

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Možnosti užití podnikových manažerských metod místní samosprávou
Alena Johanová

Bakalářská práce
2019

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Alena Johanová
Osobní číslo: E16206
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika a provoz podniku
Název tématu: Možnosti užití podnikových manažerských metod místní samosprávou
Zadávající katedra: Ústav správních a sociálních věd

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

Cílem práce je analýza vybraných manažerských metod a nástrojů, které jsou užívány v podnikové praxi a určení možnosti jejich užití místní samosprávou. Popsat, charakterizovat a zhodnotit vybrané manažerské metody a nástroje soukromého sektoru, jejich silné, slabé stránky a navrhnout možnosti jejich užití v prostředí místní samosprávy za účelem změn vedoucích ke zlepšení fungování zvolené organizace.

Osnova:

- Určení teoretického základu spojeného se zkoumanou oblastí.
- Charakteristika specifík zvolené místní samosprávy.
- Analýza vybraných manažerských metod a nástrojů a jejich užití zvolencu místní samosprávou.
- Vyhodnocení provedené analýzy a navržení možných změn.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 35 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

BALÍK, Stanislav. Komunální politika: obce, aktéři a cíle místní politiky. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2908-4.

FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje. 2., přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-59-0.

HENDRYCH, Dušan. Správní věda: teorie veřejné správy. 4., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-561-0.

MOHELSKÁ, Hana a Zbyněk PITRA. Manažerské metody. Praha: Professional Publishing, 2012. ISBN 978-80-7431-092-8.

ŠPAČEK, David. Public management: v teorii a praxi. V Praze: C.H. Beck, 2016. ISBN 978-80-7400-621-0.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jan Fuka, Ph.D.

Ústav správních a sociálních věd

Datum zadání bakalářské práce: 3. září 2018

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2019

doc. Ing. Jolana Převrátilková, Ph.D.
děkanka

L.S.

doc. Ing. Marcela Kolářová, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 3. září 2018

PROHLÁŠENÍ

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

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

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 28. 6. 2019

Alena Johanová

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji svému vedoucímu bakalářské práce Ing. Janu Fukovi, Ph.D. za cenné rady, odborné vedení, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích a vypracování této práce.

Dále děkuji panu tajemníkovi Městského úřadu Čáslav Ing. Martinu Ronovskému, DiS. za vstřícné jednání a za poskytnutý rozhovor a podklady pro mou bakalářskou práci.

Děkuji také své rodině a svému příteli za veškerou podporu a pomoc během celého studia.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá analýzou vybraných podnikových manažerských metod a nástrojů. Je zde zkoumána problematika užití manažerských metod v soukromém sektoru a možnosti jejich užití ve veřejné správě. Je zkoumáno užití těchto metod zvolenou místní samosprávou.

KLÍČOVÁ SLOVA

management, manažerské metody, veřejná správa, místní samospráva, MUDA, CSR

TITLE

The use possibilities of enterprise managerial methods by local administration

ANNOTATION

The bachelor thesis deals with the analysis of selected enterprise managerial methods and tools. The use of managerial methods in the private sector and the possibilities of their use in public administration are examined here. The use of these methods in local administration is examined here.

KEYWORDS

management, managerial methods, public administration, local administration, MUDA, CSR

OBSAH

SEZNAM OBRÁZKŮ.....	9
SEZNAM TABULEK	9
SEZNAM ZKRATEK.....	10
ÚVOD.....	11
METODOLOGIE	12
1 URČENÍ TEORETICKÉHO ZÁKLADU SPOJENÉHO SE ZKOUMANOU OBLASTÍ.....	13
1.1.1 <i>Odlišnosti soukromého sektoru a veřejné správy</i>	<i>13</i>
1.2 Soukromý sektor a podnik.....	14
1.2.1 <i>Historický vývoj podniků v soukromém sektoru</i>	<i>15</i>
1.2.2 <i>Management soukromého sektoru</i>	<i>16</i>
1.3 Manažerské metody soukromého sektoru.....	18
1.3.1 <i>Důvody zavádění manažerských metod v soukromém sektoru</i>	<i>18</i>
1.4 Veřejná správa a místní samospráva	19
1.4.1 <i>Veřejná správa.....</i>	<i>19</i>
1.4.2 <i>Místní samospráva.....</i>	<i>20</i>
1.4.3 <i>Management místní samosprávy.....</i>	<i>23</i>
1.5 Manažerské metody veřejné správy.....	24
1.5.1 <i>Důvody zavádění manažerských metod ve veřejné správě</i>	<i>25</i>
1.5.2 <i>Potřeba modernizace veřejné správy.....</i>	<i>26</i>
1.5.3 <i>Koncept modernizace veřejné správy – New Public Management.....</i>	<i>27</i>
1.5.4 <i>Manažerské metody ve veřejné správě.....</i>	<i>30</i>
1.6 Rozdíl mezi managementem v soukromém sektoru a veřejné správě	30
1.7 Dílčí shrnutí bakalářské práce.....	32
2 CHARAKTERISTIKA SPECIFIK ZVOLENÉ MÍSTNÍ SAMOSPRÁVY.....	33
2.1 Městský úřad Čáslav a personální obsazení vedení úřadu	34
2.1.1 <i>Manažerské metody Městského úřadu Čáslav</i>	<i>35</i>
2.1.2 <i>Nedostatky v řízení Městského úřadu Čáslav</i>	<i>36</i>
3 ANALÝZA VYBRANÝCH MANAŽERSKÝCH METOD A JEJICH UŽITÍ ZVOLENOU MÍSTNÍ SAMOSPRÁVOU.....	39

3.1	Metoda MUDA	39
3.1.1	<i>Charakteristika metody MUDA a důvody jejího výběru</i>	39
3.2	Metoda Corporate Social Responsibility	42
3.2.1	<i>Charakteristika metody CSR a důvody pro jeho výběr</i>	42
3.3	Možnosti užití metody MUDA Městským úřadem Čáslav	46
3.4	Možnosti užití metody CSR Městským úřadem Čáslav	48
4	SHRNUTÍ A NAVRŽENÍ MOŽNÝCH ZMĚN	51
4.1	Užití metody MUDA na Městském úřadu Čáslav	51
4.2	Užití metody CSR na Městském úřadu Čáslav	54
4.3	Shrnutí a obecný návrh možných změn	55
	ZÁVĚR	58
	POUŽITÁ LITERATURA	60
	PŘÍLOHY	65

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Schéma Veřejné správy v České republice.....	20
--	----

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Historický vývoj podniků v soukromém sektoru od roku 1880 do roku 2010 ...	15
Tabulka 2 Specifika soukromého sektoru a veřejné správy.....	31
Tabulka 3 Nejčastější druhy plýtvání v ziskovém sektoru a ve veřejné správě.....	41
Tabulka 4 Obecný návrh možnosti užití MUDA na Městském úřadě Čáslav	51

SEZNAM ZKRATEK

3E	Economy, Effectiveness, Efficiency
3P	Profit, People, Planet
CSR	Corporate Social Responsibility
ČR	Česká republika
GDPR	General Data Protection Regulation
MÚ	Městský úřad
MVČR	Ministerstvo vnitra České republiky
NPM	New Public Management

ÚVOD

Management a jeho význam roste jak v soukromém sektoru, tak ve veřejné správě. Téměř každý se již s tímto pojmem setkal a umí si pod ním představit, že se jedná o určitou oblast v organizacích, nebo že přímo management znamená řízení. Management je důležitou složkou fungování organizace a své činnosti vykonává s pomocí různých metod a nástrojů. Existuje nepřehledné množství metod a nástrojů managementu. V soukromém sektoru se využívají neustále, bez nich by podnik nemohl dosahovat svých cílů a konkurovat ve svém prostředí.

V posledních dekáдах je žádoucí modernizace veřejné správy a s tím spojen požadavek na řízení ve veřejné správě ve smyslu inspirace z forem řízení podniků v soukromém sektoru. Místní samosprávy v současnosti již nyní využívají některé z metod řízení – některé z nich jsou převzaté ze soukromé sféry, a některé metody jsou přímo vytvořené za účelem využití ve veřejné správě. Dá se předpokládat, že je žádoucí rozšiřovat oblast metod o další metody ze soukromého sektoru, které by se daly implementovat v prostředí veřejné správy, respektive místní samosprávy.

Cílem bakalářské práce je analyzovat vybrané manažerské metody – MUDA a Corporate Social Responsibility (dále jen CSR), které jsou užívané v soukromém sektoru. Dále charakterizovat specifika zvolené místní samosprávy – Městský úřad Čáslav (dále jen MÚ Čáslav), a navrhnout možnosti užití těchto manažerských metod zvolenou samosprávou.

V první kapitole této bakalářské práce je zpracovávána rešerše literatury z oblasti soukromého sektoru, jeho managementu a manažerských metod v soukromém sektoru. V této kapitole je také rozebrána charakteristika veřejné správy a místní samosprávy, management ve veřejné správě a související manažerské metody. V druhé kapitole je zvolena konkrétní místní samospráva – MÚ Čáslav a charakterizována specifika tohoto úřadu včetně oblasti managementu. Třetí kapitola obsahuje analýzu vybraných manažerských metod – MUDA a CSR, a praktickou část na možnosti užití těchto vybraných metod MÚ Čáslav. V poslední čtvrté kapitole je zpracováno vyhodnocení možnosti užití MUDA a CSR na MÚ Čáslav, a to za účelem změn vedoucích ke zlepšení fungování tohoto úřadu.

METODOLOGIE

Pro zpracování úvodních kapitol je použita rešerše vybrané odborné literatury (Sedláková, 2014, s. 83), jejíž přehled je uveden v seznamu použité literatury. Dalším zdrojem pro charakteristiku Městského úřadu Čáslav byla použita organizační struktura úřadu a webové stránky úřadu. Dále byla použita metoda dotazování formou polostrukturovaného rozhovoru s představitelem (tajemníkem) zvolené místní samosprávy. Důvodem pro volbu této metody bylo především téma bakalářské práce a její cíl. Dle Reichela (2009, s. 111) polostrukturovaný rozhovor je částečně řízený s pomocí předem připravených témat či otázek, u kterých lze měnit pořadí. V tomto druhu rozhovoru je vymezen prostor pro doplňující otázky a pro komentáře dotazovaného. S pomocí polostrukturovaného rozhovoru lze zajistit detailnější informace k dané problematice a ucelený přehled o tématu (Reichel, 2009, s. 111). Polostrukturovaný rozhovor probíhal v prostředí zvolené místní samosprávy, konkrétně na MÚ Čáslav. Zde ochotně poskytl svou spolupráci tajemník MÚ pan Ing. Martin Ronovský DiS. Velkou výhodou tohoto rozhovoru bylo komplexnější zahrnutí potřebných oblastí k šetření a přizpůsobivost v souvislosti s pokládanými otázkami.

Další použitou metodou vědecké práce je empirický výzkum možného užití MUDA a CSR na MÚ Čáslav. Empirický výzkum je metoda, která prozkoumává skutečnost ke zjištění dat za účelem poznání a rozšíření teorie (Reichel, 2009, s. 18). Cílem práce je analýza vybraných podnikových manažerských metod – MUDA a CSR, jejich popis, charakteristika a zhodnocení. Navrhnout možnosti jejich užití Městským úřadem Čáslav za účelem změn vedoucích ke zlepšení fungování této organizace.

1 URČENÍ TEORETICKÉHO ZÁKLADU SPOJENÉHO SE ZKOUMANOU OBLASTÍ

Kapitola je zaměřena na teoretický základ z oblasti soukromého a veřejného sektoru a veřejné správy, managementu, manažerských metod soukromého sektoru a veřejné správy. Poslední částí této kapitoly je srovnání a vyhodnocení specifík soukromého sektoru a veřejné správy.

Soukromý a veřejný sektor jsou součástí národního hospodářství. Dle makroekonomického pojetí představuje národní hospodářství ekonomiku země, tvořenou ze soustavy subjektů a jejich vzájemných vztahů, jež byla vytvořena za účelem produkce statků a služeb. Národní hospodářství v třísektorovém modelu představuje sektor domácností, soukromý sektor a veřejný sektor, který je reprezentován veřejnou správou. (Tetřevová a kolektiv, 2011, s. 11)

Soukromý neboli podnikatelský sektor se skládá z podnikatelských subjektů – podniků (Tetřevová a kolektiv, 2011, s. 46).

Veřejný sektor reprezentuje a spravuje veřejná správa (Tetřevová a kolektiv, 2011, s. 11).

Pro účely této bakalářské práce budou dále popisovány pouze soukromý sektor a veřejná správa, respektive místní samospráva.

1.1.1 Odlišnosti soukromého sektoru a veřejné správy

Veřejná správa se liší od soukromého sektoru v těchto oblastech:

- instituce veřejné správy jsou nositelem veřejné moci, mají veřejnoprávní charakter. Mají možnost právního vynucení předpokládaného chování. Veřejná správa a soukromý sektor se vyznačují nerovným vztahem, kdy veřejná správa stojí nad soukromým sektorem a může ho v mezích práva regulovat,
- veřejná správa spravuje veřejné záležitosti, které jsou v souladu s veřejným zájmem,
- veřejná správa musí dodržovat nejvyšší požadavek – zákonnost. Veřejná správa může činit jen to, co je v mezích stanovených zákonem a způsobem, který stanoví zákon. Soukromý sektor má obecnou zásadu, která staví na aplikaci „všichni mohou činit to, co zákon nezakazuje“. (Svoboda a kolektiv, 2017, s. 22)

Dle Tetřevové a kolektiv (2011, s. 153) lze také za odlišnost mezi veřejnou správou a soukromým sektorem považovat rozdílnost cílů. Cílem podnikatelského prostředí je zpravidla dosažení zisku. Oproti tomu cílem veřejné správy je především veřejný zájem a míra jeho naplnění. (Tetřevová a kolektiv, 2011, s. 153)

1.2 Soukromý sektor a podnik

Soukromý neboli podnikatelský sektor se skládá z podnikatelských subjektů – podniků. Podnik je institucí realizující výrobu či poskytující služby. Podnikat mohou jak fyzické, tak právnické osoby, ale i družstva. Obchodní společnost podnikají zpravidla pod právními formami. (Tetřevová a kolektiv, 2011, s. 46)

Dle Vebera (2009, s. 32) je podnikání činnost směřující k získání ekonomického efektu, především zisku. „*Obchodní zákoník vymezuje pojem podnikání jako soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku*“. (Veber, 2009, s. 32)

Podnik je dle Tetřevové a kolektiv (2011, s. 46) charakterizován jako soubor čtyř výrobních faktorů – práce, půda, kapitál a technologie. Prostřednictvím těchto faktorů se podnikatel snaží o dosažení předem stanovených cílů. Tyto cíle mohou být například z oblasti finanční a majetkové, výrobní, obchodní, organizační, informační či personální. Každá z těchto oblastí má své dílčí cíle, které jsou v souladu s vrcholovými cíli podniku. Za nejčastější nejvyšší cíl je v současné době považována maximalizace zisku, respektive maximalizace tržní hodnoty firmy pro její vlastníky. Na rozdíl od cílů finančních je záměrem soukromého podniku trvale zlepšovat ekonomickou situaci a úspěšně konkurovat v globálním světě. (Tetřevová a kolektiv, 2011, s. 46-48)

Veber (2009, s. 32-33) uvádí, že zisk nemusí být hlavním cílem podniku. Některé podniky se zřikají zisku a mají za cíl zhodnocení firmy či investování za účelem zhodnocení vložených v prostředků v delším časovém období. Dalšími cíli jsou především zvýšení podílu na trhu, posílení image firmy nebo udržení tempa růstu.

Organizace při své činnosti musí brát zřetel na vnější podmínky, které ji ovlivňují. Jedná se o vlivy politické, ekonomické, sociální a technické. (Veber, 2009, s. 27)

Z oblasti mikroekonomie je cílem všech firem maximalizace zisku, výjimkou jsou firmy v neziskovém sektoru. Maximalizace zisku znamená úsilí firmy o takovou kvalitu, cenu a objem produkce umožňující maximalizovat zisk. Alternativními cíli firmy mohou být například

zvyšování tržního podílu, vyšší platy, dlouhodobá stabilita firmy apod. (Jurečka a kolektiv, 2018, s. 132-133)

1.2.1 Historický vývoj podniků v soukromém sektoru

Dědina a Odcházal (2007, s. 27) zpracovali vývoj organizací od roku 1880, kdy působily především klasické organizace. V letech 1970-1990 v takzvaném technologickém věku existovaly moderní organizace. Od roku 1990 až do roku 2010 působily a nadále působí organizace postmoderní. V Tabulce č. 1 je zobrazen tento vývoj.

