

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

MANAGEMENT MĚSTSKÉHO ÚŘADU TÁBOR

Václav Petrovič

Bakalářská práce
2009

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a managementu
Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Václav PETROVIČ**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku - Management malých a středních podniků**

Název tématu: **Management Městského úřadu Tábor**

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

- Úvod (cíl práce, metody zpracování)
1. Teoretické základy managementu
 2. Management ve veřejné správě
 3. Management Městského úřadu Tábor
 4. Analýza, výsledky, hodnocení a návrhy
 5. Závěr
 6. Literatura
 7. Přílohy

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

Seznam odborné literatury:

- Buchta, M., Siegl, M. **Základy managementu**. Pardubice: Universita Pardubice, 2003
Wright, G., Němec, J. **Management veřejné správy. Teorie a praxe**. Praha: Ekopress, 2003
Charbuský, M. **Veřejná správa – správa měst a obcí**. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2002
Exner, J. **Obce, města, městské části**. Praha: Libri, 2004
Ochrana, F. **Manažerské metody ve veřejném sektoru**. Praha: Ekopress 2002
Zouny P. K. Y., Keat P. G., **Managerial Economics**. New Jersey: Prentice Hall 2003

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Radim Roudný, CSc.**
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **17. června 2008**

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



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.



Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 9. července 2008

Prohlašuji:

Tuto bakalářskou práci na téma „Management Městského úřadu Tábor“ jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména skutečnosti, že Univerzita Pardubice má práva 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 Univerzity Pardubice.

Pardubice 27.4. 2009



Václav Petrovič

Poděkování

Touto cestou bych rád poděkoval především svému vedoucímu práce panu Doc. Ing. Radimu Roudnému, Csc. za odborné vedení a za velmi cenné rady, které mi poskytl při konzultacích této bakalářské práce.

Zároveň bych rád poděkoval Městskému úřadu v Táboře za vstřícné jednání, ochotu spolupracovat a poskytnutí odborných materiálů. To vše především ze strany tajemníka městského úřadu.

Anotace

Cílem této práce je čtenáři přiblížit město Tábor, jeho řízení a především Městský úřad Tábor. Zaměřuji se hlavně na problematiku komunikace města s občany a na preference a spokojenost občanů s investičními toky města.

Svou bakalářskou práci jsem rozložil do dvou hlavních bloků. První blok se zabývá teoretickou částí, kde v první kapitole objasňuji pojem management a manager a v druhé kapitole pojem veřejná správa. Druhý blok je praktickou částí mé práce. Třetí kapitola se snaží nastínit a přiblížit zkoumaný prvek, tj. město Tábor, uplatňování veřejné správy a přiblížení Městského úřadu Tábor. Poslední kapitola tohoto bloku je samotný výzkum, kde provádím S.W.O.T. analýzu a expertní šetření týkající se komunikace města a spokojenosti s investičními toky.

Klíčová slova

veřejná správa, management, Městský úřad Tábor, expertní šetření

Title

Management of the Tabor municipality

Annotation

The main goal of my study is to approach the town Tabor to all readers, it's governing and especially the Tabor municipality. I am focusing principally on problems with communications between town Tabor and it's inhabitants, on preferences and satisfaction of inhabitants with investment flows of town Tabor.

I have disarticulated my bachelor study in two main blocks. The first block solves theoretical section, where I bring out notion of management and manager in the first chapter and in the second chapter notion of public service. The second block contains practical part of my study. The third chapter is trying to describe and bring closer researched item, i.e. town Tabor, application of public service and characterization of Tabor municipality. The last chapter of this block contains the proper research, where I used S.W.O.T. analyses and expert investigations refers to town's communication and satisfaction with investment flows.

Keywords

Public service, management, Tabor municipality, expert research

Seznam zkratk

MěÚ	Městský úřad
PO	právnícká osoba
FO	fyzická osoba
ČR	Česká republika
č.	číslo
Sb.	sbírka
RM	rada města
ZM	zastupitelstvo města
Inv.	investice
IT	informační technologie
VS	veřejná správa
PR	public relation
EU	Evropská unie

Obsah:

Úvod.....	9
1 TEORETICKÉ ZÁKLADY MANAGEMENTU	10
1.1 Definice managementu.....	10
1.1.1 Řízení.....	11
1.1.2 Myšlenkové proudy managementu	11
1.2 Manager	12
1.2.1 Vlastnosti manažera	13
1.2.2 Styly vedení	14
1.2.3 Zlaté pravidlo manažera	15
1.3 Funkce manažera	15
1.3.1 Plánování	15
1.3.2 Organizování.....	17
1.3.3 Řízení lidských zdrojů.....	17
1.3.4 Vedení	18
1.3.5 Kontrolování	19
1.3.6 Rozhodování	19
1.4 Metody managementu	20
1.4.1 Metody umožňují	20
1.4.2 Empirické metody	20
1.4.3 Metody exaktní	22
2 MANAGEMENT VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ	23
2.1 Co je to veřejná sektor.....	23
2.1.1 Druhy veřejné správy	23
2.1.2 Činnost veřejné správy	24
2.2 Členění veřejné správy	25
2.2.1 Státní správa.....	25
2.2.1.1 Ústřední orgány státní správy republiky	25
2.2.1.2 Místní orgány veřejné správy:	27
2.2.2 Samospráva.....	28
2.2.2.1 Obecní zřízení	29
2.2.2.2 Krajské zřízení	30
2.3 Funkce managementu ve veřejné správě	33
2.4 Kontrola veřejného sektoru.....	34
2.4.1 Parlamentní kontrola	34
2.4.2 Nejvyšší kontrolní úřad	35
2.4.3 Soudní kontrola	36
2.4.4 Veřejný ochránce práv.....	36
2.4.5 Interní kontrola.....	37
3 MANAGEMENT MĚU TÁBOR	38
3.1 Město Tábor.....	38
3.1.1 Historie	38
3.1.2 Současnost města	38
3.2 Umístění města.....	39
3.3 Tábořská aglomerace.....	39
3.4 Rozdělení orgánů města	40

3.4.1	Návaznost orgánů města.....	41
3.4.2	Zastupitelstvo.....	41
3.4.3	Rada města.....	43
3.4.4	Místostarostové.....	44
3.4.5	Starosta.....	44
3.4.6	Komise.....	45
3.5	Vedení městského úřadu (rozhodování).....	45
3.5.1	Diagram MěÚ Tábor.....	46
3.5.2	Tajemník.....	46
3.5.3	Odbory.....	47
3.5.4	Zaměstnanci.....	47
3.5.5	Algoritmus rozhodování.....	48
4	ANALÝZA, VÝSLEDKY, HODNOCENÍ A NÁVRHY	49
4.1	Přiblížení zkoumání.....	49
4.2	S.W.O.T. analýza.....	49
4.2.1	Definice.....	49
4.2.2	Analýza vnitřního prostředí.....	51
4.2.3	Analýza vnějšího prostředí.....	52
4.2.4	Hodnocení S.W.O.T. analýzy.....	53
4.3	Rozpočet města.....	55
4.3.1	Příjmy.....	56
4.3.2	Výdaje.....	57
4.3.3	Investice.....	58
4.4	EXPERTNÍ ŠETŘENÍ.....	59
4.4.1	Komunikace a spokojenost.....	59
4.4.2	Investiční toky.....	61
4.4.2.1	Lineární závislost.....	66
4.4.3	Celkové hodnocení.....	68
4.5	Public relations.....	68
5	Závěr	70
	Seznam použité literatury	72
	Seznam obrázků	73
	Seznam tabulek.....	73
	Seznam grafů	73
	Seznam příloh	74

Úvod

Jak už je všeobecně známo, dnešní svět je moderní, uspěchaný a chaotický. Z toho zažitého trendu vyplývá, že moderní společnost se bohužel bez řízení v tomto uspěchaném a chaotickém světě již neobejde. Díky tomuto faktu se management stává nepostradatelnou součástí naší doby a do budoucna se jeho postavení bude dozajista rozšiřovat a upevňovat. Základní principy managementu soukromého a veřejného sektoru by měly být shodné, avšak nějaké odlišnosti samozřejmě existují. Soukromý sektor se hlavně zaměřuje na zisk, za to veřejný sektor je především zaměřen na produkci veřejných statků.

Jako téma mé bakalářské práce jsem si vybral Management Městského úřadu Tábor. Mým hlavním motivem pro napsání této práce byl můj zájem o tuto oblast, danou problematiku a především aktuálnost tohoto tématu. Jako obyvateli města Tábor mi jeho rozvoj, plánované investice a celkové řízení města není lhostejné. Z těchto důvodů by sem rád přispěl k lepšímu a efektivnějšímu využívání investic a v neposlední řadě k zlepšení komunikace města se svými občany a tím i k osvětlení činnosti vedení města.

Práce je rozdělena do dvou hlavních tematických okruhů. První okruh se zabývá teoretickou částí, přesněji podstatou samotného managementu a postavou manažera. Poté je zde popsána veřejná správa, její funkce a jakou má funkci management ve veřejné správě. Druhý okruh je věnován samotné praktické části mé práce. Nalezneme zde bližší seznámení s městem Tábor, jeho vedoucími orgány a především s vedením městského úřadu. Dále už se zabývám svým výzkumem, který je zaměřen na zjištění silných a slabých stránek města, nastínění rozpočtu města pro rok 2009 a expertním šetřením, kde jsem se zabýval komunikací města a jeho investičními toky v podobě realizovaných projektů města. Expertní šetření jsem provedl pomocí dotazníkové metody.

Cílem této práce je shromáždění teoretických poznatků o veřejné správě, literární průzkum managementu veřejné správy a zhodnotit management Městského úřadu Tábor.

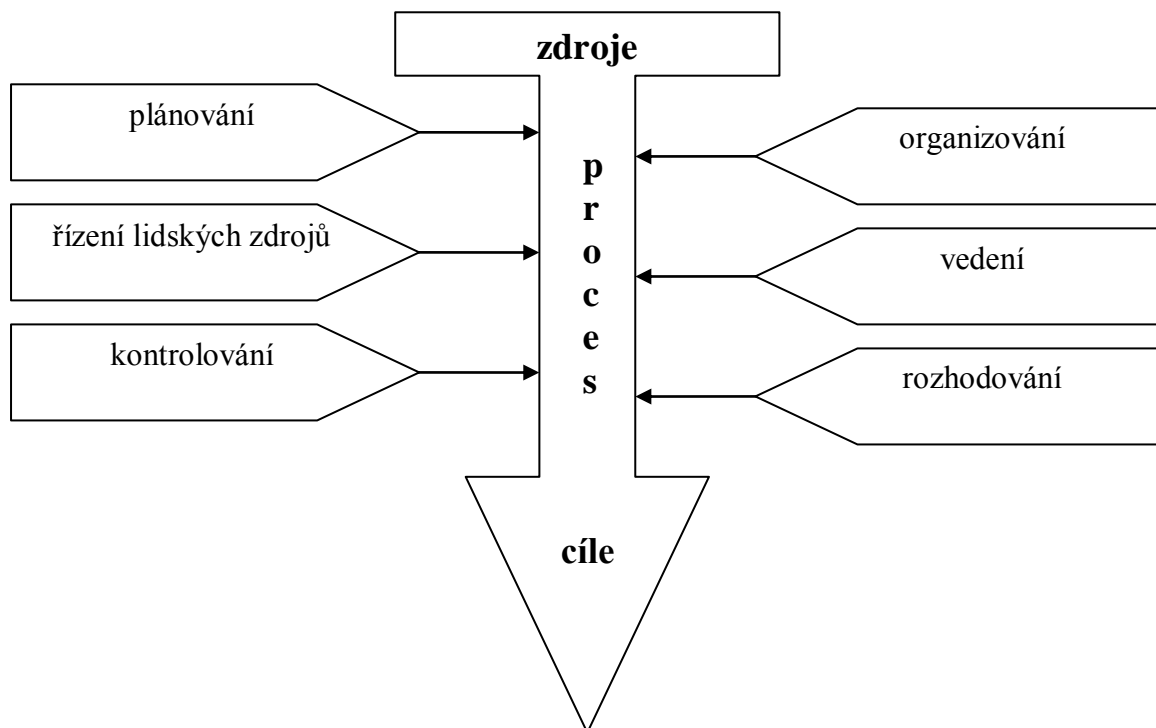
Pro dosažení všech mých stanovených cílů jsem spolupracoval, jak se zaměstnanci MěÚ Tábor, jeho vedením, tak i s občany města.

1 TEORETICKÉ ZÁKLADY MANAGEMENTU

1.1 Definice managementu

Základním pojmem mé práce je management. Pokusím se tedy tuto problematiku v první kapitole objasnit. V současné manažerské literatuře můžeme najít mnoho definic managementu. Většinou se ale preferují ty definice, které se zaměřují na manažerské funkce z důvodu dobrého a přehledného třídění.

Management je tedy proces provádění manažerských funkcí. Těmito základními funkcemi jsou především *plánování*, *organizování*, *řízení lidských zdrojů*, *vedení*, *kontrolování* a *rozhodování*. K těmto funkcím musíme mít samozřejmě přiřazeny jisté zdroje a především si musíme stanovit cíle, kterých chceme dosáhnout. Pokusím se vysvětlit tento proces na obrázku.



Obrázek 1: Management

Zdroj: TRUNEČEK, Jan, et al. *Management I*.

1.1.1 Řízení

Pojmu management odpovídá český termín řízení. Můžeme ho tedy zevšeobecnit a chápat jako řízení lidí, útvarů, či celých organizací. Řízení je jedna z nejdůležitějších lidských činností. V době, kdy lidé začali utvářet skupiny za účelem dosažení většího prospěchu než jako jednotlivci, stalo se řízení skupin nezbytné pro zabezpečení koordinace individuálních úsilí. [8]

Problematika řízení představuje v dnešní době značně specializovanou činnost, bez které se neobejde žádný větší organizační celek. Nutnost řízení je pocíťována nejen v podnicích, ale také v armádě, na univerzitách, v umění, ve veřejné správě i jinde. [6]

1.1.2 Myšlenkové proudy managementu

Management za svou několika-set-letou historii prošel vývojem a je neustále prověřován reálným životem tržní ekonomiky. Vytváří se pod tlakem teorie a praxe a často zapomenuté myšlenky a názory z minulosti se znovu navrací. Z časového hlediska můžeme zjednodušeně sestavit čtyři etapy poslední doby vývoje managementu, uvést jaký byly používány přístupy k managementu a základní představitelé té dané etapy.

I. etapa (1910-1940)

Používaly se metody vědeckého řízení, nejběžnější a nejlepší byla stimulace úkolovou mzdou. Zavedeny byly špičkové pracovní metody a byl kladen velký důraz na kontrolu pracovních postupů.

V této etapě se nejvíce užívaly přístupy Klasického managementu a Psychologicko-sociální přístupy.

Hlavními představiteli jsou W.F. Taylor, H. Fayol, E. Mayo a A. Maslow.

II. etapa (1940-1970)

Začalo plánování makro i mikro ekonomie, velké rozvinutí pobídkových metod. Odstartovala se všeobecně manažerská revoluce.

Hlavními přístupy této doby byly Procesní, Systémové a Kvantitativní.

Představitelé této etapy jsou L. Gulick, Ch. Barnard a T.L. Saaty.

III. etapa (1970-1990)

Byl kladen velký důraz na zvyšování spolupráce mezi zaměstnancem, manažerem a vlastníkem. Přibývalo velké množství konkurentů a vztahy mezi nimi se začaly pomalu zostřovat.

Nejvíce se uplatňovaly Empirické (pragmatické) přístupy a hlavními jmény této etapy jsou P.F. Drucke a R.H. Waterman.

IV. etapa (1990-do teď)

Firmy se začaly osamostatňovat a tím začínaly být samosprávné. Velký boom zažilo IT odvětví, jako počítače a robotizace, které se začaly hojně využívat. Vznikají pružné výrobní systémy.

Vývojové tendence mají velkou spoluúčasť na podnikání, na řízení, na zisku a na vlastnictví.

[9]

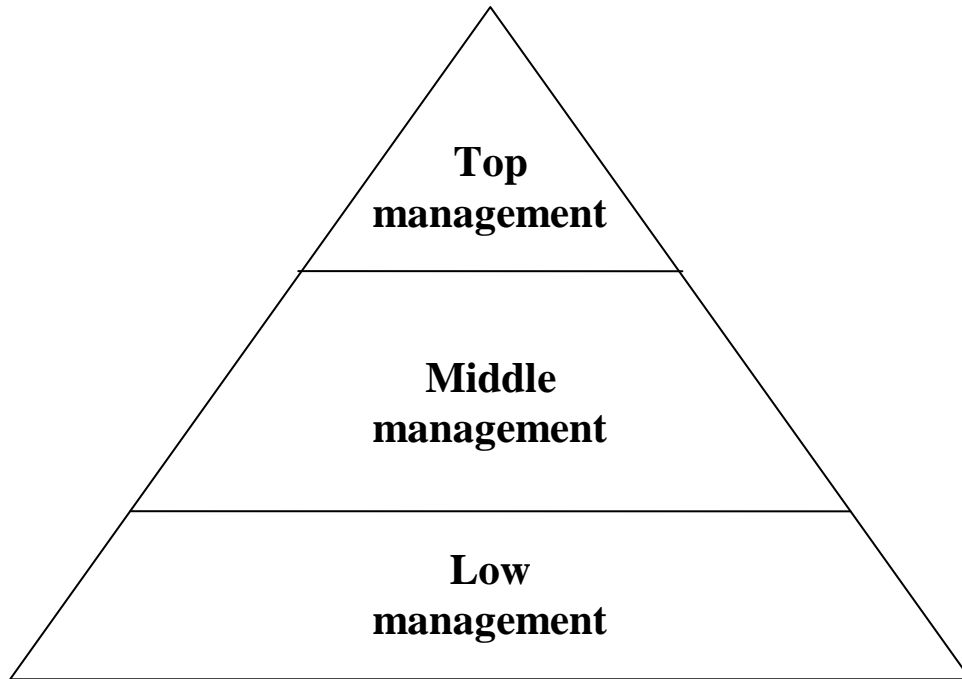
1.2 Manager

Manager je řídicí pracovník, který má své podřízené. Je nazýván také výrazy jako vedoucí šéf, či boss. Nejvíce zastávají funkce vedoucích odborů, oddělení, divize, úseku, či jsou náměstkové, ředitelé nebo generální ředitelé.

Hlavní úlohou managera je přimět podřízené pracovníky k dosažení vytyčených cílů. Musí mít určité vlastnosti a to jak vrozené, tak i získané. Čím je manager v řídicí hierarchii umístěn níže, tím více potřebuje specifické odborné znalosti. A naopak se dá říct, že čím je manager v řídicí hierarchii výše, tím jsou si požadavky na něj kladené více podobny, nezávisle na odvětví, kde působí. [8]

Nejčastější rozdělení managerů je do tří úrovní:

- nejnižší (low management)
- střední (middle management)
- vrcholová (top management)



Obrázek 2: Úrovně managementu
Zdroj: autor

Toto je pouze orientační schéma rozdělení managementu. Každá organizace si ho přizpůsobuje k obrazu svému. Schéma nám ukazuje množství osob v dané úrovni managementu, je zde patrné, že s vyšším stupněm klesá počet managerů.

