a je funkční pouze při propojení obou přístupů.

Komunitní plánování je moderní manažerskou metodou, která je využívána v sociální ekonomice v České republice. Včasným plánováním adekvátních programů, projektů a sociálních služeb, s propojováním spolupráce zadavatelů, zaměstnavatelů, poskytovatelů a uživatelů, můžeme prostřednictvím této metody předcházet sociálnímu vyloučení znevýhodněných osob z trhu práce a ze společnosti.

Z pohledu managementu je komunitní plánování proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů. Komunitní plánování je přístup - říká co, a proces - říká jak, pracovat s komunitou v daném místě při řešení jejích potřeb¹⁹.

5.2.1.7. Místní agenda 21

Místní Agenda 21 (MA21) je programem konkrétních obcí, měst, regionů, který zavádí principy trvale udržitelného rozvoje do praxe při zohledňování místních problémů. Je tvořen za účasti a ve spolupráci s občany a organizacemi a jeho cílem je zajištění dlouhodobě vysoké kvality života a životního prostředí na daném místě.

MA21 je časově náročný proces, který prostřednictvím zkvalitňování správy věcí veřejných, strategického plánování (řízení), zapojováním veřejnosti a využíváním všech dosažených poznatků o udržitelném rozvoji zvyšuje kvalitu života ve všech jeho směrech a vede k zodpovědnosti občanů za jejich životy i životy ostatních.

Mnohé z aktivit a programů směřujících ke zlepšení kvality života a životního prostředí ve městech/obcích/regionech by se daly nazvat MA21. Jednotlivé činnosti musí být ovšem součástí dlouhodobé, jasně stanovené a veřejností přijaté strategie udržitelného rozvoje. MA21 může iniciovat kdokoliv (místní správa, neziskové organizace, škola, i jednotlivci). Iniciační skupina by měla zapojit co největší množství obyvatel ke tvorbě akčního plánu, který musí být následně zaštitěn politicky²⁰.

¹⁹ Komunitní plánování – web o komunitním plánování [online]. [cit. 2009-03-20] Dostupné z: http://www.komunitniplanovani.com/kp-o-komunitni-planovani_2/

²⁰ Cenia - Česká informační agentura životního prostředí [online]. [cit. 2009-03-24] Dostupné z: <http://www.ma21.cz/>

5.2.1.8. Projekt Zdravé město

Projekt Zdravé město se opírá o dva důležité dokumenty, a to Zdraví 21 a NEHAP.

Zdraví 21 (Health 21) je základním dokumentem pro activity města v mezinárodním Projektu Zdravé město, který probíhá pod patronací Organizace spojených národů a její Světové zdravotnické organizace (OSN – WHO). Deklarace Zdraví 21 byla přijata, aby podpořila a zdůraznila program “Zdraví pro všechny ve 21. století”. Cílem je ochrana a rozvoj zdraví lidí po celý jejich život a snížení výskytu nemocí a úrazů a omezení strádání, které lidem přinášejí. Signatářem byla i Česká republika. Deklarace je výzvou k vytváření regionální politiky zdraví pro všechny a průvodcem pro stanovení vlastních politických přístupů a cílů. Na místní úrovni je nutná jasně definovaná aktivita, která vizi zdraví pro všechny změní v rozvíjející se realitu.

NEHAP - Národní akční plán zdraví a životního prostředí ČR – přijat usnesením vlády č. 810 v roce 1998. Je součástí Evropského akčního plánu (přijat v roce 1994 v Helsinkách). Je to soubor doporučení, směřujících ke zlepšení ŽP a zdravotního prostředí v ČR. Je podkladem pro LEHAP – Místní akční plán zdraví a životního prostředí²¹.

²¹ webové stránky města Jihavy. Základní informace – Projekt Zdravé město (PZM) [online]. [cit. 2009-03-24]

Dostupné z: http://www.jihlava.cz/vismo/dokumenty2.asp?id_org=5967&id=465800

6. Aplikace metod managementu ve vybraných úřadech

Tato část práce bude věnována shrnutí informací, získaných pomocí dotazníku. Vypracovaný nevyplněný dotazník je k nahlédnutí v příloze č. 1: Dotazník. Oslovila jsem úřady v několika vybraných městech v Pardubickém kraji a obcích v okolí Chrudimi s prosbou o jeho vyplnění (konkrétně 12 měst a 8 obcí). Dotazník mi vyplnily na 2 obecních a 3 městských úřadech a na úřadě městysu – viz. tabulka č. 1: Základní informace o vybraných obcích se statutem město, a tabulka č. 2: Základní informace o vybraných obcích se statutem obec nebo městys.

V dotazníku jsem se zabývala používáním vybraných metod hodnocení pracovníků ve veřejné správě a používáním metod zvyšování kvality řízení v územní samosprávě. Otázky byly zaměřeny na to, zda úřady tyto metody používají, jaké jsou jejich znalosti apod.