Tabulka 1 Historický vývoj podniků v soukromém sektoru od roku 1880 do roku 2010

Klasická organizace 1880-1970 <i>Průmyslový věk</i>	Moderní organizace 1970-1990 <i>Technologický věk</i>	Postmoderní organizace 1990-2010 <i>Informační věk</i>
organizace jako stroj	organizace jako otevřený systém	organizace jako pružný nástroj
hierarchické řízení	decentralizované řízení	řízení se přizpůsobuje podmínkám
zaměření na vnitřní procesy	zaměření na lidské vztahy	zaměření na efektivitu, štihlou a inovace
masová produkce	přizpůsobení se zákazníkovi	být ve správnou dobu na správném místě (trhu)
rutinní, opakovaná práce	týmová práce	podnikatelské jednotky
pevná pracovní doba	pružná pracovní doba	sítě, subdodávky
přímá kontrola	lokální řešení problémů	pravidla nerozhodují
důraz na řízení, předvídatelnost	důraz na kvalitu, služby zákazníkům	důraz na změnu, tok, rychlé rozhodování
nalezení nejlepšího způsobu	neustálé zlepšování	orientace na otázky
vyhnout se nejistotě	zvládnout nejistotu	využít nejistotu

Zdroj: (Dědina a Odcházal, 2007, s. 27-28)

Na základě tabulky č. 1 by se dalo předpokládat, že organizace se v průběhu posledních tří století velmi rychle a zdatně rozvíjely, především v oblasti zvyšování efektivity řízení a roz-

vojem inovací. Ve všech oblastech byl vývoj zaznamenán v přizpůsobení se prostředí, využíváním příležitostí a změn. Tomuto rozvoji napomohla změna a rozvoj společnosti a změna myšlení managementu směrem k orientaci na zákazníky, konkurenci a inovace.

1.2.2 Management soukromého sektoru

Moderní pojetí významu management přišlo původně z USA na počátku 20. století, a to s požadavky na řízení podniků a podnikatelské dovednosti. Šlo o období velmi rychlého růstu amerických společností, především železnic. Začátky byly spojeny s velkým významem a důležitostí výuky managementu na obchodních školách. Zavádění obchodních škol bylo vázáno s vyšší systematičností manažerských technik a znalostí. V této době byly významnými osobnostmi Frederick Winslow Taylor a Henri Fayol. Taylor rozvinul systém racionality pro zjednodušení organizace práce a přímé spojení odměn s úsilím. Fayol klasifikoval hlavní manažerské funkce, a to plánování, organizování, koordinaci a kontrolu. (Easterby-Smith, Thorpe a Jackson, 2008, s. 3)

Management lze přeložit do češtiny jako pojem řízení. Je zřízen proto, aby mohl propojit činnosti, které provádějí různě od sebe odlišní lidé, a na základě tohoto propojení pomohl dosáhnout daných cílů. Management tedy hledá metody a nástroje, jak vytvořit cíle, jak získat pracovní sílu, s jejíž pomocí má těchto cílů dosáhnout. Hlavním úkolem managementu je tedy tvorba cílů a zajištění dosažení těchto cílů zvolenými prostředky a metodami. Management řídí organizaci jako celek, ale i její jednotlivé části a dílčí činnosti. (Mládková, Jedinák a kolektiv, 2009, s. 13)

Management tedy neznamená jen obecný pojem řízení, ale je jím obecně dle Tetřevové a kolektiv (2011, s. 153) myšleno, že je to „*ucelený soubor ověřených přístupů, zkušeností, názorů a doporučení, jejichž realizace v praxi přispívá ke kvalitnímu chodu organizace a dosažení stanovených cílů.*“

Dle Kutscherauera (2014, s. 8) je řízení definováno jako: „*subjektivní cílevědomá činnost lidí, objektivně nutná, vyplývající z podstaty probíhajících jevů a procesů, poznávající a využívající objektivní zákonitosti přírody a společnosti, směřující na jejich základě ke stanovení správných cílů, nejvhodnějších prostředků a cest k jejich dosažení, způsobu zabezpečení průběhu o kontroly takto stanovených činností*“ (Kutscherauer, 2014, s. 8).

Dle Blažka (2014, s. 12) je management a jeho obsah chápán ze tří pohledů, a to jako proces řízení, řídicí pracovníci a soubor poznatků o řízení.

Dle Blažka (2014, s. 12) je uchopení procesu řízení ve smyslu, že management řídí skupiny a jednotlivce v pracovních a sociálních vztazích. Je to složitý a obtížně uchopitelný proces s velkým množstvím definic zachycujících jen dílčí vlastnosti managementu, a nikoliv jeho komplexní vymezení. Navíc Blažek (2014, s. 12) zpracoval vlastní definici následovně: „*Managementem je proces, který probíhá mezi jednotlivcem, resp. skupinou, který(á) řídí, tj. řídicím subjektem, a jednotlivcem či skupinou, který(á) je řízen(a), tj. řízeným objektem. V rámci tohoto procesu řídicí subjekt vytyčuje cíle a prostřednictvím vzájemného působení řídicího subjektu a řízeného objektu je z variety disponibilního chování řízeného objektu vymezeno takové chování, kterým jsou vytyčené cíle efektivně dosahovány.*“ (Blažek, 2014, s. 12).

Pohled managementu jako na řídicí pracovníky znamená, že jde o personifikaci neboli o činnost pracovníků provádějících management – vedoucí pracovníci, tedy manažeři (Blažek, 2014, s. 14).

Poslední pohled na management jako na soubor poznatků o řízení byl vyvíjen po dlouhá desetiletí a potřeba těchto poznatků byla iniciována díky požadavkům rychle se rozvíjejících společností. Šlo o koloběh požadavků a poznatků z praxe a do praxe formou principů a metod. S managementem úzce souvisí i další vědy, jako je sociologie, psychologie, sociální psychologie, právo či ekonomie. Dále to jsou teorie systémů a kybernetiky, matematiky, logiky, také filozofie a etiky. Management, jako věda má však dostatek svých poznatků s výhodou účelného používání ve výchově a vzdělávání současných i budoucích manažerů. (Blažek, 2014, s. 16)

Dle Fotra, Švecové a kolektiv (2010, s.17) je s pojmem řízení neoddelitelně spojováno rozhodování, které považují za jakési jádro řízení či dokonce jeho synonymum. Je to nedílná složka manažerské práce a je uplatňována při jakékoliv manažerské činnosti. Fotr, Švecová a kolektiv (2010, s.17) dále charakterizovali, že manažerské funkce jsou rozdělovány na dvě skupiny. První skupinou jsou sekvenční funkce, které jsou realizovány v časovém sledu. Patří sem plánování, organizování, výběr a rozmístění pracovníků, vedení lidí a kontrola. Druhou skupinou jsou průběžné funkce, které prostupují ty sekvenční. Patří sem analýza činností, komunikace a rozhodování. (Fotr, Švecová a kolektiv, 2010, s. 17)

Manažer soukromého sektoru

Veber (2009, s. 27) zmiňuje, že management je důležitou součástí podniku a jeho smyslem je stanovení a dosažení podnikových cílů. Zodpovědnost za vedení podniku, jeho výsledky a stanovování cílů má mimo vlastníky především management podniku, respektive manažer. Dle Vebera (2009, s. 27) byly velké společnosti v minulosti řízeny zpravidla jednou

osobou – vlastníkem. Tento vlastník zastával funkce jak vedení, tak i samotného zaměstnance. Z důvodu rozšiřování podniku už jeden vlastník řízení nezvládal, a proto začal rozvoj najímání dalších řídicích pracovníků – manažerů. Postupně se oddělovaly funkce vlastníka a manažera. V současné době má manažer určitá práva a povinnosti a je najímán vlastníkem, aby vedl podnik či se podílel na jeho vedení. (Veber, 2009, s. 27)

Manažer, který je v podniku jakýmsi zástupcem vlastníka, má v organizaci určité úkoly a rysy své manažerské práce:

- manažeři mají za úkol tvořit cíle organizace jako celku, ale i cíle jejích dílčích částí,
- manažeři řídí činnosti, které jsou nezbytné k dosažení cílů podniku,
- manažeři pracují s rizikem,
- manažeři mají odpovědnost za výsledky své řízené části v organizaci,
- manažeři tvoří organizační strukturu podniku,
- manažeři mají za úkol pracovat s lidmi a pracovat prostřednictvím lidí. (Mládková, Jedinák a kolektiv, 2009, s. 15)

1.3 Manažerské metody soukromého sektoru

Manažerské metody pomáhají manažerům usnadnit cestu ke splnění vytyčených cílů. Tyto metody jsou užívány k efektivnějšímu řízení a zároveň slouží jako nástroj konkurenceschopnosti.

1.3.1 Důvody zavádění manažerských metod v soukromém sektoru

Management hledá metody a nástroje, jak vytvořit cíle a jak získat pracovní sílu, s jejíž pomocí těchto cílů má dosáhnout (Mládková, Jedinák a kolektiv, 2009, s. 13).

Manažerské metody jsou jakýmsi způsobem výkonu některých významných pracovních činností. Tyto metody vykonávají manažeři podniků. Manažer se snaží o rozvoj organizace, se kterým jsou spojeny různé problémy. Manažer by se proto měl snažit o vhodné použití metod a technik, díky kterým tyto problémy účelně a efektivně omezí či odstraní a tím napomůže k rozvoji podniku. (Mohelská a Pitra, 2012, s. 7-11)

Aplikace těchto metod a jejich cíl mají své dva požadavky. Mají zajistit účelnost a efektivnost. Účelnost v tom smyslu, že neplýtvat časem ani prostředky, ale vykazovat pouze takovou činnost, která má přidanou hodnotu, tedy „*dělat správné věci*“. Efektivnost znamená minimum

vynaložených nákladů spojených s maximálními hodnotami dosahovaných výsledků, tedy „*dělat správné věci správným způsobem*“. (Mohelská a Pitra, 2012, s. 12)

Manažeři při aplikaci manažerských metod musí primárně sledovat základní cíl podniku, kterým je „*zajistit dlouhodobou prosperitu organizace správným plněním jejího společenského poslání v konkurenční soutěži s organizacemi, usilujícími o získání stejných cílů.*“ Musí tedy při aplikování těchto metod cílit na dosažení vysoké úrovně konkurenceschopnosti podniku a využít při tom své podnikatelské myšlení. (Mohelská a Pitra, 2012, s. 16)

Aby byla činnost ke splnění stanovených cílů organizace úspěšná, je potřeba vybrat vhodnou metodu, díky které lze dosáhnout chtěných výsledků s menším vynaloženým úsilím. Každý manažer by měl znát více různých metod a umět je použít. V důsledku neznalosti či neopatrnosti jejich využití lze jen s námahou dosáhnout vytyčených cílů. Výběr správné metody má zajistit, aby byl problém poznán podrobněji. Metoda také umožní využití už dříve použitého postupu, podle kterého se v minulosti problém řešil. (Mareš, Mohelská a Šabatová, 2004, s. 8-9)

1.4 Veřejná správa a místní samospráva

Kapitola je zaměřena na teorii veřejné správy a místní samosprávy, kdy místní samospráva je jedním z podsystému veřejné správy.

1.4.1 Veřejná správa

Veřejná správa a její definice může být značně komplikovaná vzhledem k rozsáhlosti a obsahu činností, které provádí.

Dle Horzinkové a Novotného (2013, s. 13) je veřejná správa „*řídící činnost, a to činnost záměrná, účelová, kontinuální a organizovaná ve veřejném zájmu.*“ Veřejnou správu vykonávají subjekty veřejné správy a jejich orgány (Horzinková a Novotný, 2013, s. 13).

Svoboda a kolektiv (2017, s. 22-24) považuje veřejnou správu za nástroj realizace politiky a veřejné moci státu. V materiálním pojetí jde o soubor institucí s výkonným charakterem činností, ale v oblasti zákonodárství také s činnostmi podzákonými. Veřejná správa se dělí na dva podsystémy, a to na státní správu a samosprávu. (Svoboda a kolektiv, 2017, s. 22-24)

Státní správa realizuje výkonnou moc státu na základě právních předpisů prostřednictvím odpovědných institucí a orgánů státní správy. Státní správa má povinnost provádět organizující

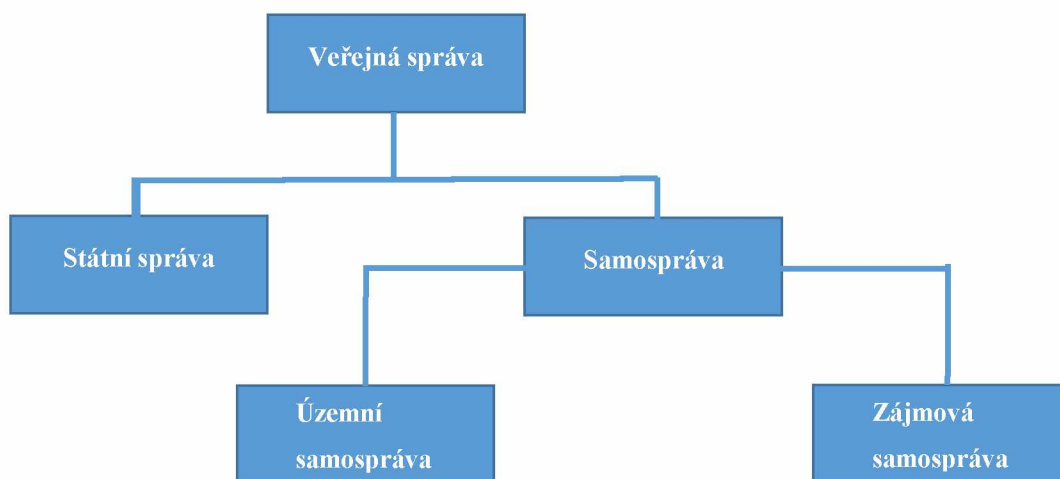
a mocensko-ochranné činnosti státu v souladu s veřejným zájmem. Tyto činnosti provádí s výkonným, podzákonným a nařizovacím charakterem, v mezích zákona i v mezích interních předpisů. (Horzinková a Novotný, 2013, s. 17-18)

Samospráva je tvořena veřejnoprávními subjekty, které jsou odlišné od státu a které na sebe přenášejí některé činnosti. Orgány samosprávy mají právo řídit část veřejných činností ve svém vlastním zájmu a na vlastní odpovědnost. Jejich výkon je vázán pouze právními normami a vázanost právem je o něco menší. Při výkonu samosprávy neexistuje vztah nadřízenosti a podřízenosti. Veřejná moc, kterou vykonává samosprávný subjekt, je považována za decentralizovanou státní moc. (Horzinková a Novotný, 2013, s. 17-19)

Samosprávu lze rozdělit do tří skupin:

- územní – určující pro činnosti je vymezené území, patří sem obce a kraje,
- zájmové – jsou zřizovány na základě výkonu určitého povolání,
- věcné – určující charakteristikou je vlastnictví k určité věci. (Horzinková a Novotný, 2013, s. 19)

Na Obrázku číslo 1 je uvedené schéma Veřejné správy v České republice.