1.2.1 Vlastnosti manažera

Je velice složité určit, co by správný manager měl mít a umět, protože to je velice individuální aspekt osobnosti. Ale fakt je ten, že bez jistých vrozených a vycvičených vlastností by se žádný dobrý manager neměl obejít.

Vrozené vlastnosti

- Potřeba řídit lidi
- Potřeba mít moc
- Umění vcítit se do potřeb spolupracovníků
- A jiné

Získané vlastnosti

- Ekonomická teorie
- Teorie podnikání
- Sociálně psychologické znalosti
- Metody řízení
- Dobrá tělesná a duševní kondice
- A jiné

[8]

Dalo by se říci, že tyto vlastnosti by měl mít každý manager, jakékoliv úrovně. Teď už jen záleží na osobě, jak s těmito danými vlastnostmi naloží, jak je bude dále rozvíjet, obohacovat, prohlubovat své znalosti, přibírat i nové vlastnosti a získávat novou a kvalitní, do budoucna použitelnou, praxi.

1.2.2 Styly vedení

Je to vztah vedoucího pracovníka k podřízeným jednotlivcům. Tato forma vztahu bývá nejčastěji označována jako styl řídicí práce.

Styl řídicí práce je především založen na okamžité situaci. Rozdíl řízení bude při normální situaci a při havárii. Záleží také na postojích podřízených, zda jsou ochotni nechat se řídit daným managerem a respektovat ho či nikoliv. V neposlední řadě záleží i na osobních vlastnostech konkrétního manažera.

Byrokratický styl řízení

Základem tohoto řízení je, že manager opírá svou autoritu o autoritu nadřízeného. Řídí se pevně stanovenými směrnici, plány a uplatňuje nařízení z vyšších míst managementu organizace. Tyto úkoly rozpracovává a dále ukládá svým podřízeným.

Autoritativní styl řízení

Obecně se vyznačuje bezpodmínečným dodržováním příkazů. Manager zde uplatňuje svoji vůli a představy, bez ohledu na názory a stanoviska podřízených. Je zde vyžadována absolutní poslušnost, potlačuje se zde vlastní iniciativa podřízených a odlišnost názoru s managerem, včetně postihu za ně. V jednání se svými podřízenými dává přednost strohému a formálnímu postupu.

Demokratický styl řízení

Je úplným opakem autoritativního stylu. Vyznačuje se spoluprací managera se svými podřízenými. Vede se zde oboustranná komunikace a to celé vede i ke zvýšení pracovní aktivity. Tímto krokem se zde vytváří prostor pro názory podřízených, avšak manager si musí ponechat prostor pro přijetí vlastního rozhodnutí. Stává se, že jsou stanoveny dlouhodobější cíle a tím i volnost k jejich plnění nebo zde probíhá takzvané delegační řízení, kdy je pracovník delegován k jistým úkolům a tím se zvyšuje míra jeho pravomocí a odpovědnosti.

Liberální styl řízení

Tímto stylem jsou téměř odbourány rozdíly mezi managerem a podřízenými. Manager má slabé postavení, je shovívavý a poskytuje značnou volnost v jednání a k plnění úkolů. Také se vyhýbá plnění nepopulárních zásahů jako kritika, sankce, řadu svých rozhodnutí ponechává na podřízených. Tento styl lze volit pouze v situacích, kdy se lze maximálně spolehnout na své podřízené a manager jim poskytuje informace k plnění jejich úkolů, zabezpečuje komunikaci s vnějším okolím a funguje jako poradce při vzniklých potížích. Ale většinou tento styl vedení pracovníků vede ke stagnaci výkonu a k riziku celkového ukončení pracovní aktivity dané řízené jednotky.

1.2.3 Zlaté pravidlo managera

BÝT LEPŠÍ ve srovnání s minulostí, ve vztahu k budoucnosti, ve srovnání s druhými.

[7]

1.3 Funkce managera

1.3.1 Plánování

Plánovací proces, ve kterém klíčovou úlohu sehrávají manažeři, je třeba chápat jako cílově orientovaný rozhodovací proces, tedy jako proces, který vychází z určení cílů a cest jak těchto cílů dosáhnout. [9]

Podstata plánování

- přispívá k dosažení záměrů a cílů
- je prioritní mezi manažerskými úlohami
- vztahuje se na veškeré aktivity
- umožňuje efektivní provádění činností

druhy plánů

Proces plánování může být v organizaci charakterizován především podle dvou základních aspektů a to čas a úroveň.

Podle aspektu času:

- dlouhodobé plánování
většinou se jedná o pětiletá období
- střednědobé plánování
jsou nejčastěji období v rozsahu tří až pěti let
- krátkodobé plánování
jde maximálně o roční období, které je ještě dále rozpracované

podle aspektu úrovně:

- strategické plánování
Je realizováno vrcholovým řízením organizace a odpovídají mu strategické cíle organizace.
- taktické plánování
Jedná se o konkretizaci cílů a tím i prostředků k jejich dosažení. Nejčastěji je realizováno na jednotlivých funkčních oblastech a organizačních článcích podniku.
- operativní plánování
Vychází z taktického plánování a tím i jeho charakter je krátkodobý. Dotváří rozhodnutí pro procesy provozní a procesy s nimi bezprostředně související.

[8]

1.3.2 Organizování

Organizování chápeme jako jednu ze základních manažerských funkcí. Jde o cílevědomou činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly maximální měrou k dosažení stanovených cílů systému. Výsledkem manažerské funkce organizování jsou **organizační struktury**. [9]

Organizační struktury

- liniový typ
- liniově štábní typ
- funkční typ
- liniově funkční typ
- maticový typ
- další typy

[8]

Důležitým pojmem je tzv. **organizační pyramida**, neboli hierarchické uspořádání organizace při velkém počtu podřízených. Jestliže na nejnižší úrovni vedení počet vedoucích přesáhne optimální mez, je nezbytné stejný postup opakovat na tzv. vyšších organizačních úrovních. Čím je větší rozpětí při konstantním počtu pracovníků v jednotce, tím je pyramida plošší a počet organizačních stupňů menší, čím menší je rozpětí řízení, tím je pyramida strmější a počet stupňů vyšší. [6]

1.3.3 Řízení lidských zdrojů

Manažerská práce je závislá na disponibilních lidských zdrojích. Manažeři uskutečňují cíle organizace prostřednictvím svých spolupracovníků. Proto je velmi důležité soustředit se na jejich výběr, potřebného počtu, profesního i kvalifikačního zaměření.

Řízení lidských zdrojů v organizaci se skládá z řady funkcí, pomocí nichž je možno získat, udržet a využít schopné, aktivní a dlouhodobě se angažující pracovníky, což se v současné době považuje za důležitý faktor podnikatelského úspěchu.

Jedná se nejčastěji o tyto činnosti:

- předpověď potřeb lidských zdrojů
- získávání a výběr pracovníků
- hodnocení pracovníků
- odměňování
- systémy vzdělávání
- sociální péče

[9]

Základní cíle, ke kterým personální řízení směřuje, jsou jednak prosperita organizace, jednak dobré sociální klima a spokojení pracovníci. Personálními otázkami se v organizaci musí zabývat každý manager, který řídí libovolnou skupinu lidí. [5]

1.3.4 Vedení

Vedení je proces ovlivňování lidí takovým způsobem, aby jejich činnost přispívala k dosahování skupinových a podnikových cílů. Manager musí mít schopnost vést lidi. Musí vědět, které lidské faktory ovlivňují dosažení požadovaných výsledků. [6]

Vedení lidí a koordinace jejich činností se pokládá za základní náplň práce manažera všech úrovní. Zpravidla se tato náplň interpretuje jako schopnost vést, usměrňovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu plnění vytyčených cílů. Tím se obvykle nemyslí jenom plnění zadaných úkolů, ale i všech ostatních činností zabezpečujících úspěch organizace. [9]

Principy vedení pracovníků:

- princip souladu cílů
- princip motivace
- princip vůdcovství
- princip jasné komunikace a komunikační integrity
- princip podpůrného použití neformální organizace

[8]

1.3.5 Kontrolování

Manažerská kontrola je velmi důležitou funkcí, bez níž by ucelený řetězec manažerských činností neměl smysl. Kontrola je velmi těsně spjata s plánem. Bylo vytvořeno velké množství technik a postupů, které slouží ke kontrole.[5]

Podstatou kontroly je kritické posouzení reality s ohledem na řídicí záměry. Na základě tohoto posouzení jsou přijímány příslušné kontrolní závěry. Předmětem kontroly mohou být jevy a procesy uskutečněné, probíhající nebo i budoucí. Účelem kontroly není pouhá informovanost řídicích článků o stavu sledované reality, ale zpětná vazba a její preventivní vliv.[6]

Kontrolní proces dělíme na tyto fáze:

- získávání a výběr informací pro kontrolu
- ověřování správnosti získaných informací
- hodnocení kontrolovaných procesů
- závěry a návrhy opatření pro řídicí subjekt
- zpětná kontrola (kontrola kontroly)

[9]

1.3.6 Rozhodování

Rozhodování představuje jednu z nejvýznamnějších aktivit, které manažeři realizují. Některá pojetí řízení vycházejí z jeho dekompozice do jednotlivých manažerských funkcí. Rozlišují se **sekvenční manažerské funkce**, které se realizují v určitém časovém sledu a **funkce průběžné**, které prostupují sekvenční manažerské funkce. Rozhodování je skutečně nedílnou složkou sekvenčních manažerských funkcí. Nejvýrazněji se však uplatňují v plánování, neboť jádro plánovacích procesů tvoří vskutku rozhodovací procesy. [9]

Struktura rozhodovacích procesů:

- identifikace rozhodovacího problému
- analýza a formulace problému
- tvorba variant řešení
- stanovení kritérií hodnocení variant
- stanovení důsledků variant
- hodnocení a výběr varianty určené k realizaci
- realizace zvolené varianty

[8]

1.4 Metody managementu

Metodou rozumíme způsob řešení problémů. V našem případě problémů spojených s fungováním systémů podnikového managementu a zajišťováním jeho vyšší účinnosti. Slovo metoda pochází z řeckého slova *me todos*, to znamená touto cestou. Zahrnuje soustavu pravidel, která určují navazující možné soustavy operací, vycházejících od určitých podmínek k určitému a žádoucímu cíli. Soustava pravidel, které byly použity a prověřeny v četných předchozích případech, poskytují cenné zkušenosti, návody, náměty a variantní postupy. [7]

1.4.1 Metody umožňují

Dokonaleji poznat řešený problém a proniknout k jeho podstatě, využití osvědčeného postupu a rozsáhlých zkušeností předchůdců, uspořít čas a nalézt jednodušší postup namísto zbytečně složitého. Měly by varovat před nepřiměřeně jednoduchým postupem v obtížných případech se zvýšenými nároky a výsledky. Dále dosáhnout prokazatelně lepších výsledků na rozdíl od pokusů a omylů. Tím se vyhneme ztrátám z draze zaplacených zkušeností při vlastních nezdarech.

1.4.2 Empirické metody

Vycházejí ze zkušeností spojených se smyslovým vnímáním (zrak, sluch atd.). To vedlo ke vzniku základních metod, které se často používají i v dalších složitějších postupech.

Pozorování

Metoda často doplněná technickými prostředky (kamera, optická čidla atd.). Získáváme tím všeobecný přehled o našem pracovišti, k zjištění trestné činnosti či nebezpečí a k měření výkonu. Pozorování může být zjevné či skryté.

Analogie

Vychází z podobnosti jevů, ze shody dvou nebo více objektů v určitých znacích. Věnuje především pozornost podstatným znakům. Slouží k tomu, abychom si povšimli podobnosti tam, kde ji doposud nikdo nepostřehl.

Dotazníky

Je to základ anketních průzkumů při marketingových průzkumech, v informační a organizační analýze a další. Úspěch si zaručíme dobrým výběrem a správnou formulací otázek. Především slouží k názorům na stanovený problém a k upoutání pozornosti veřejnosti.

Testy

Základem je soubor otázek, pravidel nebo činností, jimiž se snažíme ověřit určité hodnoty, jako jsou například vlastnosti, jakost, výsledky hospodaření, znalosti zaměstnanců či schopnosti nově přijímaných pracovníků.

Experiment

Pozůstává vždy z několika jiných metod. Experimentem zjišťujeme správnost výchozích předpokladů a našich dosavadních poznatků. Ověřují se tím i doposud neznáme souvislosti.

Reflexe

Zpětný odraz, uvažování a rozmyšlení. Zde vycházíme z intuice, tvůrčího vnuknutí a fantazie. Je to celé založené na nápadu a jeho dalším rozvíjení a hledání pozdějšího řešení. Je to jedna z metod, které se používá při brainstormingu.

Měření

Základem sou číselné hodnoty, které získáváme z určení hodnoty určité veličiny. Používají se mezinárodně uznávané fyzikální, časové a finanční jednotky. Po srovnání

s předpokládanými hodnotami, můžeme konstatovat, zda jsou výsledky lepší, předpokládané a nebo horší.

1.4.3 Metody exaktní

Dříve se exaktní metody spojovaly pouze s použitím přesných matematických metod. Postupně s prolínáním i jiných vědních oborů se tedy jedná o exaktnost ve smyslu naprosté přesnosti, přesných faktů a zjištění.

Analýza

Je to nejběžnější exaktní metoda, s níž se setkáváme prakticky ve všech vědních oborech. Spočívá především v rozkladu celku na části a klade důraz na podstatné souvislosti. Analýza jako nejrozšířenější metoda se objevuje ve velkém počtu konkrétních podob.

Nejčastěji se jedná o *klasifikační analýzu, funkční analýzu, kauzální analýzu, systémovou analýzu, srovnávací analýzu, faktorovou analýzu, hodnotovou analýzu, globální analýzu, informační analýzu, rozhodovací analýzu a organizační analýzu*. [7]

2 MANAGEMENT VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

2.1 Co je to veřejná sektor

Veřejný sektor nalezneme v každém státě. Je to velmi významná část národního hospodářství. Existenci veřejného sektoru vedle sektoru privátního můžeme považovat za charakteristickou symbiózu dvou vzájemně prospěšných sektorů, Z toho vyplývá vznik tzv. smíšené ekonomiky. Oba tyto sektory a to veřejný, který je sektorem neziskovým i privátní, který je na druhou stranu ziskový, se vzájemně podmiňují a doplňují. Dojde-li k selhání jednoho z nich, nastupuje okamžitě druhý sektor. Celý veřejný sektor řídí a o jeho efektivnosti rozhoduje veřejná správa. [2]

Veřejná správa

Je souhrn záměrných činností a úkolů, zabezpečovaných ve veřejném zájmu a to na úrovni státu a územní samosprávy. Tzn. takových úkolů jako je zajišťování veřejných služeb a souhrn institucí, které tuto činnost vykonávají. Všeobecně je to nástroj veřejné politiky.

2.1.1 Druhy veřejné správy

Ve smyslu formálním a materiálním je veřejná správa vymezena dělbou mocí. Ta je v moderním světě charakterizována:

- Mocí výkonnou
- Mocí zákonodárnou
- Mocí soudní

Toto dělení je pouze základní a není jediné.

Dalším možným dělením veřejné správy je rozdělení podle úrovní daných územním členěním:

- Země
- Kraje
- Obce

A nebo také podle federálního uspořádání státu.

Organizace VS musí posuzovat obě tato dělení, protože obě významně ovlivňují co bude z VS ponecháno přímo státu a vykonáváno prostřednictvím jeho orgánů a úředníků a na jakém stupni. Jaká činnost bude svěřena jiným subjektům. To vše má vliv na členění VS.

VS lze členit různě, ale nejvíce se používá členění z těchto hledisek:

- Organizační uspořádání
- Právní forma
- Úkoly

Organizační uspořádání

Pro organizační uspořádání VS je důležitá územní a věcná působnost, to znamená co a na jaké úrovni bude z veřejné správy vykonáváno. Také příslušnost v jaké konkrétní záležitosti rozhodovat.

Právní formy

Dělení podle právní formy dává především odpověď na otázku, kdy se ve VS bude používat veřejné právo (nerovné postavení účastníků právních vztahů) a soukromé právo (rovné postavení účastníků právních vztahů). Díky tomuto hledisku se VS rozděluje do dvou velkých skupin:

- správa vrchnostenská
nerovné
- správa fiskální
rovné

Úkoly

Pro základní dělbu práce uvnitř VS a pro transformaci úkolů do jednotlivých úřadů a orgánů se používá rozdělení podle věcné oblasti na obory a resorty (např. doprava, školství, průmysl atd.) [1]

2.1.2 Činnost veřejné správy

Je to souhrnný název pro úkoly, které má VS formulovat a plnit. Jedná se o činnost, která je pevně stanovená přesnými pravidly. Je to činnost organizovaná a stabilizující, jsou zde organizační jednotky označované jako nositelé a vykonavatelé. Z důvodu řízení VS pevně

stanovenými pravidly tyto pravidla musí být reformní a držet se moderních trendů. Pokud je nějaký předpis zastaralý, či už neodpovídá dnešní době, musí být reformován či nahrazen.

Úkoly VS představují záležitosti, které jsou ve středu pozornosti celého státního společenství anebo jeho částí jako region, město, či vysoká škola. Jsou zde stanoveny dlouhodobé cíle, ve kterých se společenstvo snaží dosáhnout shody s průběžným veřejným zájmem.

Veřejné úkoly přisouzené veřejné správě může dělit na nařizovací a pečovatelské. To znamená na takové úkoly, které spočívají v přímém poskytování určitých služeb a v jejich zabezpečování. [1]

2.2 Členění veřejné správy

2.2.1 Státní správa

Pro státní správu je typická nejen výkonná činnost, ale i nařizovací, při níž se využívají různé mocenské nástroje. Stát formou zákona deleguje správu na jiné subjekty.

Jedním z klasifikačních kritérií pro rozlišení orgánů veřejné správy je územní hledisko. Z tohoto hlediska se jedná o:

- a) ústřední orgány státní správy republiky (přímé)
- b) místní orgány veřejné správy (nepřímé)
- c) ostatní

[3]

2.2.1.1 Ústřední orgány státní správy republiky

hlava státu

Rozsah pravomoci hlavy státu v demokratickém státě se výrazně liší podle konkrétních forem státního zřízení, od nichž jsou odvozené i kompetence hlavy státu. Postavení prezidenta ČR, jakožto vykonavatele veřejné správy není jednoznačné. Některé jeho pravomoci představují výkon státní správy a to například tam, kde vydává akty jako vrchní velitel ozbrojených sil nebo jmenuje různé činitele. Ale právě k jejich vydávání a jmenování povětšinou potřebuje kontrasignaci (proti-podpis) předsedou vlády nebo jiným pověřeným členem vlády a vláda pak za tyto akty přebírá zodpovědnost. Prezident republiky nemá za svá rozhodnutí stejnou odpovědnost jako vláda či správní úřady. Díky těmto

skutečností bývá postavení prezidenta republiky jako vykonavatele veřejné správy často zpochybňováno. [5]

vláda

Vláda je přímým vykonavatelem veřejné správy. Vedle politického vedení veřejné správy a organizování její činnosti utváří i vnitřní a zahraniční politiku státu.