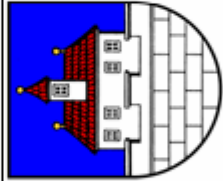

Metody hodnocení pracovníků ve veřejné správě

Hodnotit pracovníky se dá různě. Existuje mnoho metod, které se používají. Některými se tato práce zabývala, viz. 4. Personalistika ve veřejné správě. Metody byly popsány a také byly zhodnoceny jejich výhody a nevýhody. Dále se budeme zabývat jejich praktickým využitím na úřadech ve vybraných městech a obcích.

Metody zvyšování kvality řízení v územní samosprávě




Stejně jako metodami hodnocení pracovníků i těmito metodami se tato práce již zabývala, viz. 5. Moderní management ve veřejné správě. A dále bude uvedeno jejich využití na úřadech.

Tabulka č. 1: Základní informace o vybraných obcích se statutem město

Název obce	Znak	Typ obce	Katastrální území	Počet obyvatel	První písemná zpráva z.r.	Počet částí obce
Parůbice		Obec s rozšířenou působností Obec s pověřeným obecním úřadem	7 771 ha	89 245	1295	32
Ústí nad Orlicí		Obec s rozšířenou působností Obec s pověřeným obecním úřadem	3 634 ha	14 707	1285	8
Slatiňany		Obec se základní působností (Obec s rozšířenou působností: Chrudim; Obec s pověřeným obecním úřadem: Chrudim)	1 560 ha	4 049	1294	5

Pramení: Vlastní zpracování

Tabulka č. 2: Základní informace o vybraných obcích se statutem obec nebo městyš

Název obce	Znak	Typ obce	Katastrální území	Počet obyvatel	První písemná zpráva v r.	Počet částí obce
Rosice		Obec se základní působností (Obec s rozšířenou působností: Chrudim; Obec s pověřeným obecním úřadem: Chrast)	1 609 ha	1 354	1318	4
Lukavice		Obec se základní působností (Obec s rozšířenou působností: Chrudim; Obec s pověřeným obecním úřadem: Chrudim)	946 ha	896	1312	6
Žumberk		Obec se základní působností (Obec s rozšířenou působností: Chrudim; Obec s pověřeným obecním úřadem: Chrudim)	479 ha	235	1318	3

Pramen: Vlastní zpracování

6.1. Porovnání měst a obcí

V tabulkách na předchozích dvou stránkách (tabulka č. 1: Základní informace o vybraných obcích se statutem město, tabulka č. 2: Základní informace o vybraných obcích se statutem obec nebo městys) jsou uvedeny základní informace o vybraných městech a obcích.

Každé z těchto měst a každá z těchto obcí má svůj vlastní znak, který je znázorněn ve druhém sloupci těchto tabulek.

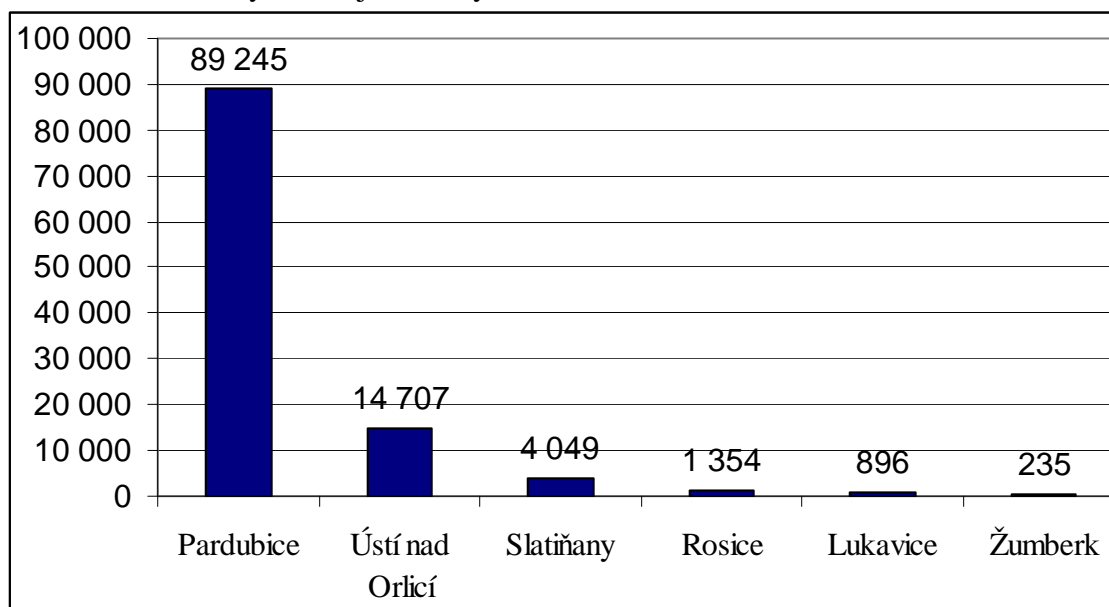
První zmínka o těchto městech a obcích je přibližně ze stejné doby, a to z přelomu 13./14. století (rozdíl mezi nejstarší a nejmladší dobou první zmínky je 33 let).