Obrázek 1 Schéma Veřejné správy v České republice

Zdroj: Upraveno dle (Horzinková a Novotný, 2013; Svoboda a kolektiv, 2017)

1.4.2 Místní samospráva

Z hlediska rozšířenosti představuje místní samospráva největší součást systému veřejné správy v České republice (dále jen ČR). Je zde kladen největší důraz na efektivnost správy. (Horzinková a Novotný, 2013, s. 110)

Z historického hlediska jsou považovány za předchůdce samosprávných obcí katastrální obce vznikající za vlády Josefa II. Mezi práva obce patřila volba rychtáře, konšele, či obecního výboru. Obce mohly samy spravovat obecní záležitosti. Podřízenost obcí patřila krajským hejtmanům. V roce 1849 definoval prozatímní obecní zákon dvojí působnost obcí na vlastní a přenesenou. Obecní samospráva měla svůj orgán, kterým bylo zastupitelstvo. Později se tento model uplatňoval pouze na úrovni obcí. Na úrovni okresů působila okresní zastupitelstva jako představitelé samosprávy. Dalším orgánem bylo okresní hejtmanství, v jejich čele byl okresní hejtman. Nejvyšší úroveň byly země, kde působily zemské sněmy v samosprávné působnosti a zemské vlády s místodržiteli jako jejich představiteli a zároveň představiteli státu. (Horzinková a Novotný, 2013, s. 111)

K zásadní proměně systému v územní veřejné správě došlo v roce 1990, kdy byl odstraněn jednokolejný systém veřejné správy a byl nahrazen dvoukolejným systémem. V letech 1990-1992 byl stát rozčleněn na základní samosprávné jednotky. (Balík, 2009, s. 61)

Základními cíli místní samosprávy je především naplňovat politiku samosprávy (územní či zájmové) v mezích zákonů. Jako základní a zjednodušené funkce území jsou definovány:

- péče o všestranný rozvoj,
- uspokojování potřeb občanů,
- uspokojování potřeb bydlení,
- ochrana a rozvoj zdraví,
- rozvoj dopravy a spojů,
- podpora informací,
- podpora a rozvoj výchovy a vzdělávání,
- kulturní rozvoj
- ochrana veřejného pořádku a veřejného zájmu. (Svoboda a kolektiv, 2017, s. 29)

Postavení územní samosprávy je dáno Ústavním zákonem č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky, ve znění pozdějších předpisů. Za základní územní samosprávné celky jsou považovány obce, za vyšší územní samosprávné celky jsou považovány kraje. Tyto územní samosprávné celky mají právní subjektivitu, mají vlastní majetek a vlastní rozpočet, podle kterého hospodaří. Dále mají právo na samosprávu. Místní samospráva určuje práva a schopnosti orgánů v mezích daných zákonem a v rámci své odpovědnosti. Jedná v zájmu místních obyvatel, musí regulovat

a řídit vymezenou část veřejných záležitostí. Státní zásahy do činnosti územních samosprávných celků jsou povolené pouze v případě, vyžaduje-li to ochrana zákona a pouze způsobem, který stanovuje zákon. (Horzinková a Novotný, 2013, s. 113-114)

Obce jsou základním územním samosprávným celkem. Obec se vyznačuje třemi charakteristickými vlastnostmi, a to tím, že má své ohraničené územní, tvoří územní celek a tvoří společenství občanů. Obce mají postavení veřejnoprávní korporace s hospodařením vlastního majetku. Obec vystupuje v právních vztazích svým jménem a na vlastní odpovědnost. Chrání veřejný zájem a pečuje o potřeby svých občanů. Dále pečuje o rozvoj svého území. Obce vykonávají veřejnou správu na základě samostatné nebo přenesené působnosti. Samostatná působnost se vyznačuje právem obce na samosprávu a přidělením úkolů svěřených do této samosprávy. Tyto úkoly jsou v zájmu obce a občanů, pokud zákon nestanoví jinak. Samostatnou působnost vykonávají obce formou obecně závazných vyhlášek či jiných právních předpisů vydaných na základě zákona. (Hendrych a kolektiv, 2014, s. 143-144)

Obec, která je dle Balíka (2009, s. 67) považována za veřejnoprávní korporaci, jedná navenek prostřednictvím svých orgánů (funkcionářů – fyzických osob).

Mezi orgány obce patří zastupitelstvo obce, kterým je obec samostatně spravována. Přenesenou působnost zastupitelstvo obce vykonává jen v případech, stanoví-li to zákon. Působnost zastupitelstva je mimo jiné ve schvalování programu územního rozvoje obvodu obce, schvalování rozpočtu obce a závěrečného účtu nebo volbě starosty. Výkonným orgánem obce je rada v samostatné působnosti s odpovědností vůči zastupitelstvu. Stanoví-li to zákon, je rada příslušná rozhodovat v přenesené působnosti. Ke kompetencím rady patří mimo jiné vydávání nařízení obce, kontrola hospodaření obce podle schváleného rozpočtu. Orgán, který zastupuje obec navenek, je starosta obce. Starosta je zastupován jedním nebo více místostarosty. Obecní úřad má zvláštní postavení jako orgán obce. Obecní úřad plní v samostatné i přenesené působnosti úkoly a plní funkci správního úřadu. Je složen ze starosty, místostarosty, tajemníka a zaměstnanců. Tajemník, pokud je zřízen, odpovídá za plnění úkolů v obou působnostech přímo starostovi obce. (Hendrych a kolektiv, 2014, s. 144-146)

Kraje jsou vyšším územním samosprávným celkem a je územním společenstvím občanů. Stejně jako obec, má i kraj právo na samosprávu v rozsahu stanoveném zákonem. V právních vztazích vystupuje pod svým jménem a na vlastní odpovědnost. Kraj má ze zákona dané úkoly, kterými jsou: péče o všestranný rozvoj a o potřeby svých občanů. Kraj hospodaří se svým majetkem samostatně a za podmínek stanovených zákonem. Další podrobnější vymezení činností

v rámci samostatné působnosti kraje je shodné se samostatnou působností obce. (Hendrych a kolektiv, 2014, s. 146)

Mezi orgány kraje patří zastupitelstvo kraje, rada kraje (výkonný orgán), hejtman kraje (zastupuje kraj navenek), zvláštní orgány kraje a krajský úřad. Dále zastupitelstvo kraje zřizuje své iniciativní a kontrolní orgány výroby. (Hendrych a kolektiv, 2014, s. 147)

1.4.3 Management místní samosprávy

Management vychází z podnikové soukromé sféry. Hendrych a kolektiv (2014, 17-18) se snaží vymezit a odlišit pojem veřejná správa od pojmu management, a to tak, že veřejná správa se nevyznačuje tolika řídicími činnostmi jako management. Ten je navíc charakterizován jako aktivity, které jsou spojené s ekonomizací a řízením veřejné správy. (Hendrych a kolektiv, 2014, s. 17-18)

Dle Hendrycha a kolektiv (2014, s. 17) lze management veřejné správy vymezit jako cílově orientované řízení veřejných úkolů neboli jako řízení ve veřejné správě. Hendrych a kolektiv (2014, s. 17) také uvádí, že veřejnou správu lze obecně členit obdobně dle podobných hledisek jako management. Zaprvé podle objektu působení na funkční (výkon určité činnosti, například řízení a kontrola), na institucionální (organizační, které označují úřady a orgány vykonávající manažerské funkce) a nakonec na personální (péče a řízení agendy související s okruhem osob participujících na rozhodování a chodu institucí. Zadruhé podle úrovně vykonávání managementu a významnosti, tedy podle hierarchie na top management, střední management a nejnižší management. (Hendrych a kolektiv, 2014, s. 17)

Dle Špačka (2016, s. 3) je pojem řízení ve veřejné správě je v zahraniční literatuře označován jako pojem Public management. Špaček (2016, s. 3) kombinuje dvě definice, které dle něho nelze od sebe oddělovat. Jednak je public management chápán jako teoretická vědní disciplína, která má v praxi přispět k řízení veřejných organizací. A jednak je chápán jako praktická aktivita neboli řízení organizace prostřednictvím řídicích pracovníků (manažerů). Tito manažeři by měli umět zvolit vhodné metody k řešení problémů a ovlivňovat vlastním chováním fungování řízených institucí. (Špaček, 2016, s. 3)

Řízení obce je cílevědomou regulační činností, kterou provádějí subjekty veřejné správy. Smyslem řízení je usměrňovat procesy organizace k dosažení stanoveného cíle. Toto řízení je založeno na základě zpětné vazby, aby mohly být porovnány dosažené výsledky se stanove-

nými a naplánovanými cíli. Pokud jsou zjištěny odchylky, je potřeba ze strany vedoucích pracovníků provést vhodná opatření na základě rozhodnutí. (Ministerstvo vnitra České republiky, 2016)

S řízením obce souvisí efektivní řízení, které je charakterizováno činností úřadů, které průběžně plní ukazatele jednotlivých cílů a dosažené výsledky odpovídají stanoveným cílům bez jakýchkoliv odchylek. Tato činnost je zpravidla prováděna hospodárně, efektivně a účelně. Cíle, které si organizace, tedy úřad, stanoví pro efektivní řízení, by měly být odvozeny od poslání (strategie) organizace. Mají být zaměřeny na zvyšování efektivitu, výkonů a kvality poskytovaných služeb a na snižování vynaložených nákladů. K naplnění těchto cílů obce využívají metody řízení, z nichž jsou některé převzaté na základě inspirace z managementu soukromého sektoru. (Ministerstvo vnitra České republiky, 2016)

Efektivní řízení je spojeno s modelem 3E (Economy, Effectiveness, Efficiency, dále jen 3E), který je legislativně stanoven v zákoně č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě. Model 3E je stanoven na zásadě, aby organizace veřejné správy prověřovaly své činnosti a svůj výkon z pohledu hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti:

- hospodárnost – použití veřejných prostředků, kterých je využito při dosahování cílů a úkolů, s co nejmenším objemem vynaložených zdrojů,
- efektivnost – použití veřejných prostředků, s nimiž je dosaženo nejvyšší kvality a rozsahu plněných služeb, ve srovnání s vynaloženým objemem prostředků na jejich plnění,
- účelnost – použití veřejných prostředků zajišťujících optimální míru dosažení cílů při plnění stanovených úkolů. (Ministerstvo vnitra České republiky, 2016)

1.5 Manažerské metody veřejné správy

Dytrt a kolektiv (2012, s. 131) definuje místo manažerských funkcí základní činnosti managementu soukromé i veřejné organizace. Zmiňuje obecně tři základní činnosti, a to plánování, organizování a kontrolu. Pokud jsou tyto základní činnosti zlepšovány, dochází tak ke zvyšování kvality veřejných organizací. Proto je dle Dytrta a kolektiv (2012, s. 131) žádoucí, aby byly aplikovány moderní manažerské postupy do veřejné správy. V českém prostředí existuje prostor pro zavádění moderních manažerských postupů do veřejné správy. Přesto ale jednotliví pracovníci tyto postupy ve velkém množství případů neznají a nedokáží je správně implementovat, nebo jsou omezováni existencí dalších překážek. (Dytrt a kolektiv, 2012, s. 131)

Tetřevová a kolektiv (2011, s. 153) uvádí a rozšiřuje, že činnostmi, které pocházejí z konceptu manažerských funkcí ze soukromého sektoru a naplňují pojem management, jsou: plánování, organizování, personální zajištění, vedení lidí, monitorování a kontrola, analýza řešených problémů a jejich implementace, rozhodování a komunikace. Dále Tetřevová a kolektiv (2011, s. 153) specifikuje, že tyto činnosti jsou plně uplatnitelné i v managementu veřejné správy. Od těchto činností odlišuje zásady a principy managementu soukromého sektoru, které považuje sice za uplatnitelné ve veřejné správě, ale ne bezesbytku, tedy ne bez určité modifikace. (Tetřevová a kolektiv, 2011, s. 153)

1.5.1 Důvody zavádění manažerských metod ve veřejné správě

V ČR už od devadesátých let dvacátého století usilovaly vlády o reformu a modernizaci veřejné správy a od roku 1999 také o zvyšování kvality a výkonnosti v této správě (Ochrana a Půček, 2011, s. 39).

Ochrana a Půček (2011, s. 24) zmiňují, že v minulosti snahy o modernizaci a zefektivnění veřejné správy zkrachovaly z důvodu neschopnosti zavést a řídit změny. Dle názoru Petera Druckera každá organizace, která neinovuje, a která neřídí, rychle zkrachuje. Na tomto základě Drucker doporučuje, aby byla organizace efektivní a konkurenceschopná, schopna inovovat (měnit se k lepšímu) a řídit. (Drucker, cit. podle Ochrana a Půček, 2011, s. 24)

Ministerstvo vnitra České republiky (dále jen MVČR), konkrétně Odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy, zpracovalo v roce 2015 Analýzu využívání metod kvality ve veřejné správě. Dle této analýzy jsou nejčastějšími důvody implementace metod řízení kvality spokojenost občanů a podnikatelů, zvýšení produktivity práce, spokojenost zaměstnanců, získání různých ocenění a další. (Ministerstvo vnitra České republiky, 2016)

Tato analýza byla provedena na základě požadavku, který je obsažen ve Strategickém rámci rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014-2020, a to kvůli výchozímu opatření k naplnění specifického cíle č. 1.3 Rozšiřování metod kvality ve veřejné správě. Tímto cílem je „*zvýšení kvality veřejné správy a její efektivity, a to prostřednictvím koncepčního řízení kvality a zaváděním řízení kvality ve veřejné správě.*“ (Ministerstvo vnitra České republiky, 2017)

Tento specifický cíl č. 1.3 vznikl v reakci na současný stav metod kvality ve veřejné správě, který je značně roztržitý a nelze ho systematicky podporovat a komplexně vyhodnotit. Metody především implementují samosprávy, a to na základě jejich spontánního zájmu. (Ministerstvo vnitra České republiky, 2017)

MVČR dále zpracovalo rámcový popis opatření a aktivit k naplnění cíle č. 1.3 následovně:

- *tvorba analýzy využívání metod řízení kvality ve veřejné správě,*
- *zpracování metodiky zavádění řízení kvality do správních úřadů,*
- *implementace metodik řízení kvality ve správních úřadech,*
- *realizace školení v oblasti řízení kvality pro zaměstnance správních úřadů a státní zaměstnance,*
- *metodická podpora řízení kvality na úrovni územních samosprávných celků,*
- *implementace metodického doporučení k řízení kvality v ÚSC,*
- *zavádění procesního řízení v ÚSC,*
- *uplatňování Metodiky přípravy veřejných strategií a její zavádění do praxe, uplatňování metodik pro obce a kraje,*
- *rozvoj systémů (vč. těch technických) a nástrojů strategické práce ve veřejné správě,*
- *provedení analýz strategické dokumentace, hierarchizace systému strategií a dalších aktivit pro zkvalitňování strategické práce,*
- *zavádění a rozvoj strategického řízení a plánování ve veřejné správě a*
- *uplatňování projektového řízení ve veřejné správě. (Ministerstvo vnitra České republiky, 2017)*

Celkově Strategický rámec rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014-2020 definuje oblasti, které jsou součástí další etapy modernizace a rozvoje veřejné správy a eGovernmentu, a to směrem k vyšší efektivitě a kvalitě veřejných institucí (Ministerstvo vnitra České republiky, 2017).