Členy vlády jsou předseda vlády, jeho místopředsedové a ministři, kteří řídí jednotlivá ministerstva. Vládní administrativu zabezpečuje Úřad vlády, který však není správním úřadem, má povahu servisní instituce vlády.

Mezi hlavní činnosti vlády patří:

- řízení, kontrola, koordinace, sjednocení činností ministerstev a ostatních ústředních orgánů státní správy
- je oprávněna vydávat nařízení vlády jako obecné závazné právní předpisy
- podává návrhy zákonů do Parlamentu
- zabezpečuje kontrolu a dozor

[2]

ministerstva

V nich jsou ministři jmenováni prezidentem republiky. Mají rozsáhlejší působnost, která se někdy dotýká i několika odvětví (rezortů) veřejné správy. Podílejí se na přípravě zákonů a nařízení vlády. Vypracovávají podklady pro jednání vlády. Na základě zmocnění zákonem mohou vydávat vyhlášky, které jsou zveřejňovány ve sbírkách zákonů. Mohou vydávat v rámci svého resortu směrnice, služební příkazy, instrukce a další vnitřní předpisy.

Ministerstva ČR:

- | | |
|--|-----------------------------------|
| - Ministerstvo financí | - Ministerstvo spravedlnosti |
| - Ministerstvo zahraničních věcí | - Ministerstvo vnitra |
| - Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy | - Ministerstvo průmyslu a obchodu |
| - Ministerstvo kultury | - Ministerstvo pro místní rozvoj |
| - Ministerstvo práce a sociálních věcí | - Ministerstvo zemědělství |
| - Ministerstvo zdravotnictví | - Ministerstvo obrany |

- Ministerstvo dopravy a spojů

- Ministerstvo životního prostředí

ostatní ústřední orgány státní správy republiky

V jejich čele jsou vedoucí jmenováni vládou, výjimečně prezidentem republiky (např. Český statistický úřad, Úřad pro hospodářskou soutěž). Jejich činnost v rámci veřejné správy je úzce specializovaná. Jsou zřizovány zákonem.

Ostatní ústřední orgány státní správy:

- | | |
|--|---------------------------------------|
| - Český statistický úřad | - Úřad pro státní informační systém |
| - Český úřad zeměměřický a katastrální | - Správa státních hmotných rezerv |
| - Český báňský úřad | - Státní úřad pro jadernou bezpečnost |
| - Úřad průmyslového vlastnictví | - Komise pro cenné papíry |
| - Úřad pro ochranu duševního vlastnictví | - Národní bezpečnostní úřad |
| - Úřad pro ochranu hospodářské soutěže | |

Ústřední orgány státní správy realizují a řídí výkon státní správy na zákonem svěřených úsecích. Připravují návrhy zákonů, vydávají směrnice a své vyhlášky, informují veřejnost o své činnosti.

2.2.1.2 Místní orgány veřejné správy:

Územní orgány státní správy zásadně působící v územních obvodech odpovídajících územnímu členění státu. Orgány územní samosprávy působící v územních obvodech obcí (od 1.1. 2000 také v krajích). [3]

Podle Ústavy České Republiky se vytváří organizace veřejné správy. Česká Republika se člení na obce, které jsou základními územními samosprávnými celky a kraje, které jsou vyššími územními samosprávnými celky (viz ústavní zákon č. 347/1997). [3]

Kategorizace územně samosprávných celků

Obce

Do této skupiny spadají všechny územní samosprávné celky, které byly ke dni nabytí účinnosti zákona č. 128/2000 Sb.

Města

Do této skupiny spadají všechny obce, které byly městy ke dni nabytí účinnosti zákona č. 128/2000 Sb. Městem se může dále stát obec, která má alespoň 3000 obyvatel, pokud tak stanoví předseda poslanecké sněmovny po vyjádření vlády.

Statutární města

Od ostatních se odlišují tím, že se dále mohou členit na městské obvody nebo městské části s vlastními orgány samosprávy, a to na základě obecně závazné vyhlášky (statutu). Jmenovitě například: Pardubice, České Budějovice, Brno, Hradec Králové...[4]

2.2.2 Samospráva

Základní principy územní samosprávy stanoví ústava a příslušné zákony. Územní samospráva spravuje určité územní menší než je stát na základě zákonem stanovené působnosti a ekonomických podmínek. Samosprávou tedy rozumíme samostatné obstarávání svých záležitostí v mezích práva. Z toho tedy vyplývá, že tyto záležitosti spravuje někdo jiný než stát. Toto je projevem demokratizace společnosti. Posilování územní samosprávy je součástí procesu prohlubování demokracie, umožňuje realizovat právo občanů, podílet se na řízení veřejných záležitostí. Jedná se o proces decentralizace státní moci. Samospráva je provázaná určitou autonomií, tedy právem vydávat v mezích zákona vlastní předpisy. [2]

Předností samosprávy tedy jsou:

- a) je vykonávána přímo občany
- b) je nejbližší občanům
- c) je pod přímou kontrolou občanů

Důležitost samosprávy je podtržena i tím, že je její právní základ zakotven v hlavě sedmé Ústavy a dále pak především v zákonech:

- zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), v platném znění
- zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (Krajské zřízení), v platném znění

2.2.2.1 Obecní zřízení

Základním článkem územní samosprávy je obec. Postavení obce ve veřejné správě je stále významnější, což je výsledkem dlouhodobě probíhající decentralizace kompetencí a odpovědností za zabezpečování veřejných statků pro obyvatelstvo ze státu na územní samosprávu.

Obec je základní územní jednotkou státu. Tvoří ji obyvatelstvo, které společně užívá vymezené území (katastrální území) a které má právo na samosprávu zakotvené v ústavě. V právním smyslu je obec vymezena třemi základními znaky:

- Území
- Občané
- Samospráva

Dále je obec jako základní samosprávný celek veřejnoprávní korporací, je reprezentantem veřejných zájmů a je samostatným ekonomickým subjektem, tedy právnickou osobou s právní subjektivitou. Zabezpečuje veřejné služby a zřizuje neziskové organizace. Může zakládat obecní podniky, vkládat svůj majetek do společných podniků, ale musí mít také nějakou svou finanční suverenitu. V neposlední řadě je nositelem veřejné moci a zajišťuje rozvoj obce.

Obce mohou při výkonu samostatné působnosti vzájemně spolupracovat, a to i se zahraničními partnery.

Orgány obce jsou:

- Zastupitelstvo obce
- Rada obce
- Starosta (primátor)
- Obecní úřad (městský úřad, magistrát, úřad městského obvodu nebo městské části)

[1]

Zastupitelstvo

Samostatně spravuje obec. Mezi její hlavní působnosti patří schvalovat program územního rozvoje obvodu obce, schvalovat územní plán obce a regulační plán obce. Dále schvalovat rozpočet obce, vydávat obecně závazné vyhlášky obce, volit starostu,

místostarosty a další členy rady města. Zastupitelstvo si může vyhradit další působnosti s výjimkou působnosti vyhrazené radě města. [1]

Rada obce

Je to výkonný orgán obce v oblasti samostatné působnosti. Z této své činnosti je odpovědná zastupitelstvu. V obci, ve které není zřízena rada města, vykonává její funkci starosta obce. Z působnosti rady obce lze uvést zejména hospodaření obce podle schváleného rozpočtu, vydávání nařízení obce, rozdělování pravomocí uvnitř obecního úřadu a úkony jmenovací. [1]

Starosta

Zastupuje obec navenek. Úkony, které vyžadují schválení zastupitelstva obce nebo rady obce, může starosta provést jen po jejich předchozím souhlasu, jinak jsou od počátku neplatné. Starostu zastupuje jeden nebo více místostarostů. Starosta a místostarostové jsou voleni zastupitelstvem obce a za výkon svých funkcí jsou zastupitelstvu odpovědní. V pravomoci starosty je jmenovat tajemníka obecního úřadu a stanovit mu jeho plat. Ostatní jeho pravomoci jsou uvedeny výslovně v zákoně o obcích, jeho pravomoci mohou být zastupitelstvem odejmuty a převedeny na jiný orgán města. [1]

Obecní úřad

Tento útvar má mezi obecními orgány zvláštní postavení. V něm se uskutečňují každodenní úkoly z oblasti samostatné působnosti obce i úkoly z oblasti přenesené působnosti, kdy obecní úřad plní funkci správního úřadu. Obecní úřad tvoří starosta, místostarostové, tajemník obecního úřadu a zaměstnanci, kteří jsou do obecního úřadu zařazeni. Je-li v obci zřízena funkce tajemníka obce, odpovídá tajemník za plnění úkolů obecního úřadu v samostatné a přenesené působnosti starostovi. Pokud není funkce tajemníka ustanovena, jeho úkoly plní starosta obce. Tajemník obce je zaměstnancem obce a jeho úkoly a odpovědnost stanoví zákon o obcích. [1]

2.2.2.2 Krajské zřízení

Vyšším územním samosprávným celkem je kraj jako územní společenství občanů. Kraj svou samosprávu vykonává v rozsahu stanoveném zákonem a v souladu s potřebami kraje. Obec i kraj jsou si velmi podobny. Kraj je veřejnoprávní korporací, vystupuje

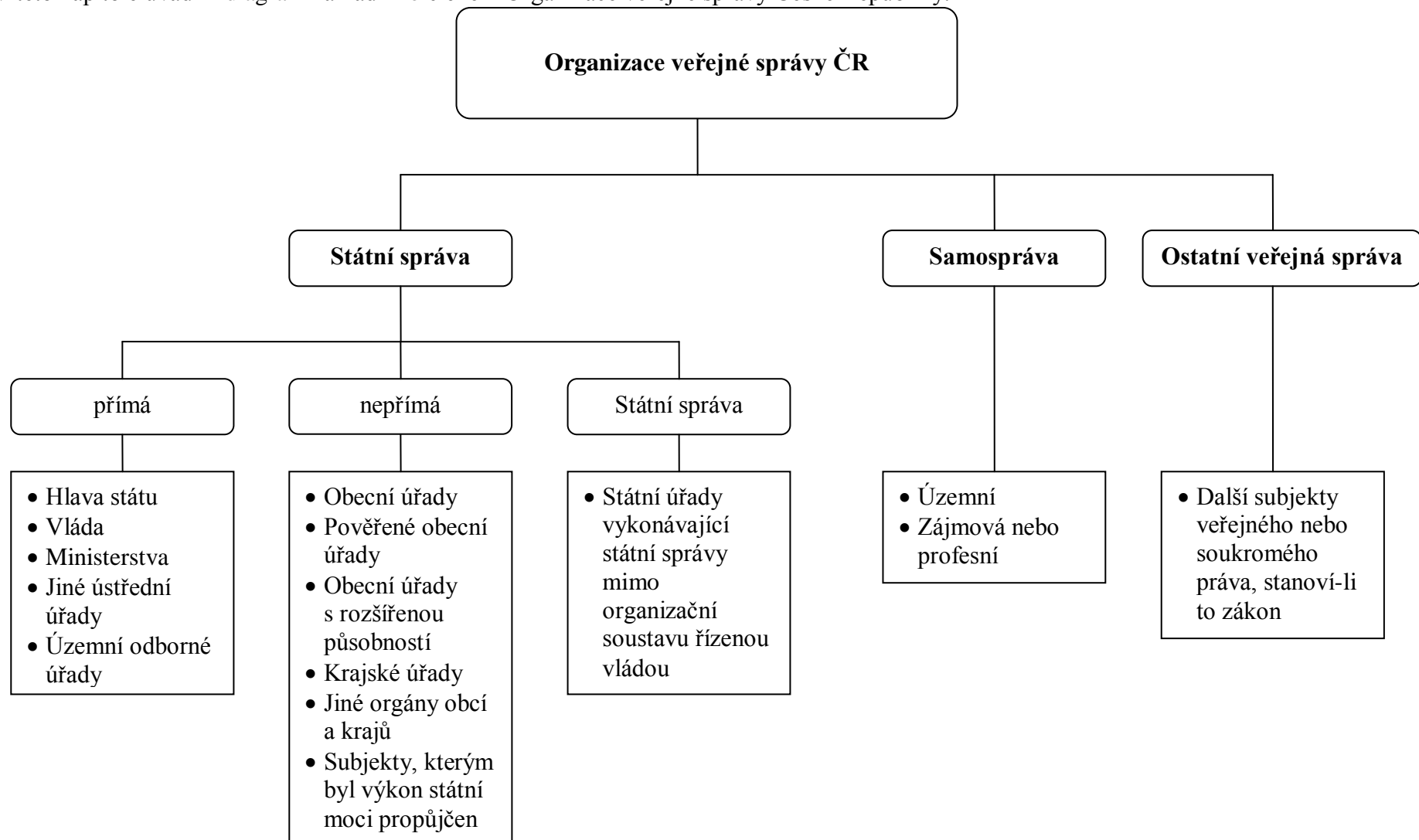
v právních vztazích svým jménem a nese odpovědnost, která z těchto vztahů vyplývá. Základním úkolem podle zákona o krajích je péče o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů. I kraj má jako obce svůj vlastní majetek, se kterým samostatně hospodaří za podmínek stanovených zákonem o krajích nebo zvláštním zákonem. Podrobnější vymezení samostatné působnosti kraje je velice shodné se samostatnou působností obcí. Tato shoda není náhodná, neboť totožnost úkolů je předpokladem k uplatnění principu subsidiarity ve vztazích obou územních samosprávných celků. [1]

Orgány kraje jsou:

- Zastupitelstvo kraje
- Rada kraje
- Hejtman kraje
- Zvláštní orgány kraje
- Krajský úřad

Tyto orgány kraje mají stejný právní i funkční základ jako orgány obcí, jen jsou přizpůsobeny větším celkům a to krajům. Také pojmenování jednotlivých pozic a orgánů muselo být přizpůsobeno nárokům kraje a samozřejmě i počty úředníků vykonávající práci pro kraj, pro jeho rozmanitost.

V této kapitole uvádím diagram základního členění Organizace veřejné správy České Republiky.



Obrázek 3: Organizace veřejné správy

Zdroj: autor

2.3 Funkce managementu ve veřejné správě

Management jako takový vznikl v podnicích soukromého sektoru. Z tohoto důvodu také tento způsob vedení a řízení přináší do veřejné správy metody a techniky, které se vždy nemusí úplně shodovat s tradičními a zaběhlými představami o veřejné správě a její právní reglementací. Zavádění managementu do VS se dá spojovat s reformou a modernizací VS. To vše se děje za účelem zvýšení efektivity, hospodárnosti a snížení byrokracie ve VS. Management orientovaný na řízení by měl významnou měrou přispět k lepšímu zabezpečování a dosažení žádoucího stavu v poskytování veřejných služeb. (např. doprava, školství, zdravotnictví atd.). Hlavním úkolem je vymezení místa pro management ve VS a tím otevřít cestu k uskutečňování svých cílů a k efektivnímu plnění při zachování plné zodpovědnosti za jejich plnění.

Avšak pronikání managementu do VS má samozřejmě i svá úskalí. Mnoho autorů uvádí, že je třeba brát zřetel a rozlišovat státy, které realizují model právního státu a státy, které upřednostňují britský model, tzv. model nového řízení, který je charakteristický prioritou pro veřejný zájem. Používání metod managementu je mnohem snadnější v těch případech, kde řešení problémů není svázáno s právními předpisy, které výrazně omezují volnost jednání správních orgánů. Z toho tedy vyplývá, že je zapotřebí rozlišovat správu vrchnostenskou a správu fiskální. [1]

právní model

Integrovanou silou společnosti a středem jejich zájmů je právo a s tím i spojené byrokratické postoje. Mnozí úředníci mají právnické vzdělání a jsou zároveň odborníky ve zvláštním právním oboru, jako je správní právo. Tento systém si vyžaduje soudní kontrolu správnosti i legality správního rozhodnutí.

anglosaský model

Zde se na stát pohlíží jako na nutné zlo, jehož pravomoci mají být jen takové, které jsou pro něj absolutně nepostradatelné a jehož vládní činitelé jsou silně limitováni prostředky státního rozpočtu, který je schvalován voleným parlamentem. Samozřejmě i právo zde má svou roli, ale ta není tak dominantní jako v modelu právním. Základním rysem tohoto systému by se mohlo říct, že je získání veřejného souhlasu pro opatření ve veřejném zájmu.

Jak z výše naznačených rozdílů vyplývá, anglosaský model veřejné správy je více přístupnější změnám a modernizaci než výše zmíněný systém právního státu.

2.4 Kontrola veřejného sektoru

Kontrola je jedním z nepostradatelných prvků činnosti veřejné správy. Protože jako každá organizace, tak i veřejná správa v sobě obsahuje zdroje chyb a byrokratickou strukturu, které se rozšiřují a množí. Především z tohoto důvodu usilujeme o kontrolu veřejné správy zvenku a zevnitř. Těmito kroky zároveň zabraňujeme degeneraci moci a jejímu zneužívání. Proto jedním ze základních předpokladů dobré a úspěšné kontroly je nezávislost kontrolujícího na kontrolovaném. [1]

Průběžná kontrola

Je to kontrola správnosti, účelnosti a hospodárnosti postupu řešení. Při zjištění jakýchkoliv závad na tomto postupu, je jejich odstranění jen ku prospěchu dosažení zamýšleného cíle. Dalo by se říci, že to je taková korekce postupu, který se vychýlil od původního předpokladu. Všeobecně přispívá k vyšší kvalitě rozhodnutí.

Následná kontrola

Nevýhodou průběžné výhody je, že je samo o sobě neúplná a tím pádem se může stát neobjektivní, protože informace nemusejí být jednoznačné. Z tohoto důvodu se dá následná kontrola považovat za konečnou kontrolu zamýšleného cíle.

Poradenství

Moderní pojetí kontroly v dnešní době v sobě zahrnuje i poradenství. To spočívá především v tom, že vedoucí či kompetentní osoba tímto prostředkem předchází možným nedostatkům a komplikacím, či se je snaží alespoň omezit.

2.4.1 Parlamentní kontrola

Tato kontrola je vykonávána jen jednou komorou Parlamentu a to Poslaneckou sněmovnou. Povahou jde o kontrolu politicko-právní. Touto kontrolou se zjišťuje, zda

výkonná moc a veřejná správa působí v souladu s politikou státu, která je vyjadřovaná formou zákonů a jiných aktů Parlamentu.

Nejčastější uplatnění parlamentní kontroly je při konstituování vlády. Během svého volebního období může Poslanecká sněmovna vládě vyslovit nedůvěru nebo zamítnout žádost o vyslovení důvěry a to na základě programového prohlášení. Kontrola má ale i jiné uplatnění a to se vztahuje na členy vlády a na jimi řízená ministerstva nebo i na správní úřady jim podřízené.