Úřady ve vybraných obcích a Městský úřad ve Slatiňanech, na rozdíl od Pardubic a Ústí nad Orlicí, nevykonávají státní správu.

6.1.1. Obyvatelstvo

V tabulkách na předchozích dvou stránkách je vidět, jak velký je rozdíl v počtu obyvatel jednotlivých měst a obcí. Města mezi sebou mají rozdíl větší než 10 tis. obyvatel, naproti tomu obce mají mezi sebou rozdíl jen necelý 1 tis. Obyvatel. Aby tyto rozdíly vynikly a byly lépe viditelné a srovnatelné, jsou zakresleny v grafu č. 1: Počet obyvatel v jednotlivých městech a obcích.

Graf č. 1: Počet obyvatel v jednotlivých městech a obcích



Pramen: Vlastní zpracování

6.1.2. Rozpočet

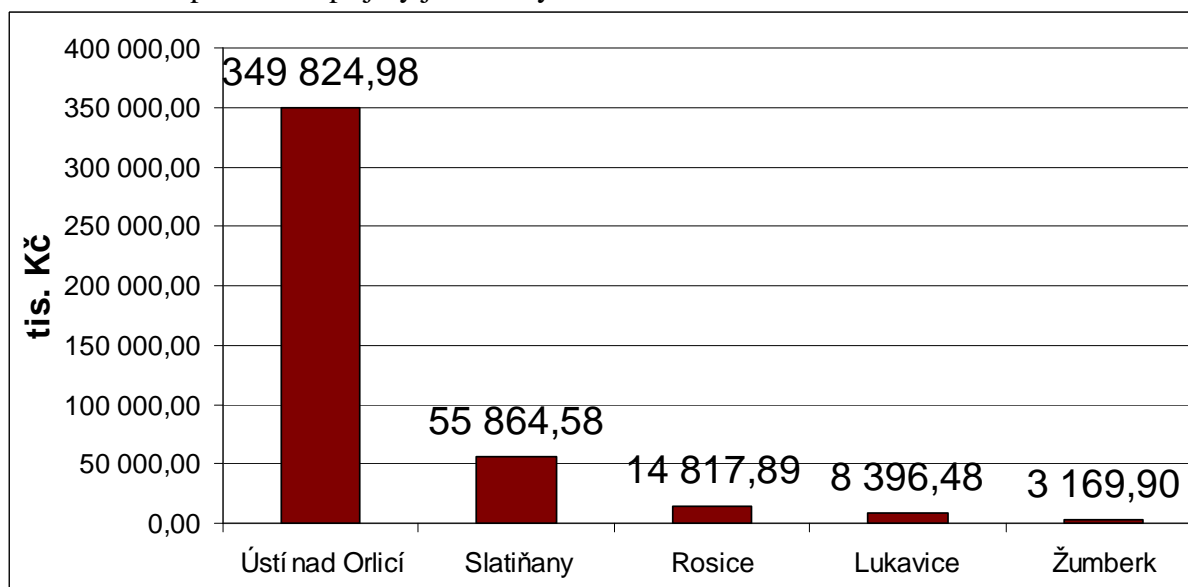
Dalším významným rozdílem je rozpočet. Každé město a obec mají jinak velké příjmy. Na ně jsou vázány veškeré výdaje. Vzhledem k rozpočtovým pravidlům by rozpočet měl být vyrovnaný, tzn. výdaje by se měly rovnat příjmům. V praxi se tak stává málokdy, protože veškeré příjmy a veškeré výdaje se nedají předem přesně určit, ve většině případů se pouze odhadují na základě určitých pravidel (na základě metody např. přírůstkové).

Jaký bude výsledek rozpočtu, závisí na mnoha faktorech (např. na míře inflace, výnosu z daní, velikosti dotací, zkušenostech pracovníků, kteří rozpočet sestavují, legislativě apod.).

Porovnání rozpočtovaných příjmů za rok 2008 je patrné z grafu č. 2: Rozpočtované příjmy rozpočtů jednotlivých měst a obcí.

Vzhledem k velkému skoku, který je mezi Pardubicemi a ostatními (Pardubice měly šestkrát větší rozpočtované příjmy než Ústí nad Orlicí), nejsou Pardubice v grafu uvedeny. Pro doplnění informací: rozpočtované příjmy tohoto města byly 2 123 217, 93 tis. Kč.

Graf č. 2: Rozpočtované příjmy jednotlivých měst a obcí



Pramen: Vlastní zpracování

6.1.3. Struktura úřadu

Každý úřad má jiný počet zaměstnanců. Což souvisí s velikostí úřadu (počet obyvatel ve městě či obci, typ obce). Jako příklad rozdílu mezi strukturami jsou níže uvedeny struktura Městského úřadu Ústí nad Orlicí a struktura Úřadu městyse Žumberk. Na Městském úřadě v Ústí nad Orlicí je zaměstnáno 100 pracovníků (včetně starosty a místostarostů) a na Úřadě městyse Žumberk je zaměstnáno 16 pracovníků (včetně starosty a místostarosty).