1.5.2 Potřeba modernizace veřejné správy

Zavádění podnikatelských metod do veřejné správy, respektive místní samosprávy, je nutné spojit s modernizací veřejné správy. A to z důvodu, aby byla zvýšena efektivnost, hospodárnost a odbyrokratizování veřejné správy. Dále by měl management ve veřejné správě napomoci k zabezpečení a dosahování požadovaného stavu poskytovaných služeb veřejnou správou. Veřejná správa potřebuje ve své organizační struktuře místo, kam management zařadí. Ten ji bude přinášet nástroje k uskutečnění požadovaných cílů. (Hendrych a kolektiv, 2014, s. 17-18)

Modernizace má svou podstatu v tom, že se snaží odstranit dvě protikladné tendence dosavadního stavu ve veřejné správě. Veřejná správa o sobě tvrdí, že dělá vše potřebné pro své občany a rozvoj svého území (zvyšují kvalitu života občanům), a za prioritní považuje dobře fungující veřejné služby. Veřejná správa ve skutečnosti provádí byrokratické chování, které je složité, nevstřícné a nepraktické, dále neefektivní a nehospodárné provádění činností, plýtvání zdroji, je odváděna nekvalitní práce, veřejná správa je nevýkonná, pomalá a podobně. (Ochrana a Půček, 2011, s. 22-23)

Modernizace veřejné správy je změna, jejímž cílem je podstatná kvalitativní přeměna v prostředí fungování správy, především k větší efektivitě, výkonu a růstu kvality. To vše vede k vyššímu uspokojení občanů a veřejnému zájmu. Za cíle modernizace ve veřejné správě je především předcházet nechtěným situacím či umět efektivně řešit stávající situace, respektive cílem je dosáhnout změny k lepší službě pro občany či zvýšení kvality jejich života. Kromě změny po kvalitní stránce organizace jde také o změny finančních ukazatelů, výkonnosti, zjednodušení administrativy a legislativy atd. Změny mohou být jak pozitivní, tak negativní. Modernizace se však snaží tyto změny aplikovat v pozitivním smyslu. (Ochrana a Půček, 2011, s. 23-24)

1.5.3 Koncept modernizace veřejné správy – New Public Management

Dle Ochrany a Půčka (2011, s. 27) lze změny ve veřejné správě a jejich modernizaci v podmínkách v ČR provést na základě inspirace dvou oblastí:

- využít přístupy a zkušenosti s modernizací veřejné správy ze zahraničí,
- využít přístupy, zkušenost, postupy a metody, které jsou uplatňovány v soukromém sektoru. (Ochrana a Půček, 2011, s. 27)

New Public Management (dále jen NPM) je konceptem, jehož rysem a důležitým znakem je zavádění podnikových manažerských metod do veřejné správy, a na základě toho modernizovat veřejnou správu. NPM je koncept řízení, který byl založen z důvodu neefektivního, nepružného a rozsáhlého veřejného sektoru. Myšlenka NPM staví na myšlence „štíhlého státu“ a prvním státem, který NPM aplikoval, byl Nový Zéland. (Tetřevová a kolektiv, 2011, s. 154)

V ČR byl v roce 2011 považován za významného zpracovatele a propagátora tohoto přístupu Juraj Nemeč (Ochrana a Půček, 2011, s. 31).

Dle Nahodila a kolektiv (2014, s. 179) koncept NPM staví na základě „šetřit a současně zvyšovat efektivnost“ s tím, že úředník by měl být podobný podnikateli a poskytovat tak služby,

a na druhé straně občan by se měl podobat zákazníkovi, který za služby platí. A také, že veřejná správa by se měla podobat soukromé sféře. (Nahodil a kolektiv, 2014, s. 179)

NPM staví na těchto inovativních trendech:

- dynamičnost organizace – řízení správy je nově prováděno prostřednictvím definování výkonů a služeb,
- delegování výkonných pravomocí – zvyšování motivace pracovníků správy k aktivním a kreativním činnostem,
- globální rozpočet – rozpočet obsahuje smluvní částku, a ne jednotlivé položky,
- kontrola – služby veřejné správy jsou prověřovány jak interními, tak externími subjekty,
- benchmarking – metoda, která porovnává činnosti mezi dvěma jednotkami. (Nahodil a kolektiv, 2014, s. 179)

NPM staví na těchto přístupech a cílech:

- decentralizace,
- výkonnost a efektivita,
- možnost volby a konkurence,
- orientace na zákazníky,
- motivace a řízení lidských zdrojů,
- e-government,
- zlepšení kvality regulace,
- ozdravení funkce centra („Štíhlé řízení“),
- transfer osvědčených stylů řízení ze soukromého sektoru,
- zlepšení kooperace veřejného a soukromého sektoru. (Ochrana a Půček, 2011, s. 31)

NPM je soubor nástrojů pro řízení, které se snaží o vzájemnou potřebu sladit požadavky a potřeby jak veřejné správy, tak i samotných občanů. Cílem NPM je vzájemná důvěra, respekt a pochopení mezi těmito stranami. Aplikace NPM by měla vést ke změně přístupu k veřejné správě, tedy aby správa byla službou pro občany, ale také aby byla prováděna určitá hospodárnost ve využívání zdrojů úřadů. (Hendrych a kolektiv, 2014, s. 55)

Nahodil a kolektiv (2014, s. 180) shrnul koncept NPM tak, že jde o přenos myšlení soukromého sektoru do veřejné správy s nástroji, díky kterým veřejná správa může ve svém omezeném prostředí docílit podnikatelských jednání.

Výsledkem aplikace konceptu NPM je tedy především bližší vztah občanů a veřejné správy. Veřejná správa bude více transparentní, bude poskytovat služby rychleji a s partnerských přístupem. Dále veřejná správa bude díky konceptu moci reagovat na změny rychle, s větší efektivitou a úsporou. Zaměstnanci veřejné správy by měli být více samostatní, iniciativní, kreativní a odpovědní a více uznávání veřejností a občany. Samotné státní orgány budou mít možnost mít větší prostor k řešení politických problémů a vládnutí. Veřejná správa bude tedy mít k dispozici využití lepších řídicích, rozhodovacích a kontrolních nástrojů. (Nahodil a kolektiv, 2014, s. 181)

Špaček (2016, s. 40-42) vymezil na základě několika autorů oblasti kritiky konceptu NPM. Kritika je zaměřována například na to, že NPM změnil rétoriku především vedoucích pracovníků, ale slabé stránky veřejné správy stále zůstávaly. Další kritikou je to, že koncept nepřinesl nižší náklady na jednotku služby, ale naopak způsobil potřebu vyššího počtu středního managementu. Konceptu je dále vytýkáno, že se snaží smazat specifika veřejné správy tím, že je management považován za univerzální oblast využitelnou v soukromém i veřejném sektoru. Kritika na opomíjení specifik veřejné správy je také za to, že NPM byl prosazován a implementován velmi zjednodušeně. NPM je považován za protiřečící si koncepci, například v oblasti výkonnosti. Kritice neunikly ani manažerské změny v duchu NPM, které byly provedeny způsobem shora dolů, bez větších znalostí kapacit na nižších úrovních, kdy se tyto nižší úrovně nemohly přizpůsobit požadovaným změnám. Kritika je také velmi obsáhlá v tématu decentralizace finančních a personálních záležitostí, kdy samotná ministerstva s těmito činnostmi ani nezačala. NPM je považován za kontroverzní, protože může vést k problémům s etikou a korupcí. (Špaček, 2016, s. 40-42)

Nahodil a kolektiv (2014, s. 180) v souvislosti s aktuální kritikou dodává, že NPM se aplikuje do veřejné správy především na základě aktuálních potřeb a problémů daného státu. A na základě toho tedy není potřeba využívat NPM striktně jako celý systém, ale pouze jako soubor nástrojů, které se v případě potřeby nejvhodněji vyberou a aplikují tak, aby byl požadovaný cíl efektivně dosažen. (Nahodil a kolektiv, 2014, s. 180)

Špaček (2016, s. 8) uvádí tři faktory (faktor prostředí, transakce mezi organizací a jejím okolím, a role, struktury a procesy organizací), jejichž vlivem nemusí být metody a techniky

řízení soukromého sektoru vždy uplatnitelné anebo přenositelné do veřejné správy. To může mít za následek jak podporu kreativity manažerů, tak naopak snahy manažerů brzdit. (Špaček, 2016, s. 8)

1.5.4 Manažerské metody ve veřejné správě

Ve veřejné správě a místní samosprávě je na základě užitých zdrojů za posledních několik let zaznamenán rozvoj aplikací manažerských metod převzatých především ze soukromého sektoru. Existuje velké množství těchto metod, zejména metody kvality a strategie.

Dle Hendrycha a kolektiv (2014, s. 56) jsou za nejznámějšími a nejčastěji uplatňovanými metodami v managementu veřejné správy a z konceptu NPM především metody Balanced Scorecard, Procesní řízení, Benchmarking, Model CAF, Místní Agenda 21 a Projektové řízení (Hendrycha a kolektiv, 2014, s. 56).

Dle Fuky a Lešákové (2016) koncept NPM není uzavřeným systémem s jasnou hranicí. NPM je stále rozvíjejícím a prozatím neomezeným konceptem, který má stále co nabídnout, tedy nesoustředí se pouze na několik vybraných metod. Tyto metody lze stále rozšiřovat. Dle Fuky a Lešákové (2016) lze NPM rozšířit například o metodu Corporate Performance Management. (Fuka a Lešáková, 2016)

Dle Nahodila a kolektiv (2014, s. 138) jsou dalšími metodami a nástroji užívanými v managementu veřejné správy především strategický management, manažerské rozhodování, marketing management, management kvality a NPM (Nahodil a kolektiv, 2014, s. 138).

1.6 Rozdíl mezi managementem v soukromém sektoru a veřejné správě

Dle Dytrta a kolektiv (2012, s. 30) lze považovat za rozdíly managementu v soukromém sektoru a veřejné správě organizační strukturu a motivaci zaměstnanců. Zatímco v soukromém podniku je odpovědnost za vykonanou práci vnímána ve větší míře z důvodu motivační mzdy, ve veřejném sektoru je více uplatňováno byrokratické řízení a odpovědnost prakticky neexistuje. A to z důvodu, že úředníci nemají žádný majetkový postih za špatná rozhodnutí. Tento problém způsobuje nižší efektivitu práce ve veřejné správě. (Dytrt a kolektiv, 2012, s. 30)

Špaček (2016, s. 7) definoval také další rozdíly mezi veřejnou správou a soukromým sektorem, a to především specifickými charakteristikami veřejné správy, jimiž jsou politické vedení veřejné správy, poslání institucí veřejné správy obecně, veřejná správa je víceúrovňová a každá

úroveň má svá specifika a role, produkt veřejné správy je specifický s ohledem na okolí, do fungování veřejné správy jsou zainteresováni stakeholders. (Špaček, 2016, s. 7)

Oblasti, ve kterých si jsou veřejný a soukromý sektor podobné, jsou především snaha o dosažení stanoveného cíle a potřeba ekonomické racionality zvolených opatření. Další oblastí jsou rizika a nejistoty v činnostech, nutnost kontroly a zaměření se na zákazníka. (Dytrt a kolektiv, 2012, s. 219)

Na základě zpracované teoretické části bakalářské práce lze určit specifika mezi soukromým sektorem a veřejnou správou. Toto porovnání je uvedeno v Tabulce č. 2, která bylo zpracováno na základě znalostí získaných v teoretické části.

Tabulka 2 Specifika soukromého sektoru a veřejné správy

Charakteristika	Soukromý sektor	Veřejná správa
Postavení	Soukromý sektor je součástí národního hospodářství.	Veřejná správa reprezentuje a spravuje veřejný sektor, který je součástí národního hospodářství.
Důvod existence	Provozování činností k získání ekonomického efektu.	Veřejná správa je nositelem veřejné moci, spravuje veřejné záležitosti.
Složení	Podnikatelské subjekty	Orgány veřejné správy
Cíl	Maximalizace zisku, alternativními cíli jsou zvyšování tržního podílu, vyšší platy, dlouhodobá stabilita firmy.	Zlepšování kvality života občanů, poskytovat efektivně a kvalitně veřejné služby
Důvod zavádění manažerských metod	Manažerské metody se do soukromého sektoru zavádějí z důvodů rychlejšího a efektivnějšího splnění podnikových cílů, zvyšování konkurenceschopnosti, stanovení cílů a efektivnějšího řízení.	Požadavek na zvyšování kvality a efektivnosti řízení ve veřejné správě v rámci usilování o reformu a modernizaci veřejné správy.
Způsob výběru a aplikace metody	Výběr metody má být v souladu s plánovaným cílem, kterého má být dosaženo, a na základě toho zvolit vhodnou metodu, aby bylo tohoto cíle efektivně dosaženo.	Inspirace metodami soukromého sektoru. Využití konceptu New Public Management.

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Tetřevová a kolektiv, 2011; Veber, 2009; Svoboda a kolektiv, 2017; Horzinková a Novotný, 2013; Jurečka a kolektiv, 2018; Mohel-

ská a Pitra, 2012; Ochrana a Půček, 2011; Mareš, Mohelská a Šabatová, 2004; Mládková, Jedinák a kolektiv, 2009).

1.7 Dílčí shrnutí bakalářské práce

U veřejné správy je komplikovaná již samotná definice tohoto pojmu. Veřejnou správu lze považovat jak za řídicí činnost, tak za nástroj realizace politiky a veřejné moci státu, a také ji lze charakterizovat jako soubor institucí s určitým charakterem činností. Veřejná správa je poměrně obsáhle legislativně upravena. Management veřejné správy sice částečně vychází ze soukromého sektoru, ale opět se od něj v určitých oblastech odlišuje, například v rozsahu řídicích funkcí a činností. Tento management je již v literatuře často charakterizován, například pod pojmem public management, a má svá určitá specifika. Forma řízení v soukromém sektoru závisí na rozhodnutí jednotlivých manažerů. Je čistě v jejich kompetenci, jaké prostředky a jakou strategii vedení podniku zvolí, ovšem často s ohledem na konkurenci, aby byl podnik konkurenceschopný. Řízení ve veřejné správě má naopak své požadavky, jako například model 3E. Veřejná správa je rozsáhlý systém, ve kterém je potřeba sjednotit tyto požadavky směrem k celkové efektivitě. Z důvodů těchto požadavků je zde snaha Vlády ČR v posledních desetiletích o různé reformy a modernizace veřejné správy. Nejaktuálnější komplexní přístup k modernizaci a zvyšování kvality ve veřejné správě je zpracován ve Strategickém rámci rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014-2020. Konkrétně v cíli č. 1.3 Rozšiřování metod kvality ve veřejné správě je rozpracována strategie zaváděním metod kvality do veřejné správy a místní samosprávy. Modernizace veřejné správy je spojena se zvyšováním efektivnosti, hospodárnosti, odbyrokratizování, výkonnosti, a to především směrem k uspokojování zájmu občanů. Jedním ze způsobu modernizace je koncept NPM, který staví na myšlence využívání přístupů, nástrojů, postupů a metod uplatňovaných v soukromém sektoru a jejich zavádění do veřejné správy. Ve veřejné správě jsou již využívány některé z metod soukromého sektoru. I přesto je NPM v dnešní době v určitých oblastech kritizován, lze však požadovat za žádoucí tuto oblast použitelných metod inovovat a aktualizovat. (Tetřevová a kolektiv, 2011, s. 11; Svoboda a kolektiv, 2017, s. 22; Mohelská a Pitra, 2012, s. 7-11; Horzinková a Novotný, 2013, s. 13; Svoboda a kolektiv, 2017, s. 22-24; Hendrych a kolektiv, 2014, s. 17; Špaček, 2016, s. 3; Ministerstvo vnitra České republiky, 2016; Ochrana a Půček, 2011, s. 39; Ministerstvo vnitra České republiky, 2017; Tetřevová a kolektiv, 2011, s. 154; Fuka a Lešáková, 2016)

2 CHARAKTERISTIKA SPECIFIK ZVOLENÉ MÍSTNÍ SAMOSPRÁVY

V této kapitole je charakterizována zvolená místní samospráva – Městský úřad Čáslav (dále jen MÚ Čáslav). Výzkum probíhal na zvoleném úřadě ve formě polostrukturovaného rozhovoru s tajemníkem MÚ Čáslav panem Ing. Martinem Ronovským, Dis.

Tajemník je dle ustanovení § 110 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení) zařazen do obecního úřadu, zajišťuje výkon přenesené působnosti v záležitostech jemu svěřeným zákonem, plní úkoly, které mu uložilo zastupitelstvo obce, rada obce nebo starosta. Dále stanoví podle zvláštních právních předpisů platy všem zaměstnancům obce zařazeným do obecního úřadu, plní úkoly statutárního orgánu zaměstnavatele vůči zaměstnancům, a to podle zvláštních právních předpisů. Vydává spisový, skartační a pracovní řád obecního úřadu a další vnitřní směrnice, pokud je nevydává rada obce. Tajemník obce se také se svým poradním hlasem zúčastňuje zasedání zastupitelstva obce a schůzí rady obce. (Ustanovení § 110 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení))

Rozhovor pro praktickou část probíhal v kanceláři pana Ing. Ronovského. v březnu a v dubnu 2019. Panu Ing. Ronovskému byl předem poskytnut seznam okruhů i otázek k rozhovoru. Při samotném rozhovoru byl pak umožněn otevřený prostor pro doložení doplňujících otázek či dalších komentářů pana Ing. Ronovského mimo stanovené okruhy. Odpovědi byly zaznamenávané do notebooku autorky práce.