Parlamentní kontrolu uskutečňuje přímo Poslanecká sněmovna na svých schůzích, například projednáváním zpráv vlády a jejich členů, ale také především výbory, komise, vyšetřovací komise a interpelací poslanců ústní či písemnou formou. [5]

2.4.2 Nejvyšší kontrolní úřad

Základním nástrojem, kterým moc zákonodárná usměrňuje činnost orgánů výkonné moci je státní rozpočet. K tomu, aby byla zajištěna účinná kontrola hospodaření podle státního rozpočtu, jsou v demokratických státech zřizovány instituce nezávislé na vládě a popřípadě i na Parlamentu. V České Republice orgán tohoto typu zastupuje Nejvyšší kontrolní úřad.

Podle čl. 97 odst. 1 Ústavy je Nejvyšší kontrolní úřad nezávislým orgánem, který vykonává kontrolu hospodaření se státním majetkem a plnění státního rozpočtu. V návaznosti na ústavní ustanovení zákon č. 166/1993 Sb., o Nejvyšším kontrolním úřadu, ve znění pozdějších předpisů, stanoví jeho postavení působnost a další podrobnosti.

Nejčastějším objektem kontroly jsou organizační složky státu, právnické a fyzické osoby, nestanoví-li zvláštní zákon jinak. Dále kontroluje hospodaření České národní banky a to v oblasti výdajů na pořízení majetku a výdajů na provoz ČNB.

Orgány Nejvyššího kontrolního úřadu:

- prezident a viceprezident
(jsou jmenováni prezidentem republiky na návrh Poslanecké sněmovny)
- Kolegium
(skládá se z prezidenta, více prezidenta a 15 členů NKÚ, kteří jsou jmenováni Poslaneckou sněmovnou na návrh prezidenta NKÚ)

- Senáty
(jsou složeny nejméně ze tří členů NKÚ)
- Kárná komise
(předsedou je prezident a členy jsou dva soudci Nejvyššího soudu, jmenování jeho předsedou)

V činnosti NKÚ se výrazně uplatňuje princip veřejnosti (publicity). Plán kontrolní činnosti, kontrolní závěry a výroční zpráva jsou publikovány ve Věstníku NKÚ, který vychází čtyřikrát ročně. [5]

2.4.3 Soudní kontrola

Cílem soudní kontroly veřejné správy je ochrana subjektivních práv dotčených akty veřejné správy a tím i kontrola zákonnosti výkonu veřejné správy. Má možnost přezkoumávat správní rozhodnutí, vykonávat opatření proti nečinnosti správních orgánů. Řešení kompetenčních sporů nezávislým soudem se považuje za nejúčelnější kontrolu činnosti veřejné správy a je také měřítkem vyspělosti každého státu.

Výstavba soudní kontroly byla České republice dokončena zřízením Nejvyššího správního soudu a vydáním soudního řádu správního. Zvláštní místo v soudní kontrole veřejné správy zaujímá správní soudnictví.

2.4.4 Veřejný ochránce práv

Instituce veřejného orgánu práv se řídí zákonem č 349/1999 Sb., o veřejném ochránci. Byla v České republice zřízena, aby doplnila dosavadní systém kontrolních mechanismů veřejné správy.

Tato instituce je také známa jako ombudsman. Posláním ombudsmana je poskytovat občanům rychlou, snadno dostupnou a dostatečně účinnou ochranu proti nezákonnému a nesprávnému jednání veřejné správy a proti její nečinnosti. Je volen Poslaneckou sněmovnou z kandidátů, které navrhuje prezident republiky a Senát. Zákon přesně stanoví, se kterými funkcemi a činnostmi je funkce ochránce práv neslučitelná. Funkční období je na šest let a ochránce nesmí být členem politické strany nebo politického hnutí.

Hlavním úkolem ochránce je tedy působit k ochraně osob před jednáním úřadů a dalších institucí, pokud je v rozporu s právem, neodpovídá principům demokratického právního státu a dobré správy, jakož i před jejich nečinností, a tím přispívat k ochraně základních práv a svobod.

Ochránce jedná z podnětu nebo z vlastní iniciativy.

2.4.5 Interní kontrola

Kontrola veřejné správy by se také měla provádět v rámci samotné organizační soustavy výkonné moci. Tuto kontrolu označujeme jako interní. Tato kontrola vyplývá ze způsobu řízení v organizaci či soustavě organizací a je výrazem hierarchické struktury, kdy vyšší orgán nebo úřad kontroluje činnost orgánu nebo úřadu nižšího. Interní kontrola se dá označovat také jako služební dozor.

Smysl kontroly veřejné správy v jejích různých aspektech spočívá nepochybně v omezování výkonné moci a jejího aparátu a zabraňuje tak její degeneraci. V širším kontextu to vyjádřil J. Hoetzel takto: „Smysl právního řádu moderního státu je především v tom, aby se občanovi dostalo ochrany proti úřadům. Prioritně se hledají v povinnosti státu a jeho odnoží hradit občanovi škody způsobené nekorektním výkonem veřejné moci... Sem patří také vhodná úprava řízení, která má zabezpečit, aby se úřední akty vydávaly po zralém vyšetření a slyšení interesentů“.

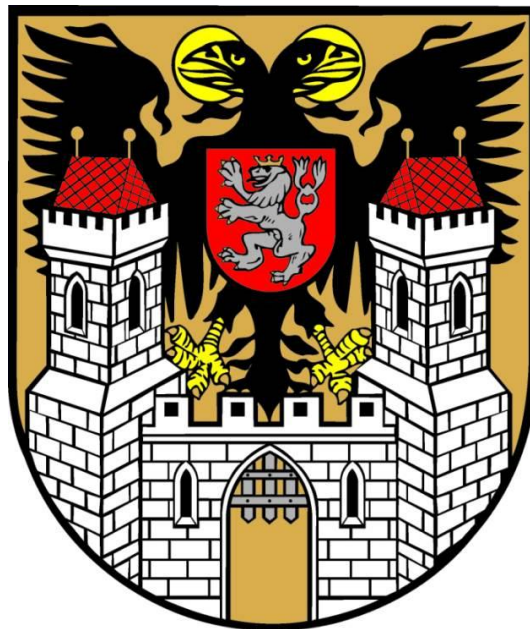
Hoetzel, J. cit. D., s. 403

[1]

3 MANAGEMENT MĚU TÁBOR

3.1 Město Tábor

Ze začátku mé praktické části bych vás rád všeobecně seznámil s městem Tábor. Město se nachází v severní části Jihočeského kraje a to 83km jižně od hlavního města Prahy a 60km severně od krajského města České Budějovice. Se svými 36 557 obyvateli (údaj je platný k 1.1.2008) se Tábor řadí jako druhé nejlidnatější město v Jihočeském kraji hned po krajském městě. Město se rozkládá na 6 221ha v průměrné nadmořské výšce 437m n.m. Historická část města je umístěna na vyvýšenině z jedné strany chráněna řekou Lužnicí a z druhé strany skálou. Dále Tábor tvoří Nové město, Pražské sídliště a Sídlíště nad Lužnicí, kde bydlí největší část obyvatel.



3.1.1 Historie

Město Tábor má velice bohatou historii. Pro svou husitskou tradici o něm nalezneme zmínky v nespočtu dějepisných publikací. První hradiště na daném území vzniklo ve 13. století. Pro svou výbornou polohu bylo hradiště zbouráno husity a ti zde v roce 1420 vybudovali svoje první opevněné vojenské ležení, ze kterého uskutečňovali své válečné výpravy v boji proti církvi. V roce 1437 bylo město císařem Zikmundem povýšeno na královské město. V centru Tábora také můžeme nalézt nejstarší údolní hráze ve střední Evropě z roku 1492 - Jordán. I přes několikanásobné dobití města a uplynutí několika staletí si Tábor doposud zachoval svůj středověký ráz.

3.1.2 Současnost města

Tábor není zemědělské a ani průmyslové město. V táborském regionu nalezneme mnohé obce, které jsou vysloveně zaměřené na zemědělskou výrobu, avšak Tábor se tomuto trendu ubránil. Ani průmyslové odvětví zde není tolik rozvinuto. Nalezneme zde

Táborské papírny TAPA, výrobu automobilových zapalovacích svíček Brisk a.s. a několik méně významných strojírenských dílen. Město totiž využívá svou bohatou historii, velké množství zachovaných památek a své blízkosti k přírodě. Ve městě se především preferují služby a cestovní ruch. To vše je podporováno výstavbou ubytovacích a pohostinských zařízení. Tábor je totiž ideálním místem k trávení dovolené, můžeme zde nalézt výborné skloubení bohaté historie města s mnoha dochovanými památkami, jako jsou například středověké opevnění, dlouhé podzemní chodby pod celým středověkým jádrem města a jedna z významných dochovaných městských bran zvaná Kotnov. To vše se výborně doplňuje s unikátní blatskou krajinou, tak typickou pro Jižní Čechy, velkým množstvím zalesněného území, doplněné vybudovanými rybníky pro chov ryb a rekreaci. Dále Tábořem protéká řeka Lužnice, která vybízí návštěvníky k letním radovánkám a to jak ke koupání, rybaření, tak i k výletům na lodích. V současné době má město 5 partnerských měst, se kterými se snaží co nejvíce spolupracovat jak v ekonomické oblasti, tak především právě v kultuře.

3.2 Umístění města

Jak už sem výše zmiňoval, Tábor se nachází na spojnici mezi Prahou a Českými Budějovicemi. Díky této své výhodné pozici se stal dopravním uzlem a branou do Jižních Čech. V těsné blízkosti města vede zatím nedokončená dálnice D3, využívána městem jako dopravní obchvat. Dále město protíná také zatím nedokončený IV. tranzitní železniční koridor. Zároveň městem prochází silnice první třídy 1/19 spojující Plzeň s Brnem.

3.3 Táborská aglomerace

Táborská aglomerace je tvořena spojením 3 měst a to Tábora, Sezimova Ústí a Plané nad Lužnicí. Aglomerace vznikla rozšiřováním a pozvolným srůstáním těchto 3 měst. Za centrum a nejvýznamnější sídlo aglomerace je považováno město Tábor. Celkem se aglomerace rozprostírá na 92,10km² a žije zde 47 095 obyvatel. Této aglomeraci může v Jihočeském kraji konkurovat pouze krajské město České Budějovice. Je zde velký shluk průmyslové výroby, školství, kultury, cestovního ruchu a velkého potenciálu jak pro podnikatele, tak pro obyvatele.

Tabulka 1: Táborská aglomerace

město	rozloha města (km²)	počet obyvatel	hustota obyvatel (obyvatel/km²)
Tábor	62,22	36 557	588
Sezimovo Ústí	8,46	7 495	886
Planá nad Lužnicí	21,42	3 043	142
celkem aglomerace	92,1	47 095	539

Zdroj: Český statistický úřad, Krajská správa České Budějovice

3.4 Rozdělení orgánů města

Městský úřad nalezneme na Žižkově náměstí v centru Tábora.

Město bylo vytvořeno pro výkon veřejné správy.

Orgány města jsou :

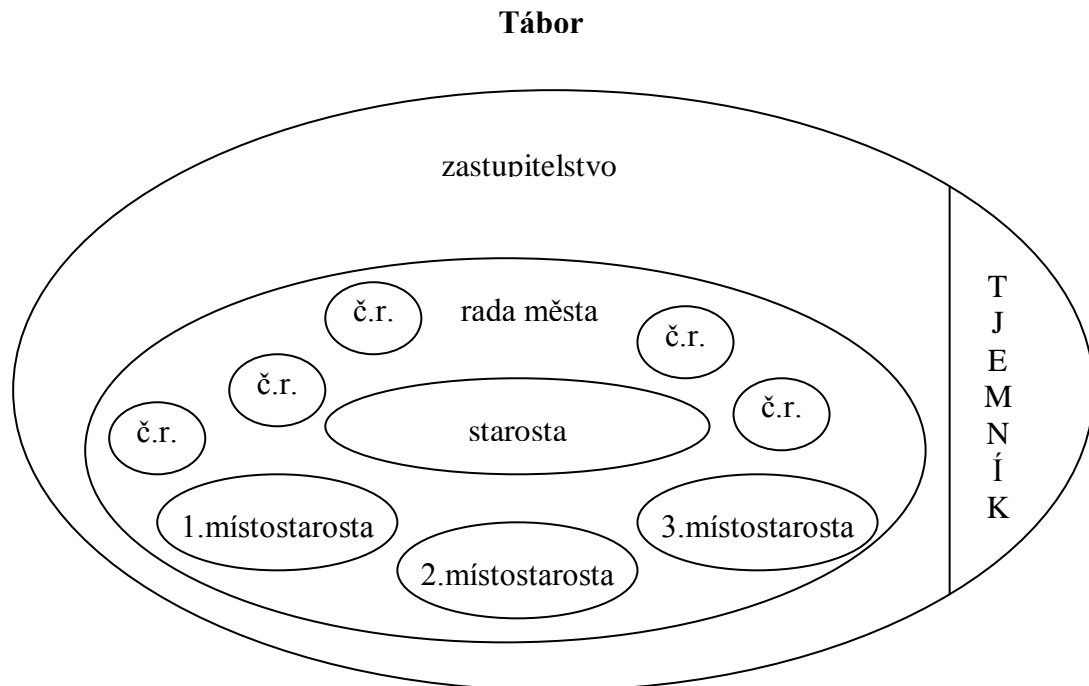
- zastupitelstvo města

- rada města

- městský úřad

Zde jsem se rozhodl, že se vám pokusím blíže nastínit, jak se ve městě rozdělují pravomoci, kdo je jak komu podřízený a z čeho jednotlivé funkce a orgány města vychází.

3.4.1 Návaznost orgánů města



Obrázek 4: Orgány města

Zdroj: autor

3.4.2 Zastupitelstvo

Je to jediný orgán v obci, který je vyžadován ústavou ČR. Členové zastupitelstva jsou voleni občany města, a to vždy jednou za 4 roky. Termín voleb do zastupitelstva vyhlašuje prezident republiky. Zastupitelstvo je nejvyšším orgánem města, všechny ostatní orgány města jsou mu podřízeny. Nejmenší počet členů zastupitelstva je 5 a maximální 55. Počet členů je odvozen od počtu obyvatel dané obce. Tábor pro svých necelých 36 000 obyvatel má ve vyhlášce města stanoveno 27 zastupitelů, volených občany.

Rozhodování:

Zastupitel se může či nemusí účastnit hlasování. Při účasti v hlasování má možnost ze 3 voleb

- PRO
- PROTI
- ZDRŽET SE

Zastupitelstvo je usnášeníschopné, když je přítomna nadpoloviční většina zastupitelů. Avšak k platné volbě je zapotřebí nadpoloviční počet hlasů všech zastupitelů. To znamená, že nestačí jen hlasy nadpoloviční většiny přítomných zastupitelů.

Práva a povinnosti:

Každý člen zastupitelstva má při výkonu své funkce stanovena jistá práva a povinnosti:

1) iniciativa

člen může předkládat návrhy a žádat o jejich projednání

2) interpelace

člen má právo vznášet dotazy, námitky a připomínky na dané projednávané téma

3) informovanost

člen ve svém zájmu může žádat o všechny dostupné informace k projednávané záležitosti od zaměstnanců obce, avšak s výjimkou informací vázaných mlčenlivostí, či zákazem zveřejňování

4) aktivní účast

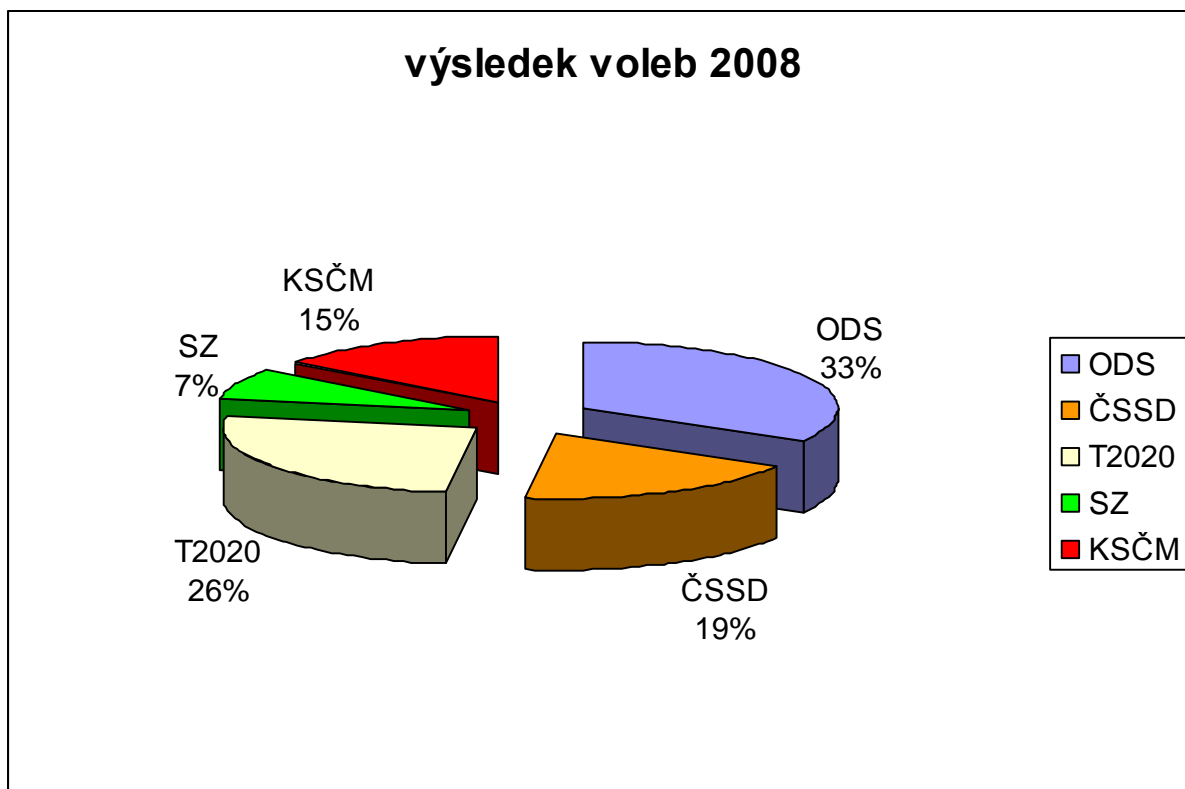
člen by se měl účastnit zasedání zastupitelů a všech svých funkcí, kam ho zastupitelé jmenují a plnit své úkoly, které mu byly přiděleny. Toto je však pouze povinnost, za neplnění zastupitelovi nehrozí žádné sankce, jen se vystavuje riziku, že ho obyvatelé podruhé nebudou volit.