Struktura Městského úřadu Ústí nad Orlicí

- starosta
- 3 místostarostové
- tajemník
- interní audit
- finanční odbor (vedoucí odboru a 5 referentů)
- majetkoprávní odbor (vedoucí odboru a 6 referentů)
- odbor vnitřních věcí (vedoucí odboru a 11 referentů)
- investiční odbor (vedoucí odboru a 3 referenti)
- odbor životního prostředí (vedoucí odboru a 8 referentů)
- organizační odbor (vedoucí odboru a 4 referenti)
- odbor školství, mládeže a tělovýchovy (vedoucí odboru a 4 referenti)
- odbor dopravy, silničního hospodářství a správních agend (vedoucí odboru a 17 referentů)
- odbor sociálních služeb (vedoucí odboru a 16 referentů)
- stavební úřad (vedoucí a 5 referentů)
- živnostenský úřad (vedoucí a 4 referenti)²²

Struktura Úřadu městyse Žumberk

- starosta
- místostarosta
- finanční výbor (předseda a 2 členové)
- kontrolní výbor (předseda a 2 členové)
- osadní výbor (předseda a 2 členové)
- kulturní komise (předseda a 2 členové)
- sociální komise (předseda a 1 člen)²³

²² Webové stránky města Ústí nad Orlicí. Organizační struktura [online]. [cit. 2009-04-15]. Dostupné z: http://web.muuo.cz/dokumenty/organizacni_struktura/organizacni_struktura-071008.pdf

²³ webové stránky městyse Žumberk. Organizační struktura [online]. [cit. 2009-04-15]. Dostupné z: <http://www.obec-zumberk.cz/index.php?nid=3521&lid=CZ&oid=422870>

6.2. Porovnání na základě dotazníku

6.2.1. Porovnání výsledků mezi městy

Města jsou rozdílná a to nejen kvůli velkému rozdílu mezi počty obyvatel v jednotlivých městech a jejich částech. To a mnoho dalších odlišností mají za následek i rozdílné, i když někdy jen částečně, postoje k používání metod hodnocení pracovníků ve veřejné správě a metod zvyšování kvality řízení v územní samosprávě.

Metody hodnocení pracovníků ve veřejné správě

Dle zjištěných informací, který byly získány pomocí dotazníku, jsou na úřadech nejvíce známy: metoda hodnocení pomocí stupnice, a dále metoda volného popisu a hodnocení podle dohodnutých cílů. To je patrné z tabulky č. 3: Informovanost měst o metodách hodnocení pracovníků, kde je také uvedeno, kolik toho daná města o těchto metodách ví.

Tabulka č. 3: Informovanost měst o metodách hodnocení pracovníků

Metoda	Pardubice	Ústí nad Orlicí	Slatiňany
Volný popis	většina	něco málo	většina
Hodnocení pomocí stupnice	většina	většina	většina
Metody založené na vytváření pořadí zaměstnanců	většina	něco málo	nic
Hodnocení podle dohodnutých cílů	většina	většina	něco málo
Assessment centre	nic	něco málo	nic

Pramen: Vlastní zpracování

Všechna uvedená města používají k hodnocení pracovníků metodu hodnocení pomocí stupnice a metodu hodnocení podle dohodnutých cílů. Slatiňany ještě dále používají metodu volného popisu. Města jsou se zvolenými používanými metodami spokojena, i když někde jen částečně, proto nemají v plánu nic měnit.

Na Městském úřadě v Ústí nad Orlicí vyzkoušeli hodnocení, kdy hodnotitelem byl sám zaměstnanec. Z důvodů velmi subjektivních výsledků hodnocení však byla později zamítnuta.

Metody zvyšování kvality řízení v územní samosprávě

Jak již bylo dříve uvedeno (viz. 5. Moderní management ve veřejné správě), využívají obce a města stále ve větší míře manažerské metody, které se používají v soukromém sektoru. Je to z důvodů, že jsou na územní samosprávy kladeny požadavky na zvyšování výkonu veřejné správy a na zkvalitnění poskytovaných služeb.

Města dosud nejsou zcela dostatečně informována o těchto metodách (což je patrné z tabulky č. 4: Informovanost měst o metodách zvyšování kvality řízení) a většinou je ani moc nevyužívají.

Mezi nejvíce známé metody patří metoda benchmarking a komunitní plánování. Dále pak ve větších městech Místní Agenda 21 a také Projekt Zdravé město.