Město Čáslav leží ve východní části Středočeského kraje. Bylo založeno Přemyslem Otakarem II. kolem poloviny 13. století. V současnosti má 10 397 obyvatel a výměru 2 646 ha. Od roku 2003 je Čáslav pověřenou obcí třetího stupně. (Základní informace – Město Čáslav, 2018)

Čáslav je považována za základní územní samosprávný celek. V rámci této samosprávy vykonává několik úkolů: pečuje o všestranný rozvoj města, snaží se o uspokojení potřeb občanů a bydlení, pečuje o ochranu a rozvoj zdraví, snaží se o rozvoj dopravy a spojů, podpora informací, podpora, rozvoj a péče výchovy a vzdělávání, rozvoj kultury a sportu, péče o ochranu veřejného pořádku a veřejného zájmu. (Nahodil a kolektiv, 2014, s. 29)

Městský úřad Čáslav mimo samostatné působnosti vykonává jako obecní úřad obce s rozšířenou působností také činnosti z oblasti přenesené působnosti (Ustanovení § 64 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení)).

MÚ Čáslav zaměstnává v současné době 117 zaměstnanců. Je složen ze zastupitelstva města a rady města. Dalšími členy úřadu jsou starosta, místostarosta, tajemník a další zaměstnanci úřadu. MÚ Čáslav má svou vnitřní organizační strukturu. Dle tohoto organizačního schématu zastupitelstvo města zřizuje výbory zastupitelstva města a rada města zřizuje komise rady města. Starostovi je odpovědný místostarosta, městská policie a tajemník. Tajemník je přímo nadřízen kanceláři tajemníka a deseti odborům a oddělením: odbor financí, oddělení investic, odbor správy majetku, stavební úřad a regionální rozvoj, živnostenský úřad, odbor sociálních věcí a zdravotnictví, odbor školství, kultury a památkové péče, odbor dopravy, odbor životního prostředí a odbor vnitřních věcí. V každém odboru je zřízen vedoucí, který má na starosti další zaměstnance v každém odboru podle svěřené agendy. (Rozhovor s Ing. Ronovským, DiS., MÚ Čáslav, 2019; Organizační struktura Městského úřadu Čáslav)

Hlavní cíl MÚ Čáslav je být pro všechny otevřený, slušný a odpovědný. Především si za cíle klade spokojenost občanů, péči o občany a uspokojení jejich potřeb, péče o jejich zdraví, péči o odpadové hospodářství a životní prostředí, sportovní možnosti a využití, informování veřejnosti o svých činnostech a rozvoj bydlení a dopravy. (Rozhovor s Ing. Ronovským, DiS., MÚ Čáslav, 2019)

Úřad při svých záležitostech vychází především z potřeb a zájmu obce a občanů v rámci samostatné působnosti, a dále záležitosti, které do samostatné působnosti svěří zákon dle ustanovení § 35 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení). V rámci přenesené působnosti vychází především z toho, co nařizuje zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), a dále dle ustanovení § 61 odst. 2 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení) dalšími zákony a jinými právními předpisy, usneseními vlády a směrnicemi ústředních správních úřadů, a opatřeními příslušných orgánů veřejné správy přijatými při kontrole výkonu přenesené působnosti podle zákona o obcích. (Rozhovor s Ing. Ronovským, DiS., MÚ Čáslav, 2019)

2.1 Městský úřad Čáslav a personální obsazení vedení úřadu

Organizační pojetí managementu v MÚ Čáslav je částečně legislativně upraveno v zákoně č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení). V tomto zákoně je uvedeno, že MÚ tvoří starosta, místostarosta, tajemník (je-li tato funkce zřízena), a zaměstnanci obce zařazení do obecního úřadu. V čele úřadu je starosta. (Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení))

Kutscherauer (2014, s. 26) v obcích rozlišuje dva typy managementu. Prvním je volený management, skládající se ze zastupitelstva, rady a starosty. Tento management rozhoduje o ori-

entaci a směřování rozvoje obce a v jeho kompetencích jsou další důležité oblasti včetně schvalování rozpočtu. Druhým je profesionální management, který se skládá z obecního úřadu, tajemníka a vedoucích útvarů, a samostatně rozhoduje ve věcech fungování obce a jeho správy, jeho kompetencí jsou správní rozhodnutí. Dále také připravuje a předkládá strategické dokumenty. (Kutscherauer, 2014, s. 26)

Ing. Ronovský v rozhovoru specifikoval, že konkrétně MÚ Čáslav je personálně složen ze starosty, místostarosty a tajemníka. Tajemník je přímým nadřízeným jednotlivých odborů a jejich vedoucích. Tito vedoucí jsou přímými nadřízenými jednotlivých pracovníků v příslušných odborech MÚ. Zvláštní postavení na úřadě má starosta. Ten je statutárem pro tajemníka, ale může činnosti prováděné tajemníkem pouze úkolovat. Nemůže mu tedy nic nařizovat. (Rozhovor s Ing. Ronovským, DiS., MÚ Čáslav, 2019) Na základě užitých zdrojů dle Kutscherauera (2014) lze tedy určit, že management MÚ Čáslav je složen ze zastupitelstva obce, rady obce, starosty obce, tajemníka a vedoucích jednotlivých odborů.

Řízení MÚ Čáslav je prováděno na základě plánování, organizování, vedení lidí, rozhodování a kontroly, které jsou základními manažerskými funkcemi. MÚ Čáslav má stanovenou Strategii územního správního obvodu obce s rozšířenou působností Čáslav, a to na období 2015 až 2024. (Rozhovor s Ing. Ronovským, DiS., MÚ Čáslav, 2019)

2.1.1 Manažerské metody Městského úřadu Čáslav

Z okruhu manažerských metod a nástrojů využívají na MÚ Čáslav procesní a projektové řízení, finanční a investiční plánování, krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé plánování, koordinace činností, řízení centralizace či provádění vnitřní kontroly a personální řízení. Důvody, zda a proč nevyužívají i další metody řízení, jsou především omezené finanční zdroje v rozpočtu obce, které nelze snadno vynakládat k zavádění náročnějších metod řízení. MÚ Čáslav je také hodně regulovaný zákony, jedná se například o Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), dále Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád. MÚ Čáslav se řídí tím, co je zákonem nařizováno, a to i například ve vztahu k zaměstnancům při personálním řízení, kdy jim poskytují pouze školení vyžadovaná ze zákona. (Rozhovor s Ing. Ronovským, DiS., MÚ Čáslav, 2019)

Při vyjmenování několika metod, které jsou využívány v soukromém sektoru, neznal pan Ing. Ronovský většinu až na metodu benchmarking. Zmínil dále, že metodu benchmarking

chystají na MÚ Čáslav aplikovat. Hlavním důvodem pro implementaci této metody je především situace, že úřad potřebuje provést srovnání s úřady, které mají podobné vlastnosti. Do této doby byl úřad nekomplexně srovnáván s MÚ Kutná Hora či MÚ Kolín, protože tyto úřady jsou v rámci střeďočeského kraje nejbližšími obcemi s rozšířenou působností. Oba tyto úřady jsou však na jiné úrovni, hlavně v počtu zaměstnanců a dalších charakteristik. Proto se na MÚ Čáslav rozhodli, že se zapojí Benchmarkingová iniciativy, aby mohli provést srovnání potřebných oblastí efektivně. Hlavní oblastí, kterou potřebují porovnat, je oblast lidských zdrojů – tedy kolik zaměstnanců je ideální mít pro určité činnosti. Na MÚ Čáslav jsou totiž velké rozdíly ve vytíženosti jednotlivých pracovníků, a v zájmu vedení úřadu je porovnat potřebu počtu pracovníků s úřadem na stejné úrovni, například s MÚ Litomyšl. Dalším z důvodů omezit počet přebytečného počtu pracovníků je požadavek Ing. Ronovského na vyšší odměny pro zaměstnance. Čím více je zaměstnanců, tím menší odměnu každý dostane (úřad má omezený rozpočet). (Rozhovor s Ing. Ronovským, DiS., MÚ Čáslav, 2019)

2.1.2 Nedostatky v řízení Městského úřadu Čáslav

S Ing. Ronovským byla zavedena diskuze na téma, zda je v současné době řízení úřadu na vyhovující úrovni, či zda je potřeba udělat změny nebo aplikovat nové metody řízení. V rámci rozhovoru na téma zlepšování chodu a řízení organizace Ing. Ronovský charakterizoval sedm oblastí, které jsou nevyhovující:

- 1) Organizační struktura – současná podoba organizační struktury je z pohledu Ing. Ronovského částečně nevyhovující. Jednak z důvodu nevhodně zvoleného počtu a rozdělení pracovníků v jednotlivých odborech, a jednak je organizační struktura značně rozvinutá – aby se informace dostala od jednoho článku struktury až k tomu nejbližšímu, musí projít přes několik zbytečně zavedených článků. To má za následek například zkreslení nebo nepochopení informace. Ing. Ronovský tak požaduje redukovat počet těchto zbytečných mezičlánků tak, aby se informace dostaly k příjemci v přesné podobě. Negativní oblastí pro tuto změnu struktury je především zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), který vymezuje určitou část (základní personální obsazení obecního úřadu), z jakých pracovníků se má organizační struktura skládat. Druhým negativem jsou omezené finance úřadu, kdy si úřad nemůže dovolit více potřebných a kvalifikovaných zaměstnanců.

- 2) Změny – Zaměstnanci MÚ Čáslav obecně neradi přistupují ke změnám. Často prohlašují „*Když to do teď fungovalo, tak na co změny?*“. Dle Ing. Ronovského se domnívají, že změny jsou zbytečné a jsou přítěží úřadu.
- 3) Vnitřní předpisy – Vnitřní předpisy MÚ Čáslav jsou dle Ing. Ronovského v neaktuálním stavu a je potřeba je změnit. Vnitřním předpisem, který je vyhovující, je Směrnice č. 1/2015 - Správa a nakládání s pohledávkami města Čáslav. V této směrnici je popsáno využívání IT programu, jehož součástí je rozesílání zbytečných upomínek, které chce úřad zrušit pro nadbytečnou administrativu s tím spojenou. Dále například není ve směrnici dořešen odpis pohledávek v případě, že dlužník zemře. Druhým nevyhovujícím vnitřním předpisem je Směrnice č. 2015-07 – Postup při pořizování zboží, služeb a prací. Zde je třeba upravit výši čerpání u investic, ve smyslu navýšení limitu pro vedoucího oddělení investic, aby mohl schvalovat vyšší investice bez souhlasu tajemníka, starosty nebo místostarosty. Další vnitřní předpisy, jež jsou pro chod úřadu důležité, ale je potřeba jejich změna, jsou Archivační a Skartační řád. Dle Ing. Ronovského je třeba zajistit, aby byly postupy v nich uvedené dodržovány a zpracovat je tak, aby odrážely potřeby úřadu a aktuální znění zákonů, především Zákona č. 499/2004 Sb., Zákon o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů. V současné době na úřadu sledují pilotní projekty na zavedení elektronické archivace. Posledním neaktuálním předpisem uvedeným Ing. Ronovským je Kniha objednávek, jejíž vedení je součástí Směrnice č. 2015-07 – Postup při pořizování zboží, služeb a prací. Objednávky jsou tvořeny jak centrálně v IT systému, tak ručně v Knize objednávek, a to pro každý odbor i oddělení zvlášť, tedy její evidence se duplikuje. Tento dvojitý způsob vedení byl vytvořen v minulosti za účelem jakési kontroly ve vztahu k následnému proplácení faktur.
- 4) Clean desk – Další oblastí ke zlepšování je dle Ing. Ronovského zavést do systému vnitřních předpisů tzv. clean desk. Dle Ing. Ronovského jde o koncepci jednak zahrnující potřebu GDPR (General Data Protection Regulation, dále jen GDPR), dále o určitou standardizaci pracovního prostoru tak, aby se zamezilo nepořádku na pracovištích. V současné době je tato koncepce vedena pouze v rámci bezpečnosti na pracovišti. Dalším efektem spojeným se zavedením clean desk v souvislosti s dodržováním archivní a spisové služby by mohlo být snížení potřeby uzamykatelných skříní, ve kterých jsou umístěné spisy. Celkovým efektem clean desk by mělo být přívětivější pracovní prostředí.

- 5) Nevyrovnaná vytiženost zaměstnanců – na některých odděleních úřadu dochází k tomu, že část zaměstnanců je nevytižená, mají zbytečné prostoje, naopak jiní zaměstnanci mají nadbytek pracovních povinností. Tento problém by dle Ing. Ronovského měla vyřešit opět aktualizace vnitřního pracovního řádu a úprava organizační struktury.
- 6) Benefity pro zaměstnance – Ing. Ronovský by chtěl poskytnout zaměstnancům větší nabídku benefitů a větší možnost jejich uplatnění. V současné době mají zaměstnanci k dispozici několik benefitů, například stravenky či penzijní pojištění. Ing. Ronovský ale požaduje nabídku rozšířit o tzv. Cafeterii. Dle Dostála (2017) je cafeteria systémem zaměstnaneckých benefitů, ve kterém mají zaměstnanci na výběr z mnoha typů nepeněžních bonusů, které vyhovují přímo jim. Dále má tento systém motivační charakter, jak u stávajících zaměstnanců, tak v atraktivitě k získání zaměstnanců nových.
- 7) Omezené finanční zdroje – MÚ Čáslav hospodaří s rozpočtem obce, jehož příjmy jsou různé daně fyzických a právnických osob, DPH, různé poplatky, dotace či financování MVČR. Každý měsíc srovnávají tyto příjmy s vynaloženými výdaji a s rozpočtovým plánem. Pokud jsou příjmy nižší, než byly plánované, přistupuje se k rozpočtovým opatřením a omezuje se plánovaný rozpočet. MÚ Čáslav se rovněž snaží hledat způsoby, jak snížit náklady a tím navýšit volné finanční prostředky. Dle zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě je nutné zdroje používat hospodárně, účelně a efektivně. (Rozhovor s Ing. Ronovským, DiS., MÚ Čáslav, 2019)

Tyto nedostatky, konkrétně nedostatek č. 1, 2, 3, 4, 5 a 7 lze vyhodnotit jako základní faktory pro volbu možných manažerských metod. První z nich je metoda MUDA, která bude specifikována v kapitole 3.1.

Další metodou, která byla zvolena, je CSR. Důvod pro výběr CSR je vhodnost jejího využití v prostředí veřejné správy na základě literatury dle Krbové (2017, s. 10-12), další zdroje také uvádějí, že ve veřejné správě není stále natolik rozšířená, jak je uvedeno blíže v kapitole 3.2.1 (Krbová, 2017, s. 90; Dytrt a kolektiv, 2012, s. 20-33; Ministerstvo vnitra České republiky, 2016; Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky, 2018).

3 ANALÝZA VYBRANÝCH MANAŽERSKÝCH METOD A JEJICH UŽITÍ ZVOLENOU MÍSTNÍ SAMOSPRÁVOU

V předchozích kapitolách bakalářské práce bylo zjištěno, že v ČR je v určité míře uplatňován koncept NPM, na jehož základě mohou být manažerské metody ze soukromého sektoru (v určitých modifikacích) implementovány do veřejné správy. Jedná se především o metody Balanced Scorecard, Procesní řízení, Benchmarking, Model CAF, Místní Agenda 21 a Projektové řízení, ISO 9001, EFQM a další (Hendrych a kolektiv, 2014, s. 56; Nahodil a kolektiv, 2014, s. 138).

V prostředí soukromého sektoru se však stále vyskytuje mnoho dalších metod, které nejsou buď vůbec implementovány, anebo jsou implementovány do veřejné správy, ale ne v takovém rozsahu. Důvodem tohoto stavu, který byl zjištěn na základě užitých zdrojů, může být jednak to, že prostředí veřejné správy je specifické, a ne každou metodu lze převzít naplno a bez úprav. Dalším důvodem může být také neznalost o možnostech zavádění manažerských metod. Pro účely provedení praktické části bakalářské práce byly vybrány dvě manažerské metody z prostředí soukromého sektoru. Vybranými metodami jsou metoda MUDA a CSR, které jsou dále charakterizovány za účelem určení možností jejich užití místní samosprávou, konkrétně MÚ v Čáslavi.