5) vyhnout se střetu zájmu

člen má za povinnost dbát na to, aby nebyl v projednávané události blíže zainteresován. Pokud však taková situace nastane, má povinnost toto oznámit celému zastupitelstvu a neúčastnit se hlasování. Také musí dbát, aby se jeho funkce zastupitele nestala neslučitelnou s jinou jeho vykonávanou funkcí. Tyto funkce jsou blíže jmenovány v zákoně.

Zastupitelstvo má povinnost scházet se jednou za tři měsíce. Ale samozřejmě se členové zastupitelstva scházejí podle potřeby, pravidelně tedy jedenkrát do měsíce.

Svolává ho a zpravidla řídí starosta města na základě schváleného jednacího řádu. Zasedání musí být veřejné a zastupitelé i občané o jeho konání musí být včas obeznamenáni.



Graf 1: výsledky voleb 2008

Zdroj: *Oficiální informační systém města Tábor* [online]

Jednou z hlavních povinností zastupitelstva je ze svých řad zvolit starostu, místostarosty a členy rady. Tyto zvolené osoby jsou za výkon své funkce přímo odpovědní zastupitelstvu.

3.4.3 Rada města

Je volena zastupitelstvem, které ji volí z řad svých členů. Rada musí mít vždy lichý počet členů a to buď 7 nebo 9. V Táboře je voleno 9 členů rady. Stěžejním úkolem rady je připravovat materiály a návrhy na jednání zastupitelstva a zabezpečovat výkon jejího usnesení. Stará se o hospodaření města podle zastupitelstvem schváleného rozpočtu. V organizacích, kde je město jediným akcionářem, má funkci valné hromady. Přípravuje materiály zastupitelstvu k projednání a na návrh tajemníka jmenuje a odvolává vedoucí jednotlivých odborů.

3.4.4 Místostarostové

Už jak z jejich názvu vyplývá, jejich hlavní funkcí má být zastupování starosty v době jeho nepřítomnosti. Ale to je pouze jedna z jejich povinností. Zastupitelstvo místostarostům svěřuje řízení, koordinaci a zodpovědnost za konkrétní úkoly a úseky v jejich samostatné působnosti. Podílejí se na vyřizování stížností občanů a na závěrech, které z nich budou vyvozeny. Snaží se zabezpečit odbornou spolupráci rady města se svým přiděleným úsekem městského úřadu.

V táboře jsou jmenováni 3 místostarostové:

1.místostarosta

Má na starosti úsek:

- odbor školství, mládeže a tělovýchovy
- odbor kultury a cestovního ruchu
- odbor sociálních věcí

2.místostarosta

Má na starosti úsek:

- odbor dopravy
- odbor územního rozvoje

3.místostarosta

Má na starosti úsek:

- odbor vnitřních věcí
- odbor financí
- odbor správy majetku města

3.4.5 Starosta

Je to osoba, která město zastupuje navenek a je v čele MěÚ Tábor a tím i odpovídá za jeho činnost. Starosta však není statutárním orgánem právnické osoby. Úkony spojené s rozhodováním ve jménu města může provádět až po schválení zastupitelstvem, jinak jsou neplatné. Koordinuje činnost místostarostů, stará se a zodpovídá za styky se zahraničím. Je zodpovědný za vedení a koordinaci zastupitelstva města a rady města.

Odpovídá za finanční kontrolu v rozsahu působnosti města, za provedení auditu a za vnitřní kontrolní systém.

Táborský starosta má na starosti úsek:

- vnitřní audit
- odbor životního prostředí
- odbor investic a strukturálního fondu
- kancelář starosty
- městská policie

3.4.6 Komise

Zastupitelstvo je povinno ze zákona stanovit 2 komise a to - kontrolní komisi
- finanční komisi

Tyto komise mají za úkol předkládat zastupitelstvu podklady k projednávaným záležitostem a dohlížet na průběh jimi kontrolovanými operacemi.

Kontrolní komise

Kontroluje usnesení zastupitelstva a rady města, dodržování právních předpisů výbory a městským úřadem.

Finanční komise

Výbor provádí kontrolu hospodaření s majetkem a finančními prostředky města.

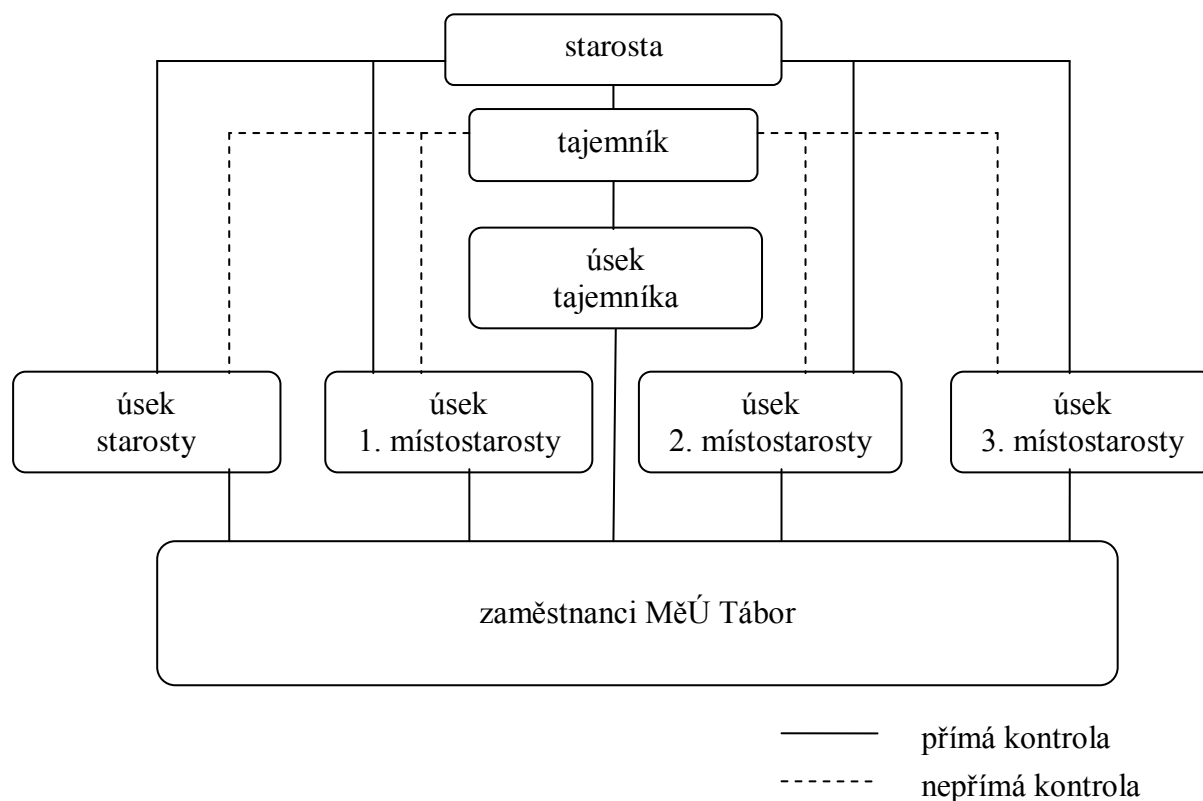
3.5 Vedení městského úřadu (rozhodování)

Táborský městský úřad sídlí ve třech budovách a má 270 zaměstnanců.

V čele městského úřadu je starostka, tři místostarostové a tajemník. Tuto pětku můžeme považovat za top management města. Tito vedoucí pracovníci zabezpečují a odpovídají v rozsahu své působnosti za plnění úkolů organizační jednotky, kterou řídí, úkolů plynoucích z právních předpisů, rozhodnutí rady města a zastupitelstva města. Ředitelem MěÚ Tábor je tajemník. Postavení a působnost MěÚ Tábor upravuje zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), v platném znění.

3.5.1 Diagram MěÚ Tábor

Na tomto diagramu je názorně ukázáno, jak jsou v MěÚ Tábor rozděleny pravomoci. Každý z vedoucí pracovníků zastává jemu přidělené odbory v MěÚ Tábor. Jejich přímým nadřízeným je starosta, ale tajemník jako ředitel MěÚ Tábor zastupuje tyto vedoucí pracovníky ve vedení odborů.



Obrázek 5: Diagram MěÚ Tábor

Zdroj: autor

3.5.2 Tajemník

Je zaměstnancem města, který je jmenován a odvoláván starostou. V pracovně právních záležitostech plní funkci statutárního orgánu a je nadřízený všem zaměstnancům města. Zajišťuje plnění usnesení zastupitelstva města a rady města prostřednictvím pracovníků města. Kontroluje a zajišťuje činnost pracovníků města. Není členem zastupitelstva města ani rady města, ale účastní se jich s hlasem poradním. Nesmí vykonávat funkce v politických stranách a hnutích, může však být jejich členem. Tajemník plní úkoly vedoucího organizace podle zvláštních předpisů a řídí, zodpovídá a koordinuje činnost svěřeného úseku.

Táborský tajemník má na starosti úsek:

- stavební úřad
- živnostenský úřad
- odbor dopravně správních agend

3.5.3 Odbory

MěÚ Tábor se dále člení na různé odbory podle rozhodnutí rady města. V Táboře je to 14 odborů:

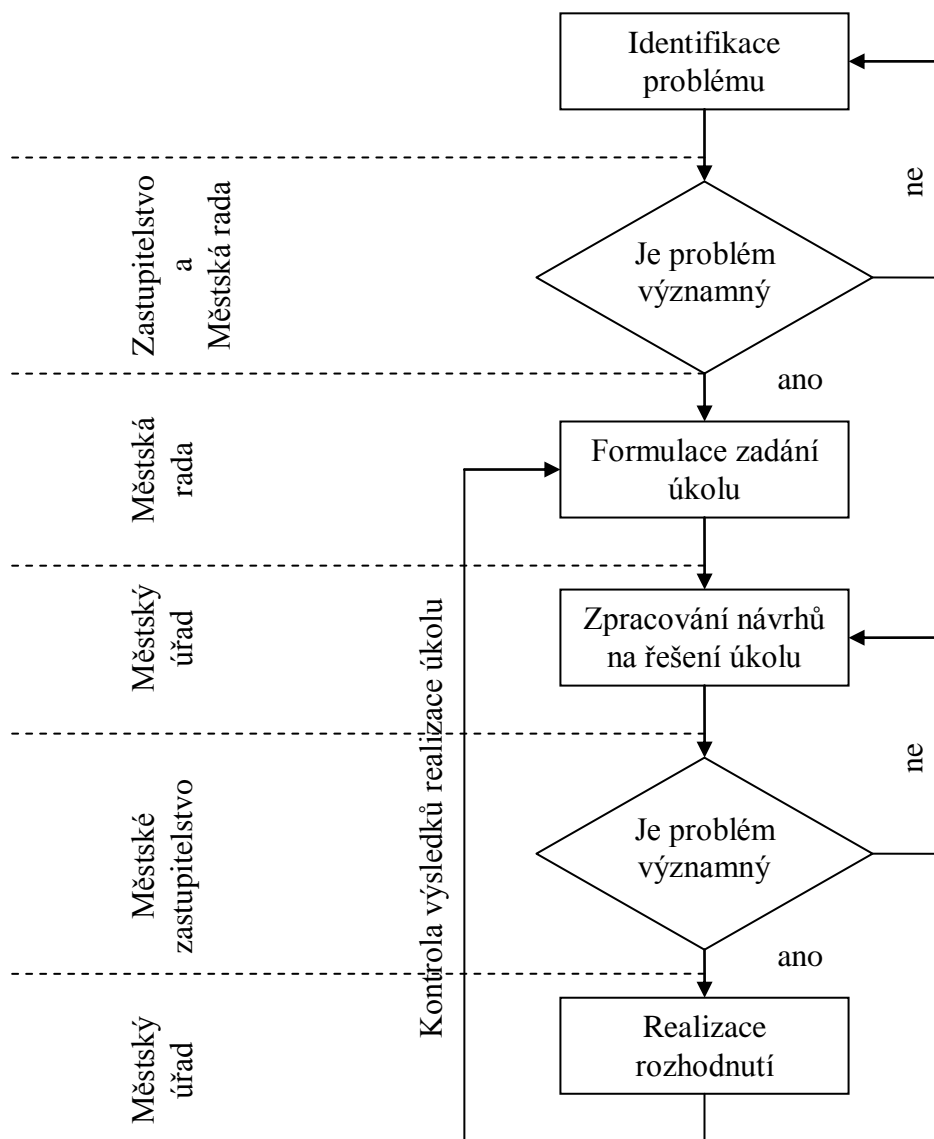
- 1) odbor životního prostředí
- 2) odbor investic a strukturálních fondů
- 3) kancelář starosty
- 4) odbor školství, mládeže a tělovýchovy
- 5) odbor kultury a cestovního ruchu
- 6) odbor sociálních věcí
- 7) odbor dopravy
- 8) odbor územního rozvoje
- 9) odbor vnitřních věcí
- 10) odbor financí
- 11) odbor správy majetku města
- 12) stavební úřad
- 13) odbor živnostenský
- 14) odbor dopravně správních agend

3.5.4 Zaměstnanci

Všem zaměstnanců MěÚ Tábor je nadřizený tajemník. Ti jsou dále členěni do odborů, nebo jsou přímo zařazeni na jednotlivé pracovní pozice.

Zaměstnanci se musí prokazovat zvláštní odbornou způsobilostí. Tuto způsobilost a zkoušky zajišťuje ministerstvo vnitra a skládá se ze základů veřejné správy, znalosti zákonů a předpisů daných pro příslušný okruh činnosti zaměstnance.

3.5.5 Algoritmus rozhodování



Obrázek 6: Algoritmus rozhodování

Zdroj: REKTORÍK, Jaroslav, et al. *Příručka pro zastupitele měst a obcí.*

4 ANALÝZA, VÝSLEDKY, HODNOCENÍ A NÁVRHY

4.1 Přiblížení zkoumání

V této části jsem se rozhodl, že se především zaměřím na s.w.o.t. analýzu, která by nám měla ukázat silné, ale především slabé stránky města Tábora. Poté se zaměříme na rozbor schváleného rozpočtu města pro rok 2009, uvidíme zde celkovou bilanci městské pokladny, způsoby dofinancování a hlavní toky finančních prostředků. Dále budu vypracovávat expertní šetření. To by nám mělo ukázat reakce obyvatel na vedení města a názory vedení na své řízení. Zabýval jsem se také Public Relation ve veřejné správě. Myslím, že města si konečně také uvědomila, že je pro ně PR velice důležitý.

4.2 S.W.O.T. analýza

S- Strengths (silné stránky)

W- Weaknesses (slabé stránky)

O- Opportunities (příležitosti)

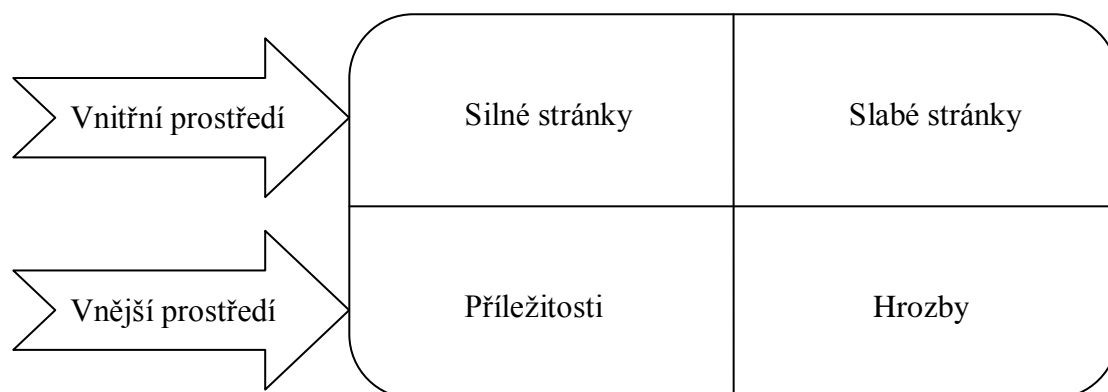
T- Threats (hrozby)

4.2.1 Definice

Moderní metoda, jež je v evropských podmínkách běžně používána v oblastech státní správy a v územním regionálním rozvoji a plánování. Základními složkami, od nichž se odvíjí celkové řešení rozvoje, vnitřní silné a slabé stránky hodnoceného subjektu, se do povědomí veřejnosti dostala jako SWOT analýza.

SWOT analýza má charakter usnadňující porovnávání vnitřních a vnějších stránek města. Pro tuto analýzu jsem se rozhodl z důvodu, abych zjistil silné a slabé stránky města Tábora. Na co by se město mělo více zaměřit a od čeho zase na druhou stranu pomalu začít upouštět. Za cíl této analýzy jsem si dal ukázat přednosti a hlavně slabiny města Tábora.

Pro svou analýzu jsem zvolil rozdělení, které přibližuje toto schéma.



Obrázek 7: S.W.O.T. analýza

Zdroj: autor

Jak už je ze schématu výše patrné, vnitřní prostředí analýzy se zabývá silnými a slabými stránkami města. K této analýze jsem si zvolil několik kritických oblastí města, kde jsem tyto stránky hodnotil.

- Rozvoj podnikání
- Lidské zdroje
- Infrastruktura města
- Cestovní ruch, kultura a sport

Dále schéma ukazuje, že vnější prostředí popisuje příležitosti a hrozby, které město má. I zde jsem si zvolil prioritní oblasti, které jsou pro tvorbu analýzy a město nejdůležitější.