Tabulka č. 4: Informovanost měst o metodách zvyšování kvality řízení

Metoda	Pardubice	Ústí nad Orlicí	Slatiňany
Benchmarking	většinu	většinu	většinu
Model EFQM	něco málo	nic	nic
Model CAF	něco málo	nic	něco málo
Systém řízení kvality dle metodiky ISO	něco málo	něco málo	něco málo
Balanced Scorecard (BSC)	něco málo	nic	nic
Komunitní plánování	něco málo	většinu	něco málo
Místní agenda 21	většinu	většinu	nic
Projekt Zdravé město	něco málo	něco málo	nic

Pramen: Vlastní zpracování

Pardubice a Ústí nad Orlicí již metodu zvyšování kvality řízení používají. Jsou s metodou sice jen částečně spokojeni, ale neplánují žádnou změnu. Pardubice používají metodu benchmarking, naproti tomu Ústí nad Orlicí využívá metodu komunitního plánování.

Slatiňany doposud žádnou metodu nepoužívají, ale chtěli by to změnit. Zatím ještě nejsou rozhodnutí o tom, kterou metodu zvolí.

6.2.2. Porovnání mezi obcemi

Mezi obcemi, které byly ochotny vyplnit dotazník, není žádný výrazný rozdíl (co se týká katastrálního území, počtu obyvatel apod.). Všechny tyto obce jsou na území bývalého okresu Chrudim a jejich vznik byl ve stejné době.

V obcích se obvykle dané metody nepoužívají a vzhledem k tomu, že na většině těchto úřadů nepracují žádní vystudovaní manažeři, ale „dělníci“, obce o těchto metodách ani mnoho nevědí.

Metody hodnocení pracovníků ve veřejné správě

Zda tyto obce dané metody znají a kolik o nich ví, je možné usoudit z tabulky č. 5: Informovanost obcí o metodách hodnocení pracovníků. Nejvíce jsou známé metoda volného popisu a metoda hodnocení pomocí stupnice.

Tabulka č. 5: Informovanost obcí o metodách hodnocení pracovníků

Metoda	Rosice	Lukavice	Žumberk
Volný popis	většinu	něco málo	většinu
Hodnocení pomocí stupnice	většinu	něco málo	většinu
Metody založené na vytváření pořadí zaměstnanců	něco málo	něco málo	většinu
Hodnocení podle dohodnutých cílů	něco málo	něco málo	něco málo
Assessment centre	nic	nic	něco málo

Pramen: Vlastní zpracování

Informace, dále získané z dotazníku, ukazují, že obce dané metody většinou nevyužívají. Hlavním důvodem toho je, že v obcích je jen malý počet pracovníků zaměstnaných na úřadech.

K tomu jeden nejmenovaný tajemník úřadu řekl: „je to zbytečná práce navíc, hodnocení se provádí maximálně jedenkrát za rok a nemá vliv na odměňování, protože plat je stanoven zákonem“.

Přesto však jedna z obcí, konkrétně Lukavice, používá metodu volného popisu, se kterou je alespoň částečně spokojena. Chystají však změnu, a to změnu kritéria hodnocení a hodnotící škály. Hodnocení probíhá jedenkrát ročně.

Tato obec také vyzkoušela hodnocení, kdy hodnotiteli byli klienti. Toto hodnocení bylo zavrženo z důvodu, který budu citovat přímo tak, jak byl uveden v dotazníku: „ne vždy jsou názory klientů objektivní, aby posuzovali schopnosti, dovednosti, výkonnost a efektivitu pracovníků“.

Metody zvyšování kvality řízení v územní samosprávě

Z tabulce č. 6: Informovanost obcí o metodách zvyšování kvality řízení je zřejmé, že o těchto metodách toho uvedené obce vědí ještě méně než o metodách hodnocení pracovníků. Což je projevem toho, že obce mají menší katastrální územní a menší počet obyvatel než města, takže jsou na ně kladeny úměrně menší požadavky na zvyšování výkonu veřejné správy a na zkvalitnění poskytovaných služeb. Proto obce zatím o tyto metody nejeví velký zájem a tedy si o nich nezjišťují informace.

Tabulka č. 6: Informovanost obcí o metodách zvyšování kvality řízení

Metoda	Rosice	Lukavice	Žumberk
Benchmarking	něco málo	něco málo	něco málo
Model EFQM	nic	nic	něco málo
Model CAF	nic	nic	něco málo
Systém řízení kvality dle metodiky ISO	nic	nic	nic
Balanced Scorecard (BSC)	nic	nic	něco málo
Komunitní plánování	něco málo	většinu	většinu
Místní agenda 21	něco málo	nic	něco málo
Projekt Zdravé město	něco málo	něco málo	většinu

Pramen: Vlastní zpracování

Z uvedených obcí používá některou z daných metod opět pouze Lukavice. A to komunitní plánování, se kterým jsou částečně spokojeni, přesto však žádnou změnu zatím nechystají.