3.1 Metoda MUDA

První metodou, která byla vybrána pro praktickou část této bakalářské práce, je metoda z oblasti Lean Managementu, konkrétně metoda MUDA. Metoda pochází z managementu soukromého sektoru, a její základní charakteristikou je omezení a odstranění plýtvání, a zároveň zvyšování efektivity.

3.1.1 Charakteristika metody MUDA a důvody jejího výběru

Metoda Lean neboli štíhlý podnik, štíhlá výroba, štíhlá logistika, štíhlý rozvoj či štíhlá administrativa, je charakterizován jako souhrn opatření, které vedou ke snížení nákladů v provozu dané organizace (Vochozka, Mulač a kolektiv, 2012, s. 423).

Ochrana a Půček (2011, s. 208-209) uvádí, že ve veřejné správě dochází k plýtvání, a jde o jeden z klíčových problémů. Toto plýtvání se vyznačuje tím, že se pracuje na něčem, co vlastně nikdo ve skutečnosti nepotřebuje, zaměstnanci pracují napůl, pokud vůbec. Další zaměstnanci řeší úkoly, které by neměli dělat a řídí se předpisy či vyplňují formuláře, které by

neměly existovat. Dále Ochrana a Půček (2011, s. 208-209) zmiňují, že v současné době existují dvě možnosti, jak efektivně řešit finance, a to buď zvýšit daně, anebo omezit náklady, u kterých lze omezení považovat jako omezení poskytovaných služeb. Východiskem, jak se vyhnout přechozím dvěma možnostem, je zlepšit systém řízení organizace, kdy kvalitní a výkonný systém řízení zabraňuje například plýtvání. (Ochrana a Půček, 2011, s. 208-209)

Charakteristika plýtvání, jak uvedl Ochrana a Půček (2011) by se dala dát do souvislosti s aktuálními nedostatky na MÚ Čáslav, jak bylo zjištěno při rozhovoru s panem Ing. Ronovským. A to především v oblasti neefektivních vnitřních předpisů, nerovnoměrným rozmístěním zaměstnanců a s tím navazující nevytížeností a přetížeností. Dále také s potřebou omezit náklady a najít způsoby, jak je omezit, a to v souvislosti s hospodařením omezených zdrojů na úřadě. Vzhledem k charakteristice MÚ Čáslav a jeho současnému problému s nedostatky uvedenými v kapitole 2.1.2 (konkrétně organizační struktura, neochota zaměstnanců přistupovat ke změnám, vnitřní předpisy, clean desk, nevyrovnaná vytiženost zaměstnanců a omezené finanční zdroje) a vzhledem k jeho činnostem administrativního typu bude v této části zpracovávána metoda štíhlého podniku – MUDA.

Charakteristické znaky pro štíhlý podnik jsou především štíhlé, jednoduché a přehledné procesy, používání zdravého rozumu a jednoduchých systémů pro řízení procesů podle přání a požadavků zákazníka, eliminace časových ztrát, využití činností, které přidávají hodnotu, eliminace jakéhokoliv zbytečného plýtvání, mít minimum zásob, minimalizovat náklady (Vochozka, Mulač a kolektiv, 2012, s. 434).

Pavelka svůj názor staví na přesvědčení, že koncept Lean je uplatnitelný nejen v průmyslu a podnikové sféře, ale také ve službách, zdravotnictví, informačních technologiích, veřejné správě a v dalších oblastech. Předpokládá, že v budoucnu se metody štíhlé filosofie včlení přímo do strategie všech těchto organizací. (Pavelka, 2017)

Dle Průžka (2018) jsou jedněmi z primárních činností dle druhu ve veřejné správě činnosti administrativní. S těmito činnostmi lze spojit metodu Štíhlá administrativa. Dále Průžek (2018) uvádí, že je 75 % až 90 % těchto činností v administrativě z pohledu zákazníka nepřidávajících žádnou hodnotu. Právě aplikace metod Lean pomůže eliminovat plýtvání a zvýšit efektivnost organizace.

Dle Bauera a Haburaiové (2015, s. 7) staví moderní administrativa na základech v přidávání hodnoty, omezení či odstranění všeho plýtvání v souladu se zlepšováním jednotlivého pracovníka ale i celého týmu.

Metod či nástrojů pro kontinuální zlepšování organizace existuje celá řada, od povědomí o plýtvání (MUDA), přes metodu 5S, standardizaci, metodiku řešení problémů až po využití vizuálního managementu (Bauer et al., 2012, s. 20-21).

MUDA má v českém překladu význam plýtvání. Lidská činnost se může dělit na dvě skupiny – přidávající hodnotu a nepřidávající hodnotu výsledné činnosti. Tedy ty činnosti a skutečnosti, které nepřidávají hodnotu a zákazník za ně nechce platit. (Bauer et al., 2012, s. 25)

Existuje sedm druhů plýtvání ve výrobě – čekání, zásoby, transport, zmetky, chyby ve výrobě, nadprodukce a zbytečné pohyby (Bauer et al., 2012, s. 26-27). Ministerstvo vnitra České republiky (2016) ve své Analýze využívání metod kvality ve veřejné správě převzalo tyto druhy plýtvání a analogicky charakterizovalo také k oblastem ve veřejné správě, jak je uvedeno v Tabulce č. 3.

Tabulka 3 Nejčastější druhy plýtvání v ziskovém sektoru a ve veřejné správě

Č.	Druh plýtvání	Příklad popisu v ziskovém sektoru	Příklad popisu ve veřejné správě
1	Nadbytečná práce (Overprocessing)	Nadbytečná práce či zpracování – přidá se více hodnoty, než jakou zákazník vyžaduje.	Neúčelnost – není jasné, jakou hodnotu občan, zákazník či společnost potřebují. Činnosti nevycházejí z poslání či legislativních úkolů.
2	Nadprodukce (Overproduction)	Vyrábí (dělá) se více, než je potřeba.	Zbytečná administrativní zátěž – postupuje se podle předpisů a legislativy, která je nadbytečná nebo neúčinná. Pracuje se na nesmyslných úkolech, nepotřebných činnostech.
3	Čekání (Waiting)	Způsobeno nedostatky, špatnými postupy, prostoji.	Čekání, Nevytíženost – nevytíženost zaměstnanců, prostojící špatnou organizací práce a špatným řízením.
4	Zásoby (Inventory)	Produkty, materiál nebo informace čekající na zpracování.	Nadbytečný materiál, vybavení, majetek, prostor a informace – vše, co je nepotřebné či předimenzované, špatné investice či nákupy.
5	Chyby (Defects)	Stejnou činnost je nutné provést znovu.	Chyby – stejnou činnost je nutné provést znovu, špatně zadané úkoly, nepromyšlené aktivity, nekonceptnost, stálé změny legislativy, neřeší se příčiny problémů.
6	Přemisťování (Transport)	Nadbytečný přesun materiálu, lidí, informací z místa na místo.	Nadbytečné přesuny – nadbytečný přesun lidí, informací z místa na místo, z budovy do budovy.

7	Pohyb (Motion)	Zbytečné pohyby, špatná ergonomie pracoviště.	Zbytečné pohyby, nepořádek – zbytečné pohyby, špatná ergonomie či neuklizenost pracoviště.
Jako osmý druh plýtvání se uvádí plýtvání kreativitou lidí, příležitostmi a místními podmínkami.			

Zdroj: (Ministerstvo vnitra České republiky, 2016)

Metoda MUDA je založena na charakteristice a uvědomění si, zda a v jakých oblastech se vyskytuje plýtvání. Cílem MUDA je eliminovat tato plýtvání a nahradit ho přidáváním hodnoty. Hlavním krokem pro zavedení MUDY by měla být změna kultury a myšlení v organizaci a přijetí pozitivního vztahu ke změnám a zdokonalení práce u každého jednotlivce. (Bauer et al., 2012, s. 28)

MUDA nelze zcela odstranit, ale lze ji co nejvíce minimalizovat. Dlouhodobé odstraňování plýtvání znamená provádět MUDA:

- kýmkoliv – MUDA může provádět každý jednatel v organizaci na každé úrovni,
- kdykoliv – při každé činnosti každý den,
- kdekoliv – v jakémkoliv procesu či jednotlivé části a činnosti. (Bauer et al., 2012, s. 28)

Když organizace dokáže objevit MUDA, objeví i potenciální možnost zisku. Pozitivním důsledkem eliminace MUDA je snížení nákladů a s tím související ušetřené volné finanční prostředky. (Bauer et al., 2012, s. 25-26)

3.2 Metoda Corporate Social Responsibility

Corporate Social Responsibility je dle Krbové (2017, s. 10-12) relativně nový trend a inovativní přístup z oblasti managementu soukromého sektoru.

3.2.1 Charakteristika metody CSR a důvody pro jeho výběr

Krbová (2017, s. 10-12) ve své knize uvedla, že CSR je moderní metodou soukromého sektoru, která může najít své uplatnění v prostředí veřejné správy. Krbová (2017, s. 90) dále uvádí, že na základě výzkumu Manažerské přístupy ve veřejné správě provedeného Lacinou et al. v roce 2015, je aplikace CSR v oblasti státní správy stále málo frekventovaná.

V práci proto byla pozornost zaměřena na vyhledávání dalších informací, výzkumů a průzkumů o rozšíření tohoto přístupu v prostředí veřejné správy. Malá aplikace a dosavadní

využitelnost v prostředí veřejné správy je vyhodnocena na základě následujících dalších tří výzkumů a průzkumů:

V letech 2009 až 2010 byl proveden průzkum Uplatňování odpovědného managementu ve veřejné správě. Na základě průzkumného šetření analýzy webových stránek 27 institucí (krajské úřady, magistráty krajských měst a Magistrát hlavního města Prahy) ještě v letech 2009 až 2010 nepřikládalo 85 % zkoumaných institucí veřejné správy žádný význam jak k seznámení stakeholders se svými postoji k odpovědnému managementu, tak k implementaci veřejné správy k odpovědnému managementu je negativní. (Dytrt a kolektiv, 2012, s. 20-33)

Metoda CSR, původem z prostředí managementu soukromého sektoru, je dle Analýzy využívání metod kvality ve veřejné správě vyhodnocena jako nejméně používanou ze všech analyzovaných metod. Od roku 2000 až do roku 2010 nezavedla tento koncept ani jedna samosprávná jednotka. Až od roku 2011 do roku 2016 výzkum ukázal, že CSR aplikovalo pouze pět úřadů zahrnutých ve výzkumu. (Ministerstvo vnitra České republiky, 2016)

Dalším výzkumem, nejnovějším, který potvrdil nedostatečné využití CSR v ČR v institucích veřejné správy, byl výzkum na vysoké škole Newton College, a. s. na přelomu let 2017/2018. Výzkumu, který probíhal dotazníkovou elektronickou formou, se zúčastnilo 69 institucí (úřady ministerstev, krajských úřadů, statutárních měst a státní podniky či podniky s majetkovou účastí státu). Výsledky tohoto výzkumu nebyly příliš odlišné od výzkumů předchozích. Informovanost o nástrojích etického a odpovědného managementu je celkově na nízké úrovni. CSR je ve veřejné správě stále nerozvinutou manažerskou metodou. (Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky, 2018)

Z důvodu nízké úrovně využívání CSR ve veřejné správě, jak bylo zjištěno na základě užitých zdrojů, bylo zvoleno provedení empirického šetření možného užití této metody na MÚ Čáslav.

Podnikání a jeho role ve společnosti jsou sledovány stovky let. Avšak až v šedesátých letech dvacátého století byl prvně zmíněn koncept CSR. Tento pojem byl charakterizován v roce 1953 v knize Howarda R. Bowena, pod názvem *Social Responsibilities of the Businessman*. Hlavní myšlenkou CSR je mimo jiné to, aby podniky přispívaly odpovědně k ekonomickým výsledkům v souladu se společenským očekáváním. (Beal, 2014, s. 1-2)

CSR a jeho správná implementace umožní, aby byly podniky více transparentní, účinné, efektivní a aby sloužily zájmům společnosti (Beal, 2014, s. 86).

Jednotná všeobecně platná definice, která by popisovala CSR, dle Tetřevové a kolektiv (2017, s. 19) neexistuje. Tetřevová a kolektiv (2017, s. 19) tedy uvádí, že CSR znamená „*takové chování manažerů a dalších zaměstnanců firmy, které respektuje nejen ekonomické a technické zájmy firmy, ale i zájmy všech firemních stakeholderů, přičemž je realizováno dobrovolně nad rámec zákona a smluvních ujednání a prolíná se všemi firemními činnostmi.*“

Metodou CSR se zabývá také několik orgánů na institucionální úrovni. Evropská komise v roce 2011 charakterizovala CSR jako koncept dobrovolného začleňování sociálních a ekologických hledisek do podnikatelských činností, a také jejich začleňování do vztahů se svými stakeholdery. O deset let později Evropská komise definovala nové vymezení CSR jako „*odpovědnost podniků za dopad jejich činnosti na společnost*“. World Business Council for Sustainable Development uvedla definici společenské odpovědnosti tak, že se jedná o kontinuální závazek firmy, ve kterém přispívá k ekonomickému rozvoji společnosti a zároveň se snaží o zvyšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin, dále komunity a také celé společnosti. Pojem CSR je vymezen také v normě ČSN ISO 26000:2011 – Pokyny pro oblast společenské odpovědnosti, kde uvádí: „*odpovědnost organizace za dopady jejich rozhodnutí a aktivit na společnost a životní prostředí prostřednictvím transparentního etického chování, které přispívá k udržitelnému rozvoji, zdraví a dobrým životním podmínkám ve společnosti, bere v úvahu očekávání zainteresovaných stran, je v souladu s příslušnou legislativou a mezinárodními standardy chování a je integrováno v rámci celé organizace a uplatňováno v jejich vztazích*“. (Tetřevová a kolektiv, 2017, s. 19)

Hlavní principy CSR jsou dle Kašparové a Kunze (2013, s. 16):

- dobrovolnost – implementace aktivit CSR je na dobrovolné bázi nad rámec zákonných povinností,
- aktivní spolupráce se stakeholdery,
- transparentnost,
- komplexnost a fungování podniku s ohledem na ekonomické, environmentální a sociální aspekty své činnosti (tzv. triple bottom line),
- systematickosti a dlouhodobá činnost,
- odpovědnost vůči společnosti a přispívání firem k rozvoji kvality života. (Kašparová a Kunz, 2013, s. 16)

Hlavními přínosy aplikování CSR do firem:

- podniky jsou považovány za vyhledávaného zaměstnavatele,
- podniky jsou přitažlivější pro investory,
- podniky mají dobrou reputaci a pozitivní obraz napříč širokou veřejností,
- podniky získávají ocenění u obchodních partnerů a mají možnost získat nové obchodní partnery,
- podniky mají rostoucí prodej a loajální zákazníky,
- podniky mají zvýšenou efektivitu a snížené provozní náklady,
- podniky pozorují zlepšení managementu a snížení nákladů na risk management,
- podniky vytváří podklady pro dlouhodobou udržitelnost,
- podniky lépe znají potřeby stakeholderů a rozvíjejí kvalitnější spolupráci s nimi. (Kašparová a Kunz, 2013, s. 17)

Oblasti CSR

Oblasti společenské odpovědnosti firem staví na třech pilířích CSR, tzv. triple bottom line, označované také jako 3P – profit (zisk), people (lidé) a planet (planeta). Pilíř – zisk – je představován ekonomickou odpovědností podniku, především transparentností, uplatňováním principů dobrého řízení, rozvíjení dobrých vztahů se stakeholdery. Další pilíř – lidé – představuje sociální odpovědnost podniku pod významem odpovědného chování vůči zaměstnancům a veřejnosti. Poslední pilíř – planeta – znamená environmentální odpovědnost podniku se snahou o eliminaci negativních dopadů na životní prostředí. Někdy jsou uváděny dokonce čtyři pilíře CSR – ekonomická, sociální ve vztahu k zaměstnancům, sociální ve vztahu k veřejnosti a environmentální odpovědnost. (Tetřevová a kolektiv, 2017, s. 21)

Dalšími jednotlivými tématy z každé oblasti CSR jsou dle Příručky CSR pro veřejnou správu například následující:

- ekonomická oblast – etika, transparentnost, odmítání korupce, ochrana duševního vlastnictví, odpovědné nakupování, aktivní zapojování stakeholders do procesů organizace,
- sociální oblast – ochrana a podpora zdraví zaměstnanců, podpora okolní komunity, filantropie a dobrovolnictví,

- environmentální oblast – minimalizace vlastní ekologické stopy, ekologická politika organizace. (Národní středisko podpory kvality, 2016)

V oblasti CSR existuje vládní program Národní politika kvality. Za hlavní náplň Národní politiky kvality je realizace programů Česká kvalita, Národní cena kvality České republiky, Národní cena České republiky za společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj, Cena za společenskou odpovědnost „Podnikáme odpovědně“, Cena hejtmana za uplatňování konceptu společenské odpovědnosti, podpora a propagace Charty kvality České republiky, a také podpora akcí celostátního významu. Všechny tyto aktivity a programy jsou hlavním úkolem Rady kvality České republiky. (Národní středisko podpory kvality, 2016)

V CSR je především zdůrazňován otevřený dialog se stakeholdery, kdy by podniky měly umožnit přístup k veškerým svým informacím těmto zainteresovaným skupinám (Kašparová a Kunz, 2013, s. 16).