- Změny v legislativě
- Změny ekonomického charakteru
- Sociální a politické změny
- Infrastruktura

4.2.2 Analýza vnitřního prostředí

silné stránky:

rozvoj podnikání

- strategicky významná poloha města
- stabilní ekonomický růst
- vyvážený poměr malých a středních podniků a velkých podniků
- nízká míra nezaměstnanosti

lidské zdroje

- tradice odborného a učňovského školství
- nízká nezaměstnanost

infrastruktura města

- strategická poloha města
- hustá silniční a železniční síť, která tvoří dobrou dopravní obslužnost
- dostatečné pokrytí distribuční sítě elektrické energie a zásobování pitnou vodou

cestovní ruch, kultura a sport

- intenzivní bytová výstavba
- pestrý společenský a kulturní život
- široká nabídka sportovního a kulturního vyžití
- zdravé životní prostředí
- tradice husitství
- přírodní, kulturní a historický potenciál pro oblast cestovního ruchu a velký počet kulturních památek a chráněných území

slabé stránky:

rozvoj podnikání

- nedostatečná marketingová podpora území pro přilákání investorů
- nedostatečný marketing místních výrobců
- nízká míra zpracování produktů sekundárního sektoru

lidské zdroje

- absence centra vzdělávání a rekvalifikace
- odchod Jihočeské univerzity z města

infrastruktura města

- přetíženost silnice I/3
- nedobudované úseky dálnice D3 a napojení na dálniční systém ČR
- absence IV. tranzitního železničního koridoru ČR
- nárůst intenzity dopravy a tím i zhoršení kvality ovzduší

cestovní ruch, kultura a sport

- nedostatečné prostory informačního centra k rostoucímu turistickému ruchu
- nízká jazyková vybavenost a kvalifikace pracovníků v cestovním ruchu
- malé zapojení obyvatelstva do sportovních aktivit
- nižší nabídka kulturních a společenských aktivit
- nízká kvalita místních komunikací
- nepříznivá věková struktura obyvatelstva

4.2.3 Analýza vnějšího prostředí

příležitosti:

změny v legislativě

- sbližování právních norem EU a ČR
- legislativní podpora využívání obnovitelných zdrojů energie

změny ekonomického charakteru

- plné využívání finančních zdrojů z fondů EU
- dostavba dálnice D3 a dokončení IV. tranzitního železničního koridoru
- čerpání podpor z EU na rozvoj podnikání

sociální a politické změny

- reforma důchodového systému
- podpora zakládání rodin

infrastruktura

- kvalitní napojení na nadřazenou páteřní dopravní síť
- blízkost k silné rakouské a německé ekonomice

hrozby:

změny v legislativě

- neustále se měnící právní normy
- složitá daňová soustava

změny ekonomického charakteru

- nízká podpora inovací a vývoje
- nepružnou a nepřehlednou legislativou vznikají bariery v podnikání
- rozdíly mezi novými a starými členskými zeměmi EU

sociální a politické změny

- stárnutí obyvatelstva
- radikální změna politického a ekonomického prostředí

infrastruktura

- zvýšení četnosti nehod z důvodu navýšení dopravního zatížení silnic
- další technické zhoršování silnic a železnic

4.2.4 Hodnocení S.W.O.T. analýzy

Hlavní přínos s.w.o.t. analýzy shledávám v tom, že ukazuje jak přednosti města, tak i jeho slabiny, co by se mělo napravit a vést k zamyšlení a k provedení jistých kroků k odstranění. Z celkové s.w.o.t. analýzy jsem vybral stěžejní body. Ze silných stránek by vedení města mělo vytěžit co nejvíce, ukazovat tyto své přednosti a aktivně je používat. Ze slabých stránek body, které je zapotřebí v co nejkratším časovém úseku řešit a zdárně vyřešit, zmírnit jejich váhu a tím zvýšit spokojenost občanů města a zároveň i celkovou bonitu města.

Silné stránky

- 1) strategická poloha města
- 2) klidné prostředí a atraktivní krajina
- 3) přírodní, kulturní a historický potenciál pro oblast cestovního ruchu a velký počet kulturních památek a chráněných území
- 4) tradice odborného a učňovského školství

Slabé stránky

- 1) nedostatečná aktivní znalost cizího jazyka
- 2) přetížená silnice I/3
- 3) chybějící dálnice D3 a nedokončená stavba IV. tranzitního železničního koridoru
- 4) velká prašnost a hlučnost podél hlavních dopravních tras
- 5) nedostatečná marketingová podpora území pro přilákání investorů

Příležitosti

- 1) sbližování právních norem EU a ČR
- 2) dostavba dálnice D3 a dokončení IV. tranzitního železničního koridoru
- 3) kvalitní napojení na nadřazenou páteřní dopravní síť
- 4) blízkost k silné rakouské a německé ekonomice

Hrozby

- 1) nízká podpora inovací a vývoje
- 2) radikální změna politického a ekonomického prostředí
- 3) další technické zhoršování silnic a železnic

4.3 Rozpočet města

„Rozpočet zajišťuje základní provozní potřeby města a respektuje usnesení zastupitelstva města a rady města mající dopad do hospodaření města. V rozpočtu jsou obsaženy všechny předpokládané finanční vztahy ke státnímu rozpočtu, jakož i finanční vztahy ke zřízeným příspěvkovým organizacím. Rozpočet počítá s financováním povinného podílu příjemce dotace u akcí spolufinancovaných z veřejných zdrojů, především z prostředků Evropské unie.“

Zdroj: Rozpočet města 2009

Schválený rozpočet města Tábor pro rok 2009

Tabulka 2: Rozpočet města

celkové příjmy		
po konsolidaci		984 679 tis.Kč
Příjmy	daňové	467 854 tis.Kč
	nedaňové	195 227 tis.Kč
	dotace	234 469 tis.Kč
	kapitálové	87 129 tis.Kč
celkové výdaje		
po konsolidaci		1 025 026 tis.Kč
výdaje	běžné	764 203 tis.Kč
	kapitálové	260 823 tis.Kč
výsledné saldo rozpočtu		-40 347 tis.Kč

Zdroj: Rozpočet města Tábor 2009

Rozpočet je koncipován jako schodkový. Schodek činí 40 347 tis. Kč a je kryt prostřednictvím kategorie financování, která zahrnuje následující položky:

- nový úvěr v celkové výši 69 189 tis. Kč (vyšší než splátky úvěrů, neboť budou dofinancovány dotované akce)
- splátky vnitřních půjček ve výši 6 561 tis. Kč
- splátky úvěrů ve výši 22 281 tis. Kč

Tabulka 3: Dofinancování

přijaté úvěry	69 189 tis.Kč
splátky jistin přijatých úvěrů	-22 281 tis.Kč
splátky půjček	-6 561 tis.Kč
financování celkem	40 347 tis.Kč

Zdroj: Rozpočet města Tábor 2009

4.3.1 Příjmy

Výše a podíl jednotlivých druhů příjmů na celkových příjmech

Tabulka 4: Příjmy

celkové příjmy			
po konsolidaci		984 679 tis.Kč	100%
příjmy	Daňové	467 854 tis.Kč	47,51%
	Nedaňové	195 227 tis.Kč	19,83%
	Dotace	234 469 tis.Kč	23,81%
	Kapitálové	87 129 tis.Kč	8,85%

Zdroj: Rozpočet města Tábor 2009

Daňové příjmy jsou složeny z:

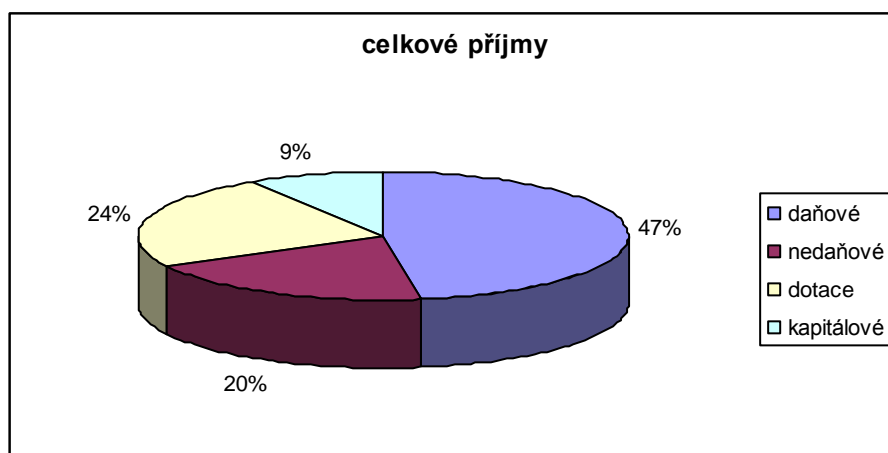
- daň z přidané hodnoty
- daň z příjmů právnických osob
- daň z příjmu fyzických osob
- daň z příjmů obce
- daň z nemovitostí
- správní poplatky
- místní poplatky
- ostatní poplatky
- odvod výtěžku z provozování loterie

Nedaňové příjmy jsou složeny z:

- poskytování služeb a zboží
- pronájem nemovitostí
- pronájem pozemků
- odvody příspěvkových organizací
- úroky
- splátky půjček
- pokuty, dary, pojistné
- ostatní

Kapitálové příjmy jsou složeny z:

- prodeje nemovitostí



Graf 2: Celkové příjmy

Zdroj: autor

4.3.2 Výdaje

Výše a podíl jednotlivých výdajů na celkových výdajích

Tabulka 5: Výdaje

celkové výdaje			
po konsolidaci		1 025 026 tis.Kč	100%
výdaje	Běžné	764 203 tis.Kč	74,55%
	Kapitálové	260 823 tis.Kč	25,45%

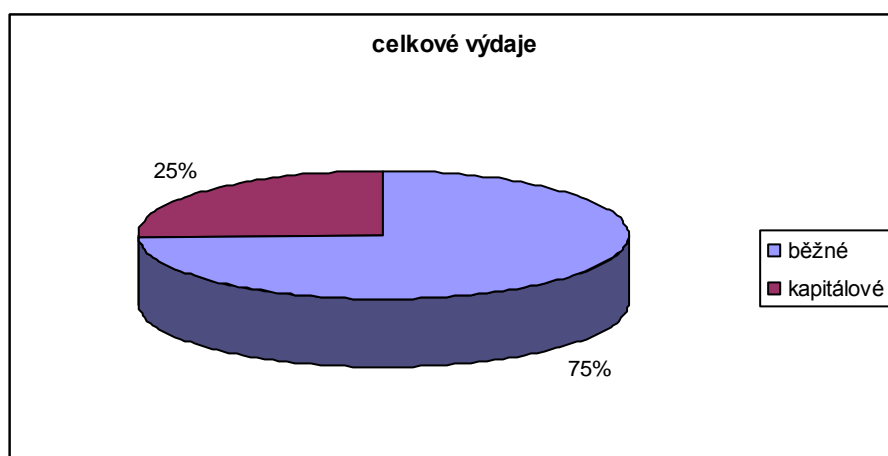
Zdroj: Rozpočet města Tábor 2009

Běžné výdaje jsou složeny z:

- opravy a údržba
- nákupy služeb
- konzultační a poradenské služby
- ostatní služby
- energie
- pohonné hmoty
- materiál, zboží, DHM
- úroky
- platby a související výdaje
- dotace, příspěvky
- sociální dávky
- dopravní obslužnost
- platby daní
- půjčky
- ostatní výdaje
- rezervy

Kapitálové výdaje jsou složeny z:

- programové vybavení
- nehmotný majetek
- budovy, haly, stavby
- stroje, přístroje a zařízení
- dopravní prostředky
- výpočetní technika
- ostatní hmotný majetek
- pozemky
- investiční transfery
- půjčky
- příměstské části
- dofinancování dotací



Graf 3: Výdaje

Zdroj: autor

4.3.3 Investice

Do kapitoly investic jsem zahrnul pouze výdaje města na opravy, rekonstrukce a stavby, které město buď přímo organizuje, či se stává pouhým společníkem na projektu.

Tabulka 6: Investice

celkové výdaje	celkové investice	procentuálně vyjádřené investice k výdajům
1 025 026 000 Kč	153 672 000 Kč	15,0%

Zdroj: Rozpočet města Tábor 2009

4.4 EXPERTNÍ ŠETŘENÍ

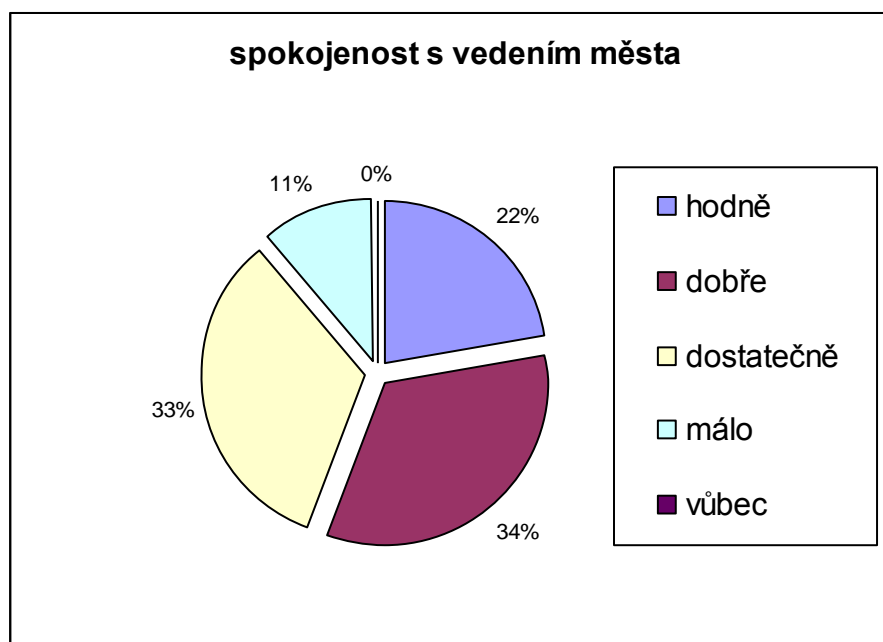
Ve svém expertním šetření jsem se rozhodl, že se především zaměřím na hodnocení občanů vedení města. Pro toto zjištění jsem využil dotazníkové metody. Dotazník je koncipován ze dvou částí. První část je zaměřena na komunikaci vedení města s občany. Ve druhé části zjišťuji spokojenost s uskutečněnými a budoucími investičními náklady, jejich důležitost a návratnost v očích občanů. Z dotazníku by měl vyplynout preferovaný sektor a zájmy, kterými by se město do budoucna mělo ubírat.

4.4.1 Komunikace a spokojenost

V této části dotazníku byly položeny čtyři otázky týkající se komunikace MěÚ Tábor s občany města. Dotazovaní zde posuzují, jak jsou spokojeni s celkovým vedením města, s komunikací města, jakou komunikaci města nejvíce vnímají a jakou by z daných komunikací preferovali, aby se město na ni zaměřilo.

1. otázka

Jste spokojeni s vedením města?

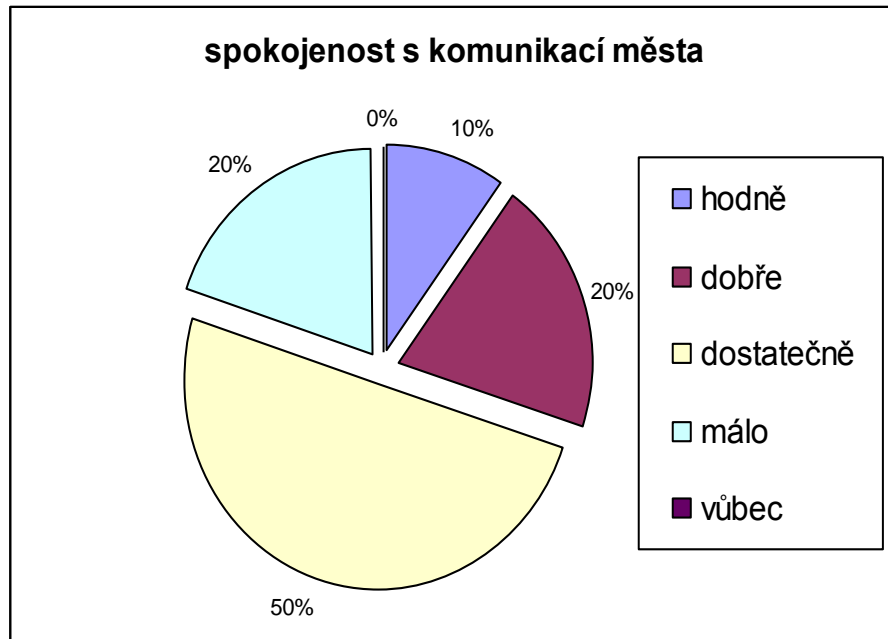


Graf 4: Spokojenost s vedením města

Zdroj: autor

2. otázka

Jste spokojeni s komunikací města s občany?

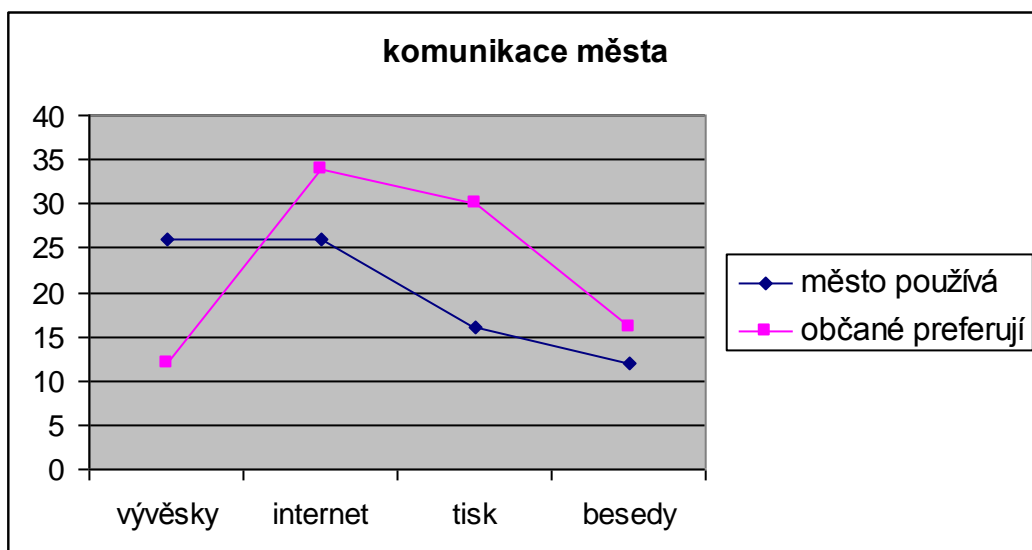


Graf 5: Spokojenost s komunikací města

Zdroj: autor

3. a 4. otázka

Tato otázka se týká nynější komunikace města s občany a preferované komunikace občany.



Graf 6: Komunikace města

Zdroj: autor

hodnocení

Z prvního grafu je vidět, že občané jsou s vedením města nadprůměrně spokojeni. Pouhých 11% dotazovaných je s vedením města spokojeno málo. Tento výsledek bych hodnotil jako velmi pozitivní pro město. Občané vyjádřili důvěru vedení, to znamená spokojenost s ním a nepotřebu žádné velké změny.

S komunikací města s občany už je to o něco málo horší. Polovina dotazovaných občanů jí hodnotí jako dobrou. Celkově se však většina přiklonila ke spokojenosti s nynější komunikací. Z těchto výsledků bych vyvodil závěr, že komunikace je prozatím dostačující, ale v nejbližší době bude potřeba provést určité změny.