6.3. Používání metod ve městech a obcích

Z výše uvedeného lze odvodit, že míra informovanosti měst a obcí o metodách hodnocení pracovníků a o metodách zvyšování kvality řízení v územních samosprávách je úměrně závislá na velikosti města či obce. Velikost se netýká jen počtu obyvatel či rozlohy katastrálního území dané obce, ale také míry pravomocí v samostatné i přenesené působnosti, kterou obce mají. Neznamena to však, že to platí u všech obcí v celé ČR, pouze shrnují zjištěné výsledky u vybraných měst a obcí.

Pro přehlednost je v tabulce č. 7: Používání metod ve vybraných městech a obcích, uvedeno, které metody hodnocení pracovníků a které metody zvyšování kvality řízení dané obce používají.

Tabulka č. 7: Používání metod ve vybraných městech a obcích

Město, obec	Používané metody hodnocení pracovníků	Používané metody zvyšování kvality řízení
Pardubice	Hodnocení pomocí stupnice, Hodnocení podle dohodnutých cílů	Benchmarking
Ústí nad Orlicí	Hodnocení pomocí stupnice, Hodnocení podle dohodnutých cílů	Komunitní plánování
Slatiňany	Volný popis, Hodnocení pomocí stupnice, Hodnocení podle dohodnutých cílů	Žádná (plánováno zavedení metody)
Rosice	Žádná	Žádná
Lukavice	Volný popis (plánována změna kritéria hodnocení a hodnotící škály)	Komunitní plánování
Žumberk	Žádná	Žádná

Pramen: Vlastní zpracování

ZÁVĚR

Moderní manažerské metody mohou pomoci územním samosprávám ke zkvalitnění jejich činnosti. Zatím není jejich uplatňování v samosprávách zcela běžné, zejména z důvodu, že ve většině úřadech nepracují vystudovaní manažeři.

Ve svém souboru 3 měst a 3 obcí jsem zjistila, že úřady samosprávy více znají metody hodnocení pracovníků než metody zvyšování kvality řízení. Obce jsou méně informované než města, avšak městy Žumberk, je, co se týče informovanosti, na tom podobně jako město Pardubice, tedy nejvíce znalý těchto metod.

Dále bylo zjištěno, že vybraná města používají metodu hodnocení pracovníků, dokonce dvě či tři metody, konkrétně metodu hodnocení pomocí stupnice, metodu hodnocení podle dohodnutých cílů a metodu volného popisu.

Naproti tomu vybrané obce tyto metody nepoužívají, kromě obce Lukavice, která používá metodu volného popisu.

Hodnocení pracovníků probíhá obvykle jedenkrát ročně a provádí ho nejčastěji nadřízený daného pracovníka. Dle zjištěných informací byla zkoušena i možnost hodnocení, kdy hodnotiteli byli klienti nebo sám zaměstnanec. Tato hodnocení však byla zamítnuta z důvodu neobjektivnosti.

Dále města Pardubice a Ústí nad Orlicí a obec Lukavice používají některou z metod zvyšování kvality řízení. Pardubice benchmarking, Ústí nad Orlicí a Lukavice komunitní plánování. Avšak město Slatiňany již plánuje zavedení některé z těchto metod.

Pro kvalitní statistický rozbor by bylo nutné porovnat mnohem větší množství úřadů.

Cíle této práce byly v plném rozsahu naplněny.

POUŽITÁ LITERATURA

Literatura

- HENDRYCH, D. *Správní věda: Teorie veřejné správy*. 2. dopl. vyd. Praha: ASPI, 2007. 212 s. ISBN 978-80-7357-248-8
- PEKOVÁ, J., PILNÝ, J., JETMAR, M. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*, 3. přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2008. 712 s. ISBN 978-80-7357-351-5
- HALÁSKOVÁ, M., KOVÁŘ, J. *Veřejná ekonomika a veřejná správa*. 1.vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2005. 200 s. ISBN 80-248-0587-1
- PROVAZNÍKOVÁ, R. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-2097-5
- WRIGHT, G., NEMEC, J. *Management veřejné správy*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2003. 419 s. ISBN 80-86119-70-X
- OCHRANA, F. *Manažerské metody ve veřejné správě*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2002. 216 s. ISBN 80-86119-51-3
- MAREŠ, S. MOHELSKÁ, H. ŠABATOVÁ, M. *Manažerské metody: systematický aplikační přehled*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2004. 218 s. ISBN 80-7041-534-7
- OCHRANA, F. *Veřejný sektor a efektivní rozhodování*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 246 s. ISBN 80-7261-018-X

Internetové zdroje

- Hodnocení zaměstnanců ve veřejné správě: metodická doporučení. Projekt Ministerstva pro místní rozvoj ČR [online]. [cit. 2009-03-08]
Dostupné z: <http://www.vcvscr.cz/projekty/pruzkum/Hodnoceni.pdf>
- Minimum personálního řízení ve veřejné správě: Systémy rozvoje lidských zdrojů ve veřejné správě [online]. [cit. 2009-03-11]
Dostupné z: http://web.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/m_odmen.html
- Deník veřejné správy – Management územní správy [online]. [cit. 2009-03-13]
Dostupné z: <http://denik.obce.cz/go/clanek.asp?id=6169357>