Orgány veřejné správy mají v CSR tři různé role. Pasivní role znamená, že se orgán účastní aktivit CSR jako uživatel, tyto aktivity jsou nad rámec zákona realizovány jiným subjektem. Aktivní role znamená, že orgány dobrovolně realizují a praktikují CSR ve svých činnostech a jdou ostatním příkladem. Pro-aktivní role znamená, že orgány vytváří či se podílí na vytváření příznivého prostředí a podmínek pro rozvoj dobrovolných aktivit směřujících ke zlepšování podmínek společnosti ve všech oblastech. (Národní středisko podpory kvality, 2016)

3.3 Možnosti užití metody MUDA Městským úřadem Čáslav

Ing. Ronovský na MÚ Čáslav dosud neslyšel o pojmu LEAN, Štíhlá administrativa či MUDA. Metoda MUDA, která byla zvolena na základě nedostatků v kapitole 2.1.2, ve svém základu charakterizuje jednotlivé druhy plýtvání. Oblasti MUDA jako oblasti plýtvání v souvislosti s jejich teoretickou implementací na veřejnou správu (viz. Tabulka č. 3 dle MVČR) byly na MÚ Čáslav ve spolupráci s Ing. Ronovským charakterizovány tyto oblasti:

- 1) Nadbytečná práce – za nadbytečné činnosti na MÚ Čáslav by se dalo považovat duplicitní vedení Knihy objednávek – papírově a elektronicky. Způsob vedení tohoto dokumentu je v rozhodnutí úřadu, žádná legislativa toto neupravuje. Dvojitý způsob vedení má za následek plýtvání časem, kdy pracovník musí každou část vyplňovat dvakrát a vedoucí pracovník (v tomto případě tajemník) musí každý dokument podepisovat. Dále je zde zbytečné zasílání upomínek, které je požadováno v interní Směrnici č. 1/2015

Správa a nakládání s pohledávkami města Čáslav. Další interní Směrnice č. 2015 07 – Postup při pořizování zboží, služeb a prací, upravuje u čerpání investic výši limitů, kdy investice v určité výši může povolit vedoucí odborů, kdy musí tajemník, a při jaké výši starosta. Tyto limity jsou dle Ing. Ronovského vysoko nadsazené a mnohé investice by mohli řešit právě vedoucí odborů.

- 2) Nadprodukce – na MÚ Čáslav musí vyplňovat různé tabulky a reporty, které jsou ze zákona povinné, ale dle Ing. Ronovského naprosto nesmyslné. Tento stav může aplikaci MUDA omezit, protože by mohlo být problémové tyto činnosti přestat provádět, když jsou dány zákony, a to navíc napříč všemi úřady v ČR. Jejich povinný charakter nelze z pozice městského úřadu snadno změnit, dle pana Ing. Ronovského lze způsob výkonu těchto činností do určité míry zefektivnit.
- 3) Čekání – na MÚ Čáslav je viditelný nepoměr s množstvím práce a nevytíženosti mezi jednotlivými odbory. Zaměstnanci na jednom odboru jsou velmi vytížení a svou práci mnohdy nestíhají. Zatímco na jiném odboru zaměstnanci na práci čekají a mají zbytečný prostoj. Jde tedy o špatné rozdělení pracovních činností napříč odbory.
- 4) Zásoby – v této oblasti MÚ Čáslav nemá výrazné nedostatky. Vše, co bylo nakoupeno, to je využíváno. I pro věci nakoupené v minulosti a dosud nevyužívané je nalezeno nové uplatnění. Jediným nadbytečným materiálem by mohly být zbytečné uzamykatelné skříňe spojené s archivací, které by se mohly správným dodržováním archivace a zavedením její elektronické podoby redukovat. Jinou oblastí jsou investice, které Analýza využívání metod kvality ve veřejné správě, kterou provedlo MVČR (Ministerstvo vnitra České republiky, 2016) přidalo v MUDA do oblasti „zásoby“, u nichž by se dalo o nadbytečnosti spekulovat. Investice by měly být prováděny především v obecném zájmu a pro zájmy občanů. Jedná se například o stavbu zimního stadionu, která je v zájmu občanů, ale celková vhodnost a úspěch investice nemusí být v plném zájmu úřadu.
- 5) Chyby – chybám se na MÚ Čáslav nelze nevyhnout. Jedná se především o špatnou komunikaci s počítačovými programy, kdy občas vzniká nekompatibilita a zbytečně se vše musí znovu přepisovat či zadávat.
- 6) Přemísťování – nadbytečné přesuny osob a materiálu na MÚ Čáslav prakticky neexistují, jelikož k tomu není vymezený prostor. Většinou jsou všechny činnosti prováděny v jedné budově. Nedostatkem MÚ Čáslav je ale přenos informací, především v důsledku rozsáhlé organizační struktury.

- 7) Pohyb (zbytečné pohyby, nepořádek) – MÚ Čáslav nemá v podstatě problémy se zbytečnými pohyby, ale nedostatkem je špatná ergonomie a nepořádek na pracovišti. Tento nepořádek se však vyskytuje jen na určitých odborech, kde je přebytek materiálu spojený s přidělenou agendou. Tedy že při své činnosti tento materiál využívají a nelze ho přemístit jinam. (Rozhovor s Ing. Ronovským, DiS., MÚ Čáslav, 2019)

3.4 Možnosti užití metody CSR Městským úřadem Čáslav

Při rozhovoru s Ing. Ronovským bylo dále téma zaměřeno na oblast CSR. Při otázce, zda Ing. Ronovský o tomto pojmu (CSR či společenská zodpovědnost firem) někdy slyšel, odpověděl, že nikoliv. Po vysvětlení, co CSR znamená, k čemu slouží a proč je do organizací implementováno Ing. Ronovský sdělil, že jednotlivé činnosti z tohoto konceptu na úřadě již dávno fungují. Ale s tím rozdílem, že MÚ Čáslav neprovádí tyto činnosti souhrnně přímo pod označením CSR. (Rozhovor s Ing. Ronovským, DiS., MÚ Čáslav, 2019)

Ve spolupráci s Ing. Ronovským byly charakterizovány jednotlivé oblasti CSR – ekonomická, sociální a environmentální odpovědnost na MÚ Čáslav. Důvodem této charakteristiky bylo zjištění, jaké činnosti a do jaké míry z každé oblasti dle této metody provádějí. (Rozhovor s Ing. Ronovským, DiS., MÚ Čáslav, 2019)

Ekonomická oblast

MÚ Čáslav má zřízen etický kodex, kde je charakterizováno, jak se mají zaměstnanci chovat uvnitř i vně organizace. Je zde uveden především způsob komunikování. Po volbách byl tento kodex částečně porušen ve využívání médií jiným negativním způsobem, než jaký je stanoven v tomto kodexu. Etický kodex je dle pana Ing. Ronovského také vytvořen v souladu s tím, aby všichni pochopili, že doba cenzury a ovlivňování lidí je dávno pryč. V oblasti aktivního zapojování zákazníků a partnerů do chodu organizace je na MÚ Čáslav prováděno formou otevřenosti a možností občanů a dalších lidí chodit s nápady a připomínkami, jak co udělat lépe. Korupce se na MÚ Čáslav s největší pravděpodobností nevyskytuje, jak soudí pan Ing. Ronovský na základě toho, že nikdo nic k podezření z korupce neohlašuje. V každém případě ale na úřadě korupci odmítají. Odpovědné nakupování je na tomto úřadě spojeno především s přístupem nakupovacího procesu takového, že se nakupuje jen to, co je potřeba. (Rozhovor s Ing. Ronovským, DiS., MÚ Čáslav, 2019)

Sociální oblast

Dle Ing. Ronovského je odpovědné chování vůči zaměstnancům na velmi vysoké úrovni. Je zde ustanovena kolektivní smlouva, která bude v nejbližší době rozšířena také o další různé programy, například společné zaměstnanecké výlety, které úřad organizuje. Ochrana bezpečnosti a zdraví je podporována především v pracovních činnostech. Bezpečnost a její logické zavedení je známo především v sociálním odboru, kde jsou nainstalovány kamerové systémy a tlačítka „první pomoci“. V oblasti zdraví jsou na úřadě zavedeny otíratelné židle. Rovné příležitosti jsou především viditelné při otevřeném výběrovém řízení. Vyváženost osobního a pracovního života zaměstnanců je na úřadě samozřejmostí. Od zaměstnanců nejsou vyžadovány přesčasy, je umožněna flexibilní pracovní doba. Tato flexibilní pracovní doba je omezená pouze podmínkou, že od pondělí do středy musejí být zaměstnanci na pracovišti do 17:00 hodin, ale naopak v pátek mohou chodit ze zaměstnání už velmi brzy. Pozitivní vztahy má úřad jak se zaměstnanci, tak s občany. Podpora zaměstnanců je prováděna například formou sportovních akcí uvnitř úřadu, které jsou organizovány dvakrát ročně. Pro občany město zařizuje různé kulturní akce, jako je Kulturní léto, Čarodějnice, či různé trhy a jarmarky. Dalším způsobem pozitivních vztahů s občany je hledání dobrovolníků pro vysazování stromů – sakur, které posupně povede k vytvoření sakurového háje pro tvorbu příznivého života občanů. Filantropii a dobrovolnictví na úřadě provádějí formou zapůjčení obrazů z galerie, které jsou vystaveny napříč celým úřadem. Úřad v rámci svého rozpočtu věnuje každým rokem příspěvky na charitativní činnosti (například Diakonie Čáslav), na sportovní aktivity, na podporu mládeže a na sociální aktivity. (Rozhovor s Ing. Ronovským, DiS., MÚ Čáslav, 2019)

Environmentální oblast

Řešení problémů se skládkou odpadu je na úřadě jedním z nejdůležitějších bodů ekologických aktivit. Snahou je důsledný dohled nad provozem skládky, omezování dalšího navyšování skládky a řešení případného zakonzervování a rekultivace skládky. Dále se v ekologické oblasti úřad zabývá prosazováním svozu komunálního odpadu pro občany zdarma, dále revitalizace, rozvoj a rozšíření sběrných míst tříděného odpadu, využití podzemních kontejnerů. Dalším zapojením v environmentální oblasti je také doplnění chybějících odpadkových košů v různých částech města. MÚ Čáslav se také snaží zapojit město do vzdělávání veřejnosti ohledně nakládání s odpady. V oblasti minimalizace vlastní ekologické stopy na MÚ Čáslav se snaží omezit plýtvání zdroji, nepoužívat osobní automobil, není-li to třeba, a stojí především za tím, že je třeba nedělat věci zbytečně. MÚ Čáslav se také aktivně zapojuje do celorepublikové akce Uklid'me Česko. (Rozhovor s Ing. Ronovským, DiS., MÚ Čáslav, 2019)

Stakeholders a MÚ Čáslav

Dále byl s Ing. Ronovským proveden výčet skupin stakeholders a MÚ Čáslav. Stakeholders externího charakteru jsou především občané obce, občané okolních obcí, klienti úřadu, dodavatelé, podnikatelé, příspěvkové organizace a další partneři. Interní stakeholders jsou zaměstnanci úřadu, zástupci úřadu a vedení úřadu. (Rozhovor s Ing. Ronovským, DiS., MÚ Čáslav, 2019)

MÚ Čáslav se snaží o rozmanitou komunikaci se všemi stakeholders, a to formou sociální sítě Facebook, webových stránek MÚ či měsíčníkem Čáslavských novin. Ve všech těchto formách dává úřad vědět o svých činnostech, plánech akcích. Mimo to je zde možnost naopak úřad kontaktovat za různými účely. (Rozhovor s Ing. Ronovským, DiS., MÚ Čáslav, 2019)

MÚ Čáslav tedy na základě provedeného šetření v současné době disponuje oblastmi, které se vyskytují v metodě CSR. Úřad ale nemá o tomto konceptu jakékoliv povědomí.

4 SHRnutí A NAVRŽENí MOŽNÝCH ZMĚN

Kapitola je zaměřena na vyhodnocení užití metod MUDA a CSR na MÚ Čáslav v obecné rovině. Kapitola obsahuje vyhodnocení na základě rozhovorů s Ing. Ronovským, dále vyhodnocení na základě rešerše literatury a obecný návrh možných změn. Součástí této kapitoly je také zhodnocení silných a slabých stránek obou metod v případě obecného užití na MÚ Čáslav.

4.1 Užití metody MUDA na Městském úřadu Čáslav

Důležitým krokem pro možné užití MUDA je vyhledat oblasti, kde se vyskytuje plýtvání. Po určení těchto oblastí a činností je třeba najít způsoby eliminace plýtvání a jeho nahrazení činnostmi s přidanou hodnotou. Toto je cílem této metody. (Bauer et al., 2012, s. 28)

Na úřadě jsou na základě zjištění z empirického šetření oblasti, kde se vyskytují problémy s plýtváním. O těchto oblastech byla s Ing. Ronovským vedena diskuze, jaká opatření by se měla provést k odstranění, a zároveň byly určeny oblasti přidávající hodnotu. Výsledek diskuze a obecný návrh možnosti užití MUDA na MÚ Čáslav ve spolupráci s Ing. Ronovským je uveden v Tabulce č. 4.

Tabulka 4 Obecný návrh možnosti užití MUDA na Městském úřadě Čáslav

Č.	Druh plýtvání	Současný stav na Městském úřadu Čáslav	Obecný návrh možnosti užití MUDA
1	Nadbytečná práce (Overprocessing)	Nevyhovující vnitřní předpisy, duplicita vedení Knihy objednávek (vedena papírově i elektronicky), zbytečné zasílání upomínek, limit pro povolování investic.	Změna vnitřních předpisů, které v současné době obsahují duplicitní vedení, a zasilání upomínek. Navýšit limity investic pro vedoucí odborů. Změnou předpisů by byla nadbytečná práce omezena.
2	Nadprodukce (Overproduction)	Vyplňování tabulek a reportů požadovaných legislativou.	Vyplňování je určené legislativou, a na úrovni obce jako místní samosprávy nelze některé změny provést. Jde o problematickou oblast. To může aplikaci MUDA omezit.
3	Čekání (Waiting)	Nepoměr množství práce mezi odbory úřadu.	Změna a přeorganizování činností mezi jednotlivými pracovníky úřadu. Tímto se vyrovná nepoměr práce a zaměstnanci nebudou mít žádné výraznější časové prostoje.

4	Zásoby (Inventory)	Nejsou známy žádné výrazné nedostatky v této oblasti. Pouze komunikována nadbytečnost uzamykatelných skříní s archivací. Dále u určitých investic by se dalo o nadbytečnosti spekulovat (jsou ale prováděny v zájmu občanů).	Nadále nakoupený materiál a vybavení využívat a zbytečně neskladovat. Zajistit správný chod archivace a tím by se daly skříně redukovat, především s pomocí zavedení elektronické archivace. Lépe plánovat investice.
5	Chyby (Defects)	Špatná komunikace s programy, důsledkem nekompatibility se vyskytují chyby, které je potřeba opravovat.	Řešením by bylo zavést jednotný centrální program napříč úřadem, který by byl kompatibilní.
6	Přemísťování (Transport)	Přemísťování a nadbytečné přesuny osob a materiálu na úřadě téměř neexistují. Jediné nedostatky jsou v přenosu informací napříč organizační strukturou	Pokračovat v dobře nastaveném systému v rámci osob a materiálu. Lepší přenos informací na základě změny organizační struktury.
7	Pohyb (Motion)	Špatná ergonomie a nepořádek na pracovišti na určitých odborech.	Zavedení tzv. Clean desk, která ale nelze zavést na všech odborech. Ergonomie je spojená s omezenými financemi, kdy si úřad nemůže vždy dovolit zakoupit ergonomické pomůcky.