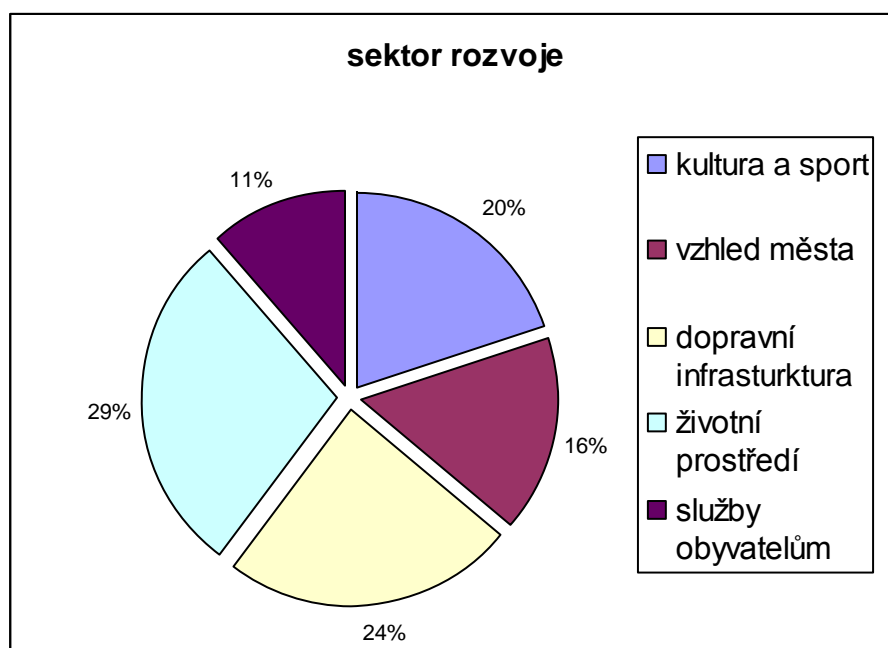
Jak už je z předešlého grafu patrné, občané jsou s komunikací města spokojeni průměrně. Je zde tedy zapotřebí provést jisté korektury a nápravy. Na třetím grafu je velmi dobře patrné, kde nyní město v komunikaci dělá chybu. Podle mého názoru město jen pomalu využívá nové trendy v komunikaci. Upřednostňuje ještě již v dnešní době přežitě komunikační toky, ale je vidět, že se už zaměřuje i na komunikaci dnešní doby. Město by se však mělo více zaměřit na tyto komunikační trendy budoucnosti a začít upouštět od těch zastaralých.

4.4.2 Investiční toky

Zde je posuzována zpětná reakce obyvatel (dotazovaných) na uplynulé a i budoucí investiční náklady města. Spokojenost s jejich zaměřením na požadavky města a jeho občanů je ve smyslu vrácení investic skrze uspokojení potřeb občanů. V této části dotazníku se zabývám třemi základními otázkami, ve kterých dotazovatel upřednostňuje stanovené možnosti. Řeší zde sektor, na který by se město mělo zaměřit, hodnotí dokončené projekty financované městem a v poslední otázce preferuje možné projekty financované z městské pokladny.

5. otázka

Jaký sektor investic preferujete?

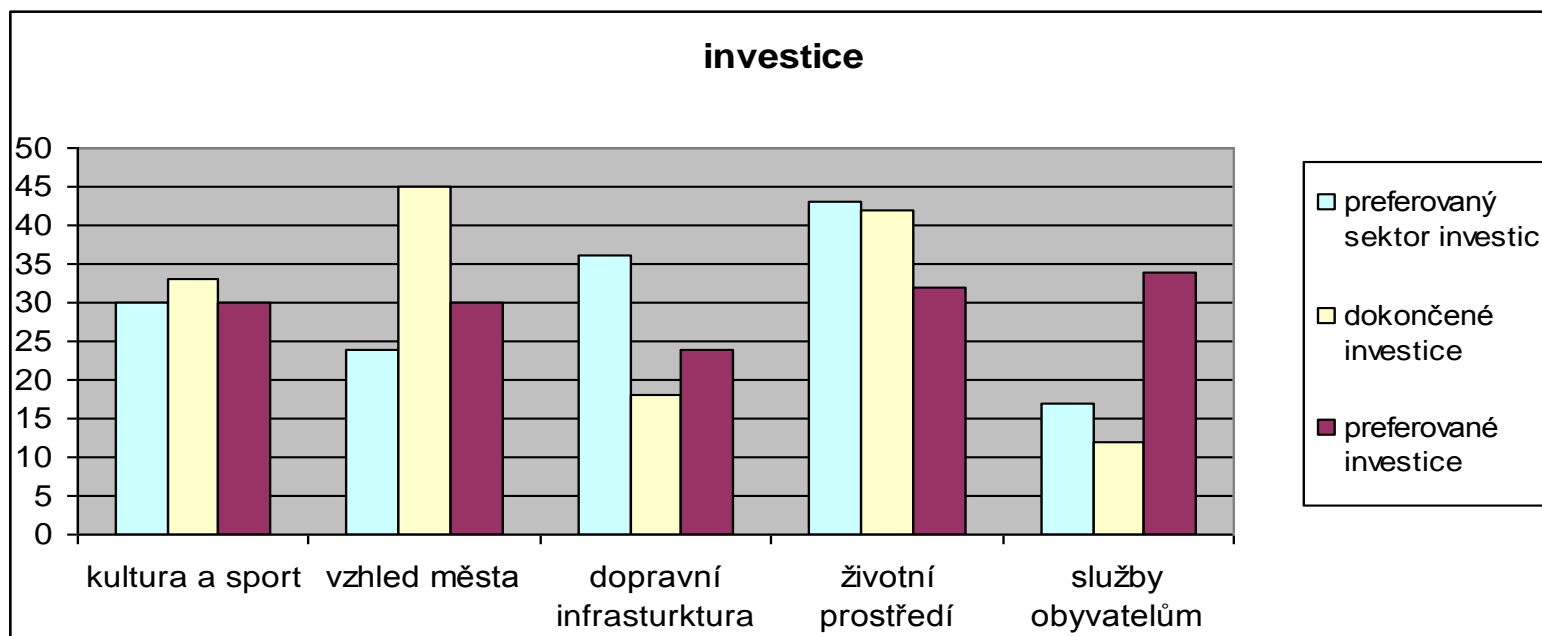


Graf 7: Sektor rozvoje

Zdroj: autor

6. a 7. otázka

Ohodnoťte dokončené investice a preferujte budoucí investice města.



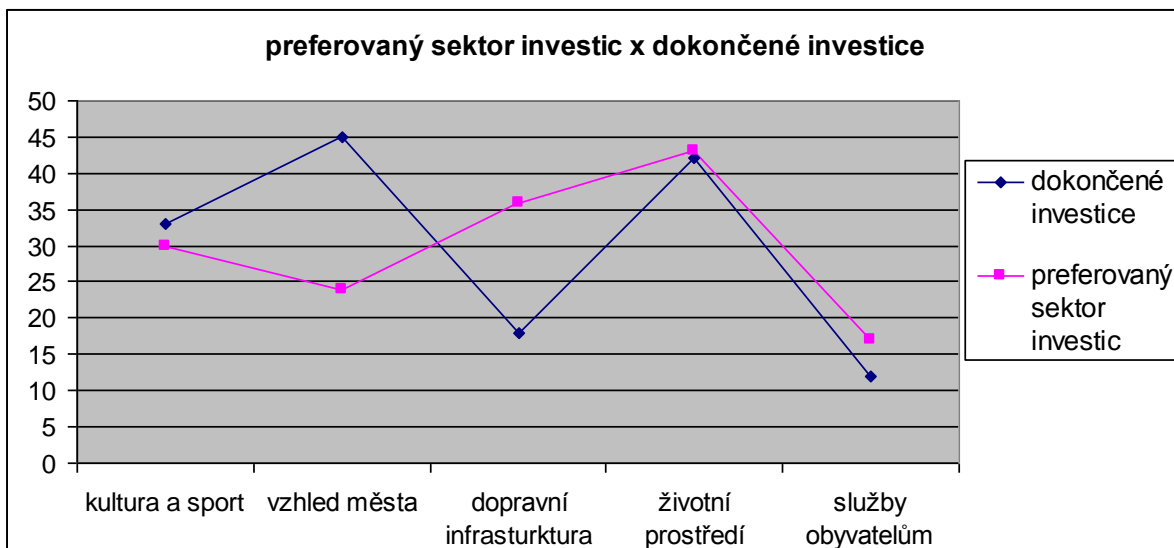
Graf 8: Investice

Zdroj: autor

Tabulka 7: Dokončené a preferované investice

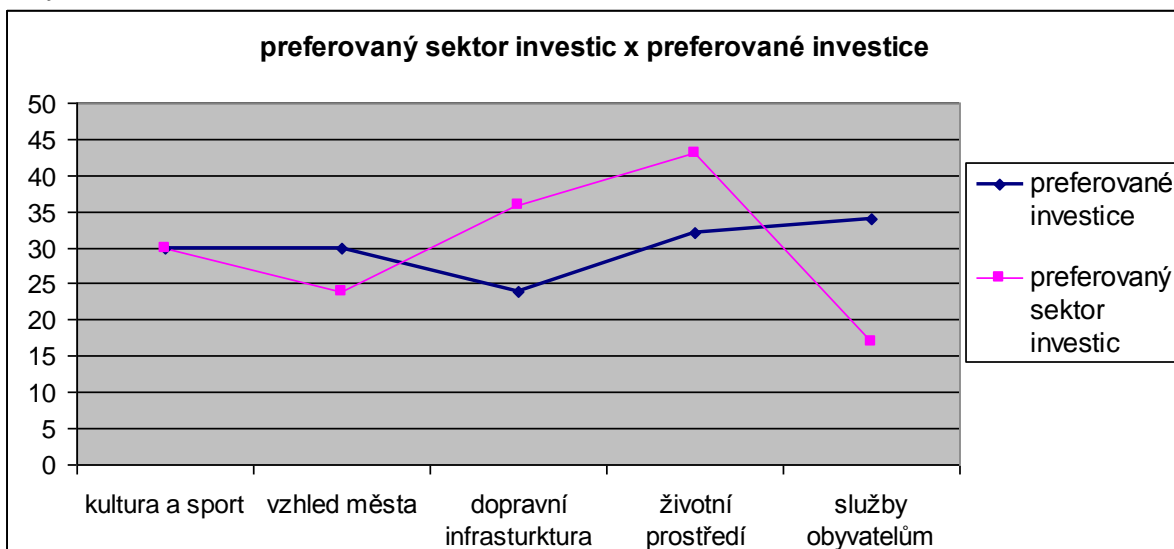
	kultura a sport	vzhled města	dopravní infrastruktura	životní prostředí	služby obyvatelům
dokončené investice	oprava zimního stadionu	oprava třídy 9. května	parkovací dům Pod Střelnicí	úpravy prostranství Pražského sídliště	Baby centrum
preferované investice	Táborská setkání	oprava náměstí TGM	rekonstrukce náměstí F. Křížika (silniční křižovatka)	odbahnění nádrže Jordán	odpočinková zóna Komora

Zdroj: autor



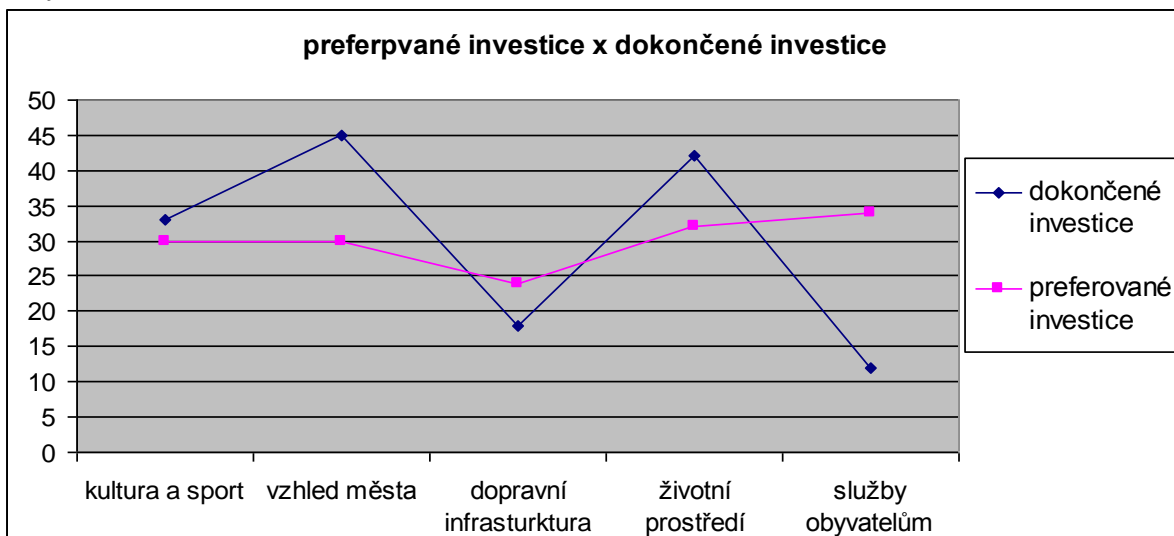
Graf 9: preferovaný sektor investic x dokončené investice

Zdroj: autor



Graf 10: preferovaný sektor investic x preferované investice

Zdroj: autor



Graf 11: preferované investice x dokončené investice

Zdroj: autor

hodnocení

V první části tohoto bloku byli občané dotazováni na sektor investic, kterými by se mělo vedení města nejvíce zabírat. Jednotlivým sektorům lidé přiřazovali určitý počet bodů podle jejich osobní preference. Popravdě mě velice zaujala celková vyrovnanost preferencí jednotlivých sektorů. Pouze jeden sektor a to Služby občanům byl výrazněji nižší než ostatní sektory investic. To však přiřazuji nedostatečné představě dotazovaných, co si pod tímto sektorem mají představit. To odvozují z reakcí lidí při dotazování. A jak už je v dnešní době zvykem a trendem, lidé nejvíce upřednostnili sektor Životního prostředí, následovaný Dopravní infrastrukturou, což je velmi problémová oblast města Tábora.

Poslední graf tohoto dotazníku je v podstatě kombinací tří otázek a to 5., 6. a 7. otázka. Je zde velmi patrná jejich vzájemná propojenost. 5. otázka je hodnocená výše. V dalších dvou otázkách se zabýváme konkrétními dokončenými investičními projekty a plánovanými investičními projekty města. Dotazovaní zde přidělovali taktéž body jednotlivým projektům jako v otázce číslo 5.

Jednotlivé projekty byly vybrány tak, aby každý investiční sektor obsahoval jeden dokončený projekt a jeden plánovaný. Proto zde můžete vidět, jak lidé hodnotí dokončené a plánované projekty v celkové škále vybraných projektů a to celé v rámci propagovaných sektorů investic města.

- *Kultura a sport*

Zde jsou oba projekty hodnoceny téměř stejně. Jejich hodnocení odpovídá i hodnocení daného investičního sektoru. Z těchto dat usuzuji dobré zaměření investic města v sektoru na tyto projekty. Vedení města by v tomto trendu mělo vytrvat.

- *Vzhled města*

Předešlá investice opravy třídy 9. května byla občany hodnocena nejlépe ze všech vybraných projektů. Vedení města se tímto projektem trefilo do tužeb svých občanů. I budoucí projekt je hodnocen velmi pozitivně a odpovídá i hodnotě preferovaného sektoru.

- *Dopravní infrastruktura*

V tomto sektoru vidím největší nedostatky. Občané ho hodnotí vysokým počtem bodů. Ale ani předešlý projekt a ani plánovaný projekt těchto hodnot zdaleka nedosahuje.

Město by sem mělo zaměřit svou pozornost. I když se zde snaží udělat jisté kroky, stále se zde nenaplnuje očekávání obyvatel. Z dotazníku tedy vyplývá, že lidé neshledávají problém infrastruktury v parkovacím domě a ani v rekonstrukci silniční křižovatky. I když budoucí projekt už se hodnotě danému sektoru přiblížil. Město by se mělo zaměřit na jiné projekty v tomto sektoru, aby naplnilo očekávání občanů města Tábora.

- *Životní prostředí*

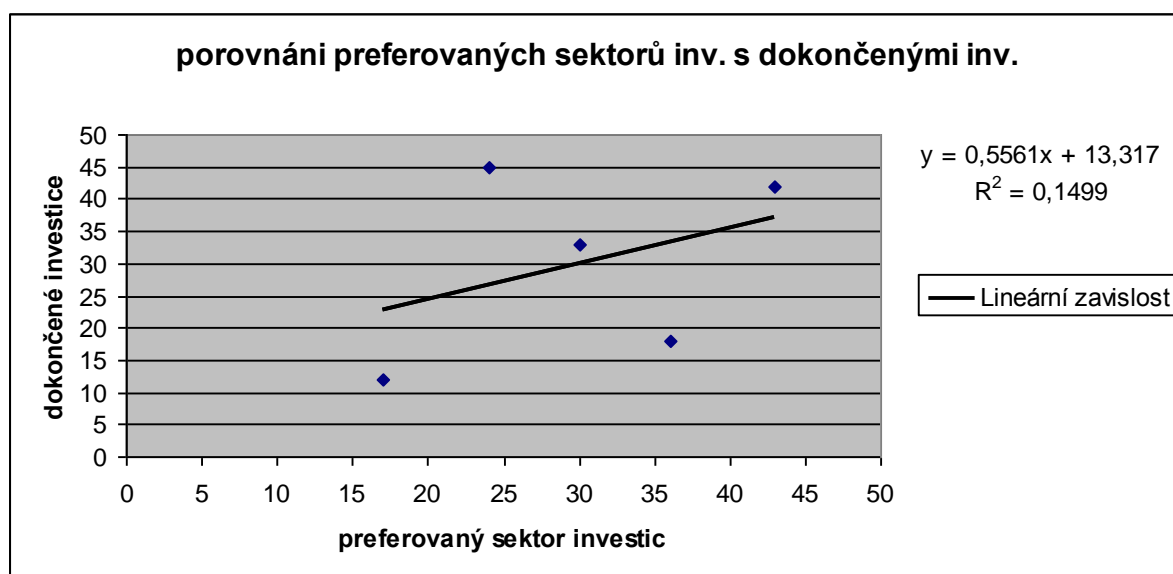
Situaci v životním prostředí bych hodnotil velice kladně. I za předpokladu, že sektor Životního prostředí dosáhl největšího hodnocení, protože i projekty získaly velice vysoký počet bodů.

- *Služby obyvatelům*

V posledním hodnoceném sektoru je složitější udělat nějaký závěr. Myslím si, že tento sektor byl dotazovanými málo pochopen a proto získal tak málo bodů. Ale i tak je to určitě vypovídající hodnota. Město se předešlým projektem zrovna netrefilo do požadavků obyvatel. Ale plánovaným projektem svou reputaci napravilo. Město si uvědomilo zanedbanost tohoto sektoru a snaží se v něm udělat jisté nápravy.