- Komunitní plánování – web o komunitním plánování [online]. [cit. 2009-03-20]
Dostupné z: http://www.komunitniplanovani.com/kp-o-komunitni-planovani_2/
- Cenia - Česká informační agentura životního prostředí [online]. [cit. 2009-03-24]
Dostupné z: <http://www.ma21.cz/>
- Webové stránky města Jihavy. Základní informace – Projekt Zdravé město (PZM) [online]. [cit. 2009-03-24]
Dostupné z: http://www.jihlava.cz/vismo/dokumenty2.asp?id_org=5967&id=465800
- Portál veřejné správy ČR [online]. [cit. 2009-04-10]
Dostupné z: http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/696?kam=kraj&kod=CZ053
- ARISweb – Prezentace údajů územních samosprávných celků [online]. [cit. 2009-04-15]
Dostupné z: <http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/aris/iariusuc/index.pl>
- Webové stránky města Pardubic [online]. [cit. 2009-04-15]
Dostupné z: <http://www.pardubice.eu/index.html>
- Webové stránky města Ústí nad Orlicí [online]. [cit. 2009-04-15]
Dostupné z: <http://www.ustinadorlici.cz/data/index.php>
- Webové stránky města Slatiňany [online]. [cit. 2009-04-15]
Dostupné z: <http://www.slatinany.cz/index.php>
- Webové stránky obce Rosice [online]. [cit. 2009-04-15]
Dostupné z: <http://rosice.wz.cz/hlavni.html>
- Webové stránky obce Lukavice [online]. [cit. 2009-04-15]
Dostupné z: <http://lukavice.com/>
- Webové stránky městyse Žumberk [online]. [cit. 2009-04-15]
Dostupné z: <http://www.obec-zumberk.cz/>
- Mapy.cz [online]. [cit. 2009-04-15]
Dostupné z: <http://www.mapy.cz/>

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Základní informace o vybraných obcích se statutem město.....	39
Tabulka č. 2: Základní informace o vybraných obcích se statutem obec nebo městys.....	40
Tabulka č. 3: Informovanost měst o metodách hodnocení pracovníků.....	44
Tabulka č. 4: Informovanost měst o metodách zvyšování kvality řízení	45
Tabulka č. 5: Informovanost obcí o metodách hodnocení pracovníků.....	46
Tabulka č. 6: Informovanost obcí o metodách zvyšování kvality řízení.....	47
Tabulka č. 7: Používání metod ve vybraných městech a obcích.....	47

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Počet obyvatel v jednotlivých městech a obcích.....	41
Graf č. 2: Rozpočtované příjmy jednotlivých měst a obcí	42

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Veřejná správa v ČR	12
--------------------------------------	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Zobrazení polohy vybraných úřadů na mapě

DOTAZNÍK

1. Metody hodnocení pracovníků ve veřejné správě

Jaké metody hodnocení pracovníků znáte?

Volný popis

Hodnocení pomocí stupnice

Metody založené na vytváření pořadí zaměstnanců

Hodnocení podle dohodnutých cílů

Assessment centre

Jiné:

Kolik toho o výše uvedených metodách víte?

Metoda	vše	většinu	něco málo	nic
Volný popis				
Hodnocení pomocí stupnice				
Metody založené na vytváření pořadí zaměstnanců				
Hodnocení podle dohodnutých cílů				
Assessment centre				
Jiné:				

Používáte některou z výše uvedených metod?

Ano

Ne

Pokud ano:

Kterou/é metodu/y hodnocení pracovníků používáte?

Volný popis

Hodnocení pomocí stupnice

Metody založené na vytváření pořadí zaměstnanců

Hodnocení podle dohodnutých cílů

Assessment centre

Jiné:

Vyhovuje/í Vám metoda/y, kterou/é používáte?

Ano

Částečně

Ne

Jak často hodnocení probíhá?

Jednou za měsíc

Jednou za čtvrt roku

Jednou za půl roku

Jednou za rok

Jinak:

Kdo hodnotí pracovníka?

Bezprostředně nadřízený

Spolupracovníci

Podřízení

Sám zaměstnanec

Občané-klienti veřejné správy

Zkoušeli jste již nějaké metody, které jste později zavrhli?

Ano

Ne

Pokud ano:

Kterou/é metodu/y jste vyzkoušeli?

Proč jste uvedenou/é metodu/y zavrhli? (příp. V čem Vám nevyhovovala/y?)

Chtěli byste v souvislosti s těmito metodami něco změnit?

Ano

Ne, vyhovuje nám to

Pokud ano:

Co byste chtěli změnit? (např. změnit metodu hodnocení, zavést metodu hodnocení, kritéria hodnocení...)

2. Metody zvyšování kvality řízení v územní samosprávě

Jaké metody zvyšování kvality řízení znáte?