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Rozhovor s Ing. Ronovským, DiS., MÚ Čáslav, 2019; Ministerstvo vnitra České republiky, 2016)

Ing. Ronovský si je zmíněných forem plýtvání na úřadě vědom a dodává, že tím nejslabším článkem, který je také hlavním zdrojem většiny plýtvání, jsou zastaralé vnitřní předpisy a neefektivní organizační struktura. Dále se domnívá, že aktualizace těchto předpisů omezí v mnoha oblastech zbytečné procesy a činnosti. Vnitřní předpisy by chtěl aktualizovat především tak, aby byla změna předpisů prováděna pravidelně a každoročně. Návrhy a připomínky při tvorbě předpisů by mohl podat každý zaměstnanec MÚ. (Rozhovor s Ing. Ronovským, DiS., MÚ Čáslav, 2019)

Dle Ing. Ronovského je vždy co zlepšovat. Zaměřit se na to, co lidé dělají, a na základě toho určit místa, která jsou slabá. Jeho přístup: „*Dostat úřad do 21. století.*“ je jedním z prvních kroků pro realizaci změn. (Rozhovor s Ing. Ronovským, DiS., MÚ Čáslav, 2019)

Definování oblastí, ve kterých dochází k plýtvání, je důležitým krokem pro metodu MUDA. Na základě tohoto kroku pak je třeba tyto oblasti nahradit činnostmi přidávajícími hodnotu. (Bauer et al., 2012, s. 28)

Vzhledem k tomu, že na úřadě musí hospodařit s omezenými finančními zdroji, lze na základě užitých zdrojů předpokládat, že metoda MUDA může být jedním ze způsobů, jak omezit náklady. Pokud by se úřad soustředil především na oblasti, kde se vyskytuje plýtvání a neefektivnost a nahradil je činnostmi, které zvyšují hodnotu, zvýšila by se jak efektivita, která je v samosprávě žádaná, tak i volné finanční prostředky. Změnou některých vnitřních předpisů, jak bylo diskutováno s Ing. Ronovským, a jejich pravidelnou aktualizací by se mohly nadměrné činnosti omezit a efektivita zvýšit, a to především v dlouhodobém měřítku. Také úprava organizační struktury by mohla mít pozitivní následek v jednodušším chodu úřadu v souvislosti s přenosem informací. (Rozhovor s Ing. Ronovským, DiS., MÚ Čáslav, 2019)

U metody MUDA se však může vyskytovat problém s její implementací do organizace, a to především ze strany samotných zaměstnanců MÚ Čáslav. Dle Bauera a Haburairové (2015, s. 8) zlepšování a změnu v organizaci nelze provést pouze jednotlivými metodami a nástroji, ale je potřeba provést změny celkového myšlení zaměstnanců. Dále Bauer a Haburairová (2015, s. 17) uvádí, že lidé jsou v celém procesu změn a zlepšování nejdůležitějším článkem a že zaměstnanec je potřeba neustále motivovat a podporovat v možnostech seberealizace (Rozhovor s Ing. Ronovským, DiS., MÚ Čáslav, 2019; Bauer a Haburairová, 2015, s. 8; Bauer a Haburairová, 2015, s. 17).

Ing. Ronovský se při rozhovoru zmínil, že zaměstnanci negativně přistupují k jakýmkoliv změnám, tedy negativní napojení zaměstnanců na historii v kontextu prohlášení: „*Když to do teď fungovalo, tak na co změny?*“. Důležitým přístupem je proto samotná změna myšlení pracovníků. Záleží však na samotném přístupu manažera, jak své lidi motivuje, jak změní jejich pohled a myšlení (Bauer et al., 2012, s. 15-16). A to směřem k tomu, že implementace MUDA není přítěží, ale naopak zaměstnancům v mnoha oblastech ulehčí práci, zvýší efektivnost. Motivací by také mohla být myšlenka, že finanční prostředky, které aplikování MUDA ušetří, se mohou uplatnit právě pro tyto zaměstnance například formou různých bonusů (Rozhovor s Ing. Ronovským, DiS., MÚ Čáslav, 2019). Tento přístup zaměstnanců lze považovat za komplikaci při implementaci metody MUDA. Mohlo by se předpokládat, že lze tuto komplikaci omezit, jak bylo zjištěno při rozhovoru s Ing. Ronovským. Například by se dalo více či méně

zapojit zaměstnance do činností a inovací spojených s aplikací MUDA v organizaci – tedy určitá možnost seberealizace (například možnost spolupodílet se na tvorbě efektivní směrnice či jiných návrhů) a ukázat, že změny nejsou zátěží, ale přínosem.

4.2 Užití metody CSR na Městském úřadu Čáslav

Místní samospráva má ze zákona základní odpovědnost za trvale udržitelný rozvoj vymezeného územní v rámci svého poslání (Krbová, 2017, s. 92). Tuto zákonnou odpovědnost má také MÚ Čáslav. Při rozhovoru s Ing. Ronovským byla otevřena diskuze na problematiku společenské odpovědnosti v rámci konceptu CSR a možnosti užití úřadem.

Ing. Ronovský trval na tom, že činnosti související s odpovědným chováním dělají především nad rámec zákona. Jde tedy o hlavní projevy společenské odpovědnosti. Na otázku, zda by zavedení CSR mělo na MÚ Čáslav smysl Ing. Ronovský odpověděl, že spíš ne. Dle jeho názoru nemůže úřad fungovat bez toho, aniž by dodržoval všechny činnosti popsané výše. I přesto, že koncept CSR oficiálně nevyužívají, tak dílčí kroky uplatňují, jen se k tomu nehlásí a nereprezentují se pod tímto konceptem. A pokud by bylo zavedení CSR spojeno s finančními náklady (které jsou na úřadu velmi omezené), nebude dle Ing. Ronovského implementace CSR dobrým krokem. (Rozhovor s Ing. Ronovským, DiS., MÚ Čáslav, 2019)

MÚ Čáslav staví na přesvědčení, že důležitější jsou činy a komunikace o těchto činech, aby lidé a okolí viděli a vnímali, co organizace dělá. Ing. Ronovský se domnívá, že tento přístup je lepší než se k CSR hlásit, ale nechovat se podle toho (což by mohlo mít úplně opačný účinek). (Rozhovor s Ing. Ronovským, DiS., MÚ Čáslav, 2019)

V současné době MÚ Čáslav provádí činnosti, které by se daly na základě užitých zdrojů považovat za společensky odpovědné, a to ve všech třech oblastech 3P odpovědností dle CSR. Ing. Ronovský však nikdy o metodě CSR neslyšel a neví tedy, že by mohla být možnost implementovat CSR do strategie organizace.

Dle Tetřevové a kolektiv (2017, s. 185) jsou již v dnešní době v každé organizaci aplikovány některé z aktivit či opatření, které jsou projevem společensky odpovědného chování. Tyto aktivity jsou ale většinou pouze dílčího charakteru. Je zapotřebí, aby pro dlouhodobé a trvalé zlepšování byly tyto aktivity uceleně zpracovány do určitého konceptu. Také Kašparová a Kunz (2013, s. 21) uznávají, že velká část podniků často vykonává mnoho činností, které jsou charakteristické pro CSR, aniž by si to organizace uvědomovaly.

Toto, jak je zmiňováno výše dle Tetřevové a kolektiv (2017, s. 185) a Kašparové a Kunze (2013, s. 21) lze považovat i za případ MÚ Čáslav. Organizace se dobrovolně nad rámec zákona hlásí k činnostem ze společenské odpovědnosti, ale pouze dílčími částmi, a ne v komplexním systému. Důvodem je na základě rozhovoru s Ing. Ronovským především nevědomost úřadu o CSR a možnosti ho aktivně aplikovat do strategie své organizace. Druhým důvodem dle zjištění při rozhovoru by mohlo být omezené finanční zázemí dané samosprávou. Implementace určitých oblastí z metody CSR mohou být finančně náročné, jak uvádí Kašparová a Kunz (2013, s. 30-31). Tito autoři popisují, že část podniků se brání větší angažovanosti v oblasti CSR, a to nejčastěji z důvodů obav ze zvýšených nákladů, nedostatku času či lidských zdrojů, motivaci či neznalosti ohledně CSR (Kašparová a Kunz, 2013, s. 30-31).

Úřad se chová společensky odpovědně ke svému širokému okolí a snaží se to dávat najevo, přesto není tento přístup dle závěrů plynoucích z rešerše zdrojů v současné době dostačující.

Jak společnosti soukromého sektoru, tak i instituce veřejné správy mohou implementovat CSR do své činnosti. Mimo to by veřejná správa měla tvořit odpovídající podmínky pro rozvoj CSR a propagovat ho, a tím motivovat soukromé společnosti a občany ke společensky odpovědnému chování. V Příručce CSR pro veřejnou správu je také dále upozorňováno, že CSR je zmíněn požadavek na aktivní zapojení veřejné správy do podpory CSR. (Národní středisko podpory kvality, 2016)

Za pozitiva užití CSR do MÚ Čáslav lze považovat na základě rešerše literatury a empirického šetření například dopad na image úřadu a lepší a kvalitnější vztahy se stakeholders. Dalším pozitivem pro MÚ Čáslav by mohla být možnost přihlášení kvalitních lidí do výběrového řízení a jejich přijetí, které bude mít výhodu v kvalitnější pracovní síle úřadu. Implementací CSR a zaměřením například v sociální oblasti by se dala zvýšit motivace a výkonnost zaměstnanců. Negativem dle užitých zdrojů a rozhovoru s Ing. Ronovským by mohly být určité finanční náklady spojené s CSR, které jsou na úřadě omezené či nedostatek zaměstnanců zabývajících se CSR.

4.3 Shrnutí a obecný návrh možných změn

Metoda MUDA by mohla být vhodnou metodou ke zlepšení nedostatků, a to především z důvodu, že MUDA pracuje s téměř shodnými oblastmi, které lze považovat na MÚ Čáslav za neefektivní.

Důvodem pro výběr metody CSR k návrhu možnosti užití zvolenou místní samosprávou bylo především to, že CSR není ve veřejné správě stále tolik rozšířena. Na základě provedeného šetření a zjištěných výsledků by se dalo předpokládat, že důvodem pro malý počet zapojených organizací je především nevědomí o existenci tohoto konceptu. Dalším důvodem by dle provedeného rozhovoru na MÚ Čáslav mohly být obavy z finančních nákladů. Určité povědomí o CSR, jeho charakteristice a důvodu jeho zavádění, jeho výhodách a nevýhodách, finanční náročnosti apod. by mohlo být prvním krokem, aby samotné organizace měly chuť tuto možnost konzultovat a přemýšlet o jeho dobrovolné aplikaci. Na základě užitých zdrojů je v současné době žádoucí, aby byla CSR do organizací veřejné správy implementována (Národní středisko podpory kvality, 2016).

Z rozhovoru s Ing. Ronovským je patrné, že se snaží úřad modernizovat. Lze předpokládat na základě zjištěných výsledků, že jedním z kroků k této modernizaci by mohlo být právě CSR, a mimo modernizaci je důležité vnímat i budoucí vývoj a udržitelný rozvoj.

V práci je obecně navrženo, vzhledem k současnému stavu úřadu a jeho nedostatkům v několika oblastech a vzhledem k omezeným finančním prostředkům, aby si MÚ Čáslav podrobně specifikoval všechna slabá místa a oblasti, kde dochází k neefektivním činnostem. Dalším krokem by mělo být přijímání opatření, díky kterým lze tyto nedostatky eliminovat a nahradit je činnostmi s přidanou hodnotou, a zvýšit tak efektivnost a finanční zdroje. Dalo by se určit na základě užitých zdrojů, že MUDA je jednou z cest, jak tohoto odstranění plýtvání dosáhnout, a to především v dlouhodobém měřítku s aktivní účastí všech zaměstnanců. Zapojení a motivování všech zaměstnanců je pro užití MUDA důležité, neboť jejich aktivní spolupráce a přijetí změn je nezbytné.

Dále jsou v práci v obecné rovině navrženy častější aktualizace (dle aktuálních potřeb úřadu a dle legislativních potřeb) vnitřních předpisů a jejich konzultace se všemi zaměstnanci, kterých se dotýkají. Dále návrh změny organizační struktury tak, aby byly informace předávány z jednoho místa na druhé přes co nejmenší počet mezičlánků. A také optimalizovat pracovní činnosti pracovníků tak, aby nedocházelo k nevytíženosti či přetíženosti zaměstnanců. V oblasti vyplňování nadbytečných reportů a tabulek, které jsou ze zákona povinné, nelze na základě zjištěných skutečností z pozice úřadu nic příliš měnit. Dalo by se však navrhnout, aby byly tyto činnosti prováděny efektivněji, například v rovině procesní.

V práci je dále v obecné rovině doporučeno, aby se MÚ Čáslav začal hlouběji zajímat o metodu CSR, která by se dala považovat dle použité literatury za aktuální jak v soukromém sektoru, tak ve veřejné správě. V současné době také existují ocenění, která by mohl úřad za implementaci CSR získat. Jde například o ocenění Radou kvality ČR v rámci Národní politiky kvality, jako jsou Národní cena ČR za společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj či Cena hejtmana za společenskou odpovědnost ve spolupráci s vedením krajů ČR. (Národní středisko podpory kvality, 2016)

Úřad by měl být inspirací pro své okolí, jak je uvedeno v Příručce CSR pro veřejnou správu (Národní středisko podpory kvality, 2016), kdy aktivní zapojení úřadů je důležitým krokem pro rozvoj CSR v celé společnosti. Právě úřady, které mají CSR ve své strategii implementováno, by mohly na základě tohoto sdělení inspirovat MÚ Čáslav. Asociace společenské odpovědnosti (2017), která je největší iniciativou společenské odpovědnosti CSR a sdružuje organizace, které mají CSR implementované, má v červnu 2019 celkem 283 členů, z nichž čtyři jsou orgány veřejné správy: Ministerstvo životního prostředí, Jihomoravský kraj, Jihočeský kraj, Úřad městské části Praha 13. Dle Příručky CSR pro veřejnou správu (Národní středisko podpory kvality, 2016) mají CSR implementované ještě města Chomutov, Kopřivnice a obec Otice. Na základě těchto skutečností je doporučeno MÚ Čáslav využít inspirace z ostatních organizací, které mají CSR implementováno pro zjištění konkrétnějších informací z praktického pohledu o metodě CSR.

Nakonec je v obecné rovině navrženo na základě zjištění současného stavu MÚ Čáslav, aby se zaměstnanci, a především vedení úřadu více zajímalo o dalších možnostech různých metod řízení. V současné době jsou kladeny požadavky nejen na 3E, ale také na celkové zvyšování kvality ve veřejné správě, a to především směrem k zájmu občanů. Dalo by se předpokládat na základě zjištěných výsledků, že k dodržování těchto požadavků může napomoci rozšíření implementace manažerských metod na MÚ Čáslav.

ZÁVĚR

Management soukromého sektoru používá různé metody, s jejichž pomocí usilují o dosažení cílů podniku. Zavádění těchto podnikových manažerských metod do prostředí veřejné správy je o něco komplikovanější. Veřejná správa je do určité úrovně odlišná od soukromého sektoru, především je více vázána zákony. V posledních dekadách se však začala objevovat potřeba modernizace veřejné správy za účelem zvyšování její efektivity, účelnosti a hospodárnosti. Jedním z přístupů, který této modernizaci napomáhá, je koncept NPM. Ten má své principy, a jedním z těchto principů je modifikace a implementace manažerských metod a nástrojů ze soukromého sektoru do veřejné správy. V současné době však prochází koncept NPM určitou