4.4.2.1 Lineární závislost

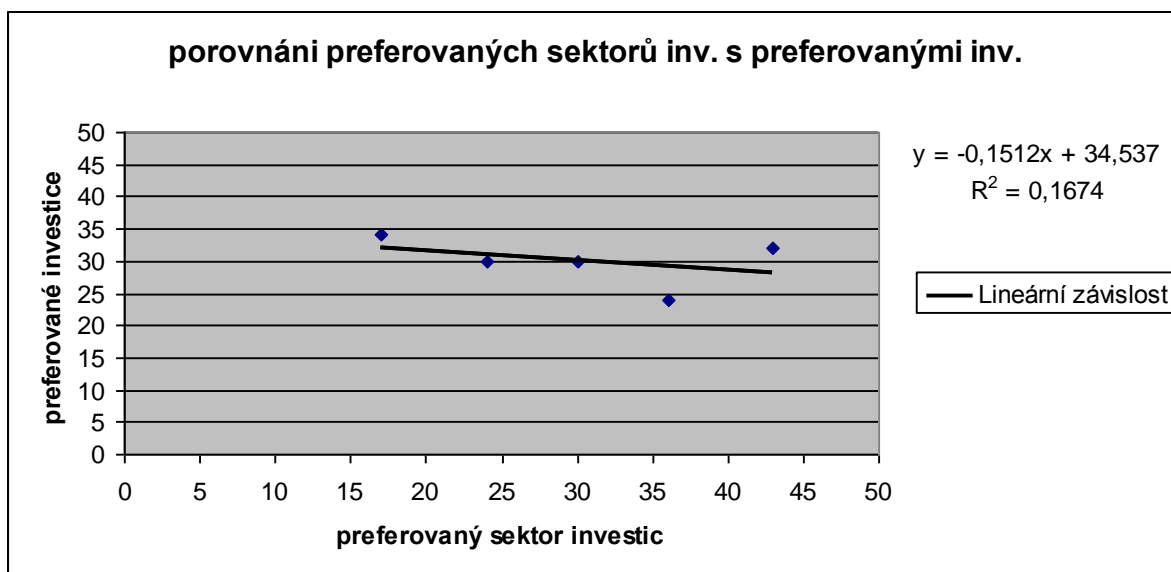
V lineární závislosti porovnávám získané body z dotazníku jednotlivých sektorů. To celé rozdělené do tří skupin: *preferovaný sektor investic, dokončené investice a preferované investice.*



Graf 12: Porovnání preferovaných sektorů inv. s dokončenými inv.

Zdroj: autor

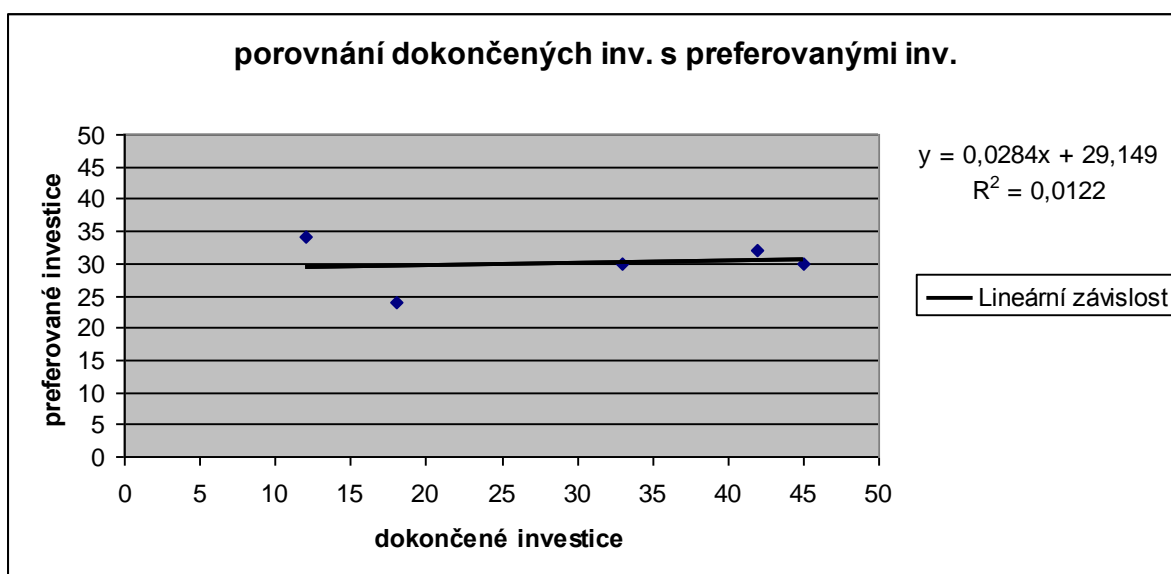
Graf 12 je statisticky nevýznamný, ale lze z něj usoudit, že dokončené investice neodpovídají sektorům investic, které obyvatelé preferují.



Graf 13: Porovnání preferovaných sektorů inv. s preferovanými inv.

Zdroj: autor

Graf 13 je také statisticky nevýznamný, ale lze z něj usoudit, že preferované investice neodpovídají sektorům investic, které obyvatelé preferují.



Graf 14: Porovnání dokončených inv. s preferovanými inv.

Zdroj: autor

Graf 14 je znovu statisticky nevýznamný. To znamená, že dokončené investice nemají žádnou závislost na preferované investice.

hodnocení

Z celkové lineární závislosti mohu usoudit, že město nerealizuje své investice podle preferencí jednotlivých investičních sektorů.

4.4.3 Celkové hodnocení

Své šetření považuji za velmi zdařilé. V první bloku šetření se mi povedlo zjistit hlavní komunikační prostředky používané městem a jejich vnímání občany. Dále pak upřednostňovanou komunikaci občany. Obě tyto hodnoty se mi podařilo provázat a ukázat na nich, na které by mělo vedení města začít klást větší důraz a od kterých by zase na druhou stranu mělo začít upouštět.

Celá poslední část expertního šetření spočívá v tom, že jsem si vybral 5 nejdůležitějších oblastí, které jsou v Táboře problémové nebo se o nich nejvíce hovoří. Jedná se samozřejmě jen o přibližné šetření, protože v rozsahu své práce jsem nemohl pojmut všechny oblasti a projekty s nimi spojené. Proto jsem udělal jen přibližný výběr a průzkum, aby se nastínil systém, který by mělo vedení města brát v potaz pro zvýšení efektivity svého vedení v očích obyvatel města.

4.5 Public relations

MěÚ Tábor má vypracovanou vnitřní studii public relations tajemníkem města. Zde jsou přesně pozorovány a sepsány požadavky města a styl jakými způsoby by mělo město získat podporu a důvěryhodnost v očích veřejnosti.

rozdělení PR:

PR je tvořen z devíti bodů, na které je se nutno zaměřit a klást důraz na jejich precizní plnění.

- 1) tištěné prostředky města
- 2) webové stránky města
- 3) masmédia
- 4) osobní komunikace
- 5) jiná média
- 6) prezentace města
- 7) organizační kultura MěÚ Tábor
- 8) zpětná vazba
- 9) krizové situace

hodnocení

Tento krok velice oceňuji. Myslím, že se tímhle krokem město vydalo na správnou cestu, protože si uvědomuje, že pracovníci MěÚ Tábor (úředníci) jsou veřejní činitelé a svým chováním a vystupováním reprezentují město. Že jsou to prostředníci mezi veřejnou správou a občany. Zároveň se studie nezabývá jen vystupováním úředníků, ale celkovým vystupováním města. Bylo zde nutné si uvědomit, že město je PO, která musí dbát na svůj zevnějšek, pečovat o něj, být aktivní a vytvářet pozitivní obraz města.

Dále jsou zde jmenovitě uvedeny odpovídající osoby a osoby, které byly nápravami a danými úkoly pověřeny.

5 Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce je shromáždění teoretických podkladů o veřejné správě, literární průzkum managementu veřejné správy a zhodnocení managementu MěÚ Tábor.

V prvním bloku práce se mi podařilo vystihnout podstatu managementu, jako vědy takové. Teoretickou představu ideálního manažera spojenou s jeho funkcemi. V další části prvního bloku je věnována pozornost managementu veřejné správy, zde je popsána pointa veřejné správy, členění jejich funkcí a především samotná kontrola veřejné správy.

V druhém bloku jsem provedl k zhodnocení práce MěÚ Tábor, k zjištění jeho silných a slabých stránek, S.W.O.T analýzu. Tato analýza se zabývá právě silnými a slabými stránky a navíc nám ještě ukazuje možné příležitosti a hrozby města.

Dalším kritériem hodnocení se pro mě stal rozpočet města, jeho všeobecné přiblížení, struktura a sestavení hlavních finančních toků s přesnými částky. Rozpočet nám dopomáhá dokreslit a přiblížit situaci v Táboře. Ukazuje hospodaření města s finančními prostředky.

Nejdůležitějším přínosem pro mou bakalářskou práci se však stalo expertní šetření týkající se managementu MěÚ Tábor. Zde jsem prováděl výzkum pomocí dotazníkové metody. Do výzkumu se mi podařilo zapojit jak zaměstnance MěÚ Tábor, jeho vedení, tak i občany města.

Pomocí **S.W.O.T. analýzy** se ukazuje, že město Tábor může těžit ze své strategické pozice v ČR, svým klidným prostředím, přírodním, kulturním a historickým potenciálem. Avšak nedostatky shledávám v nedostatečné jazykové vybavenosti úředníků a v nedostatečné železniční a silniční síti, která by byla napojena na páteřní síť ČR. Dále analýza ukázala příležitosti právě v dokončení těchto sítí a jejich napojení na páteřní síť ČR a poté i sbližování právních norem ČR a EU. Hlavními hrozbami se staly nedostatečná podpora inovací a vývoje a všeobecná radikální změna politického a ekonomického prostředí, která by měla všeobecně vliv na život v ČR.

Analýzou městského rozpočtu se mi podařilo ukázat přesné částky hlavních finančních toků města a hospodaření s nimi. Pro rok 2009 je rozpočet koncipován jako deficitní z tohoto důvodu musí vedení města přistoupit k dofinancování rozpočtu z jiných

zdrojů. I přes světovou finanční krizi si myslím, že finanční situace města Tábor není nikterak vážná a při své velikosti si město tento schodek může dovolit.

V expertním šetření jsem dospěl ke dvěma závěrům. První závěr se týká komunikace města se svými obyvateli. Považuji za přijatelné, jak si vedení města uvědomuje důležitost nových komunikačních kanálů a snaží se je používat. Celkem zdárně naplňují požadavky obyvatel na tyto komunikace, rozcházejí se jen v komunikaci prováděnou pomocí vývěsek. To je především zapříčiněno zákonnou povinností města tuto komunikaci provozovat na jisté úrovni, kterou však obyvatele hodnotí jako zbytečnou velkou. Druhý závěr se týká investičních toků, tj. preferovaných sektorů investic, realizovaných a plánovaných projektů. Město se snaží vyjít občanům vstříc a realizovat potřebné projekty. Avšak pomocí lineární závislosti jsem zjistil, že neexistuje významná statistická závislost mezi obyvateli preferovanými sektory investic a dokončenými projekty a ani plánovanými projekty města. Jako moderní město by se mělo více zaměřit na plnění investičních potřeb svých obyvatel.

Navíc se mi podařilo nalézt vypracovanou **studii Public relations** města. Město si uvědomuje, že jsou prostředníci mezi veřejnou správou a občany. Je zde nastíněno, jak by mělo město vystupovat a to, jak jeho zaměstnanci, tak i vedení v očích obyvatel Tábora. Tato studie by se měla dále prohloubit a více dbát na její zavedení do praxe a dodržování. Rozhodně tuto studii považuji za krok dobrým směrem.

Podle mého názoru se město Tábor snaží stát moderním městem a tím se i přiblížit občanům, ale musí si uvědomit, že tato cesta je velice dlouhá a trnitá. Avšak dovoluji si říct, že se vedení města vydalo správným směrem. Jako moderní město dnešní doby by mělo nejvíce klást zřetel na občany, komunikaci s nimi, jejich názory a především jejich potřeby a mínění. Jak už z výzkumu vyplývá, město Tábor má vynikající předpoklady se takovýmto městem stát.

Hlavním smyslem mé bakalářské práce bylo zhodnotit management MěÚ Tábor a provést výzkum s jistými závěry a doporučeními. Domnívám se, že jsem svou prací těchto cílů dosáhl, že se mi podařilo poukázat na slabé a především problémové místa a poskytnou následné návrhy a doporučení.

Seznam použité literatury

- [1] HENDRYCH, Dušan. *Správní věda : Teorie veřejné správy*. 2. dopl. vyd. Praha : ASPI, a.s., 2007. 212 s. ISBN 978-80-7357-248-8.
- [2] PEKOVÁ, Jitka. *Veřejná správa a finance*. 1. vyd. Praha : Codex Bohemia, s.r.o., 1998. 304 s. ISBN 80-85963-85-X.
- [3] POLIÁN, Milan. *Veřejná správa*. 1. vyd. Český Těšín : COR JESU Český Těšín, 2000. 124 s.
- [4] CHARBUSKÝ, Miloš. *Veřejná správa : Správa měst a obcí*. 1. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2004. 85 s. ISBN 80-7194-690-7.
- [5] GROSPÍČ, Jiří, et al. *Úvod do regionálních věd a veřejné správy*. 1. vyd. Plzeň : Aleš Čeněk, s.r.o., 2004. 447 s. ISBN 80-86473-80-5.
- [6] VEBER, Jaromír, et al. *Základy managementu*. 2. dotisk vyd. Praha : FORTUNA, 2003. 136 s. ISBN 80-7168-654-9.
- [7] MAREŠ, Svatopluk. *Základy managementu : Aplikační systematický přehled*. 1. vyd. Hradec Králové : Gaudeamus, 2003. 167 s. ISBN 80-7041-054-X.
- [8] BUCHTA, Miroslav, SIEGL, Milan. *Management*. 1. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2005. 167 s. ISBN 80-7194-828-4.
- [9] TRUNEČEK, Jan, et al. *Management I*. 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1995. 217 s. ISBN 80-7079-929-3.
- [10] REKTOŘÍK, Jaroslav, et al. *Příručka pro zastupitele měst a obcí*. 2. dopl. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 1998. 145 s. ISBN 80-210-1939-5.
- [11] KOUDELKA, Zdeněk. *Obce a Kraje : Podle reformy veřejné správy v roce 2000*. 1. vyd. Praha : Linde Praha a.s., 2000. 228 s. ISBN 80-7201-250-9.
- [12] PRŮCHA, Petr, SCHELLE, Karel. *Základy místní správy*. 1. vyd. Brno : IURIDICA BRUNENSIA, 1995. 189 s. ISBN 80-86964-00-7.
- [13] Strategický plán rozvíje mikroregionu Tábořsko 2007 – 2013
- [14] Rozpočet města Tábor 2009
- [15] *Oficiální informační systém města Tábor* [online]. PROFI HELP s.r.o., 2006-2009 [cit. 2009-04-01]. Dostupný z WWW: <www.tabor.cz>.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Management.....	10
Obrázek 2: Úrovně managementu.....	13
Obrázek 3: Organizace veřejné správy.....	32
Obrázek 4: Orgány města	41
Obrázek 5: Diagram MěÚ Tábor	46
Obrázek 6: Algoritmus rozhodování	48
Obrázek 7: S.W.O.T. analýza	50

Seznam tabulek

Tabulka 1: Tábořská aglomerace	40
Tabulka 2: Rozpočet města.....	55
Tabulka 3: Dofinancování	56
Tabulka 4: Příjmy.....	56
Tabulka 5: Výdaje	57
Tabulka 6: Investice	58
Tabulka 7: Dokončené a preferované investice	63

Seznam grafů

Graf 1: výsledky voleb 2008.....	43
Graf 2: Celkové příjmy.....	57
Graf 3: Výdaje.....	58
Graf 4: Spokojenost s vedením města	59
Graf 5: Spokojenost s komunikací města	60
Graf 6: Komunikace města	60
Graf 7: Sektor rozvoje	62
Graf 8: Investice	63
Graf 9: preferovaný sektor investic x dokončené investice.....	64
Graf 10: preferovaný sektor investic x preferované investice	64
Graf 11: preferované investice x dokončené investice.....	64
Graf 12: Porovnání preferovaných sektorů inv. s dokončenými inv.....	66
Graf 13: Porovnání preferovaných sektorů inv. s preferovanými inv.	67
Graf 14: Porovnání dokončených inv. s preferovanými inv.	67

Seznam příloh

PŘÍLOHA A
PŘÍLOHA B

Expertní šetření
Dohoda o volbě

PŘÍLOHA A - dotazník

Expertní šetření

Pohlaví: MUŽ / ŽENA věk: povolání:

1. spokojenost s vedením města

hodně dobře dostatečně málo vůbec

2. spokojenost s komunikací vedení města s občany

hodně dobře dostatečně málo vůbec

3. druh komunikace nyní používaný městem

(jednotlivé možnosti obdujte body 4, 3, 2, 1, jednotlivé body lze žít jen jedenkrát)

vývěsky	internet	tisk	besedy
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. jaký druh komunikace preferujete, aby město používalo

(jednotlivé možnosti obdujte body 4, 3, 2, 1, jednotlivé body lze žít jen jedenkrát)

vývěsky	internet	tisk	besedy
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. jaký sektor by mělo město rozvíjet

(jednotlivé možnosti obdujte body 5, 4, 3, 2, 1, jednotlivé body lze žít jen jedenkrát)

Kultura a sport	Vzhled města	Dopravní infrastruktura	Životní prostředí	Služby obyvatelům
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Otázka 6. a 7.

(jednotlivé možnosti obdujte body 5, 4, 3, 2, 1, jednotlivé body lze užít jen jedenkrát u otázky číslo 6 a znovu u otázky číslo 7)

6. dokončené projekty

- parkovací dům pod Střelnicí

- Baby centrum

- Oprava třídy 9.května

- Oprava zimního stadionu

- Úpravy prostranství Pražského sídliště

7. nedokončené projekty

- oprava náměstí TGM

- odpočinková zóna Komora

- Táborská setkání

- Odbahnění nádrže Jordán

- rekonstrukce náměstí F. Křížíka (silniční křižovatka)

PŘÍLOHA B – Dohoda o volbě

Dohoda o volbě starosty, místostarostů a personálním složení rady

starosta města: Ing. Hana Randová	ODS odbor investic, vnitřní audit, kancelář starosty, odbor životního prostředí, Městská policie, TST s.r.o.
1. zástupce starosty Mgr. Zuzana Pečmanová	T2020 odbor kultury a cestovního ruchu, odbor školství, mládeže a tělovýchovy, odbor sociálních věcí, TZMT, G-centrum, knihovna, příspěvkové organizace
2. zástupce starosty Ing. arch. Martin Jirovský, PhD.	T2020 odbor dopravy, odbor rozvoje města, SLMT s.r.o.
3. zástupce starosty Jiří Bartáček	ODS odbor financí, odbor vnitřních věcí, odbor správy majetku města, BYTES s.r.o.
neuvolněný člen rady	ODS: Ing. František Dědič
neuvolněný člen rady	ODS: Simona Žirovnická
neuvolněný člen rady	T2020: Ing. Jiří Fišer
neuvolněný člen rady	T2020: Radoslav Kacerovský, DiS.
neuvolněný člen rady	T2020: Mgr. František Korběl, PhD.
tajemník :	živnostenský úřad, odbor dopravně správních agend, stavební úřad

Koaliční partneři prohlašují, že při první volbě uvolněných i neuvolněných orgánů města nebudou vznášet jiné návrhy v rozporu s tímto ujednáním. V případě odstoupení některé osoby z těchto orgánů města koaliční partneři podpoří volbu takové osoby, která bude projednána a schválena za náhradníka na návrh toho koaličního partnera, jemuž uvolněný orgán příslušel.

Koaliční partneři nezřídí uvolněnou funkci předsedy kontrolního a finančního výboru.