Benchmarking

Model EFQM

Model CAF

Systém řízení kvality dle metodiky ISO

Balanced Scorecard (BSC)

Komunitní plánování

Místní Agenda 21

Projekt Zdravé město

Jiné:

Kolik toho o výše uvedených metodách víte?

Metoda	vše	většinu	něco málo	nic
Benchmarking				
Model EFQM				
Model CAF				
Systém řízení kvality dle metodiky ISO				
Balanced Scorecard (BSC)				
Komunitní plánování				
Místní Agenda 21				
Projekt Zdravé město				
Jiné:				

Používáte některou z výše uvedených metod?

Ano

Ne

Pokud ano:

Kterou/é metodu/y kvality řízení používáte?

Benchmarking

Model EFQM

Model CAF

Systém řízení kvality dle metodiky ISO

Balanced Scorecard (BSC)

Komunitní plánování

Místní Agenda 21

Projekt Zdravé město

Jiné:

Vyhovuje/í Vám metoda/y, kterou/é používáte?

Ano

Částečně

Ne

Zkoušeli jste již nějaké metody, které jste později zavrhli?

Ano

Ne

Pokud ano:

Kterou/é metodu/y jste vyzkoušeli?

Proč jste uvedenou/é metodu/y zavrhli? (příp. V čem Vám nevyhovovala/y?)

Chtěli byste v souvislosti s těmito metodami něco změnit?

Ano

Ne, vyhovuje nám to

Pokud ano:

Co byste chtěli změnit? (např. změnit metodu, zavést nějakou metodu...)

3. Úřad:

Vyplnil:

Souhlasíte s uvedením Vašeho jména v bakalářské práci?

Ano

Ne

Příloha č. 2: Zobrazení polohy vybraných úřadů na mapě

Magistrát města Pardubic



Pramen: www.mapy.cz

Městský úřad Ústí nad Orlicí



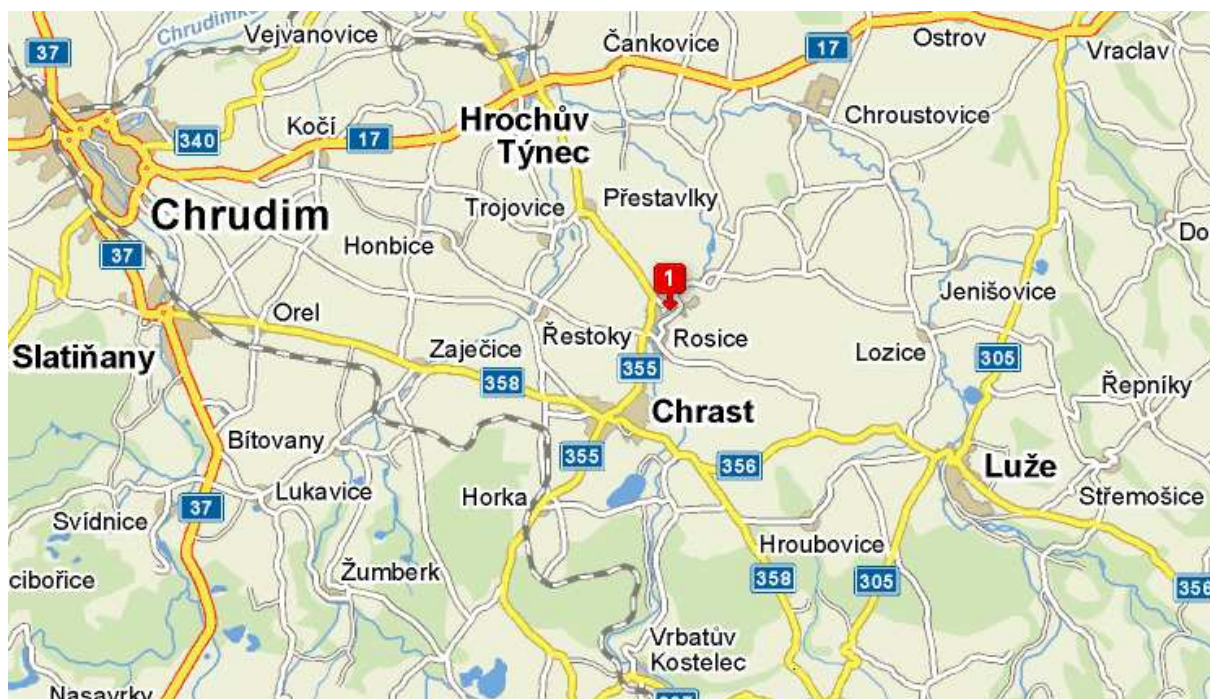
Pramen: www.mapy.cz

Městský úřad Slatiňany



Pramen: www.mapy.cz

Obecní úřad Rosice



Pramen: www.mapy.cz

Obecní úřad Lukavice



Pramen: www.mapy.cz

Úřad městyse Žumberk



Pramen: www.mapy.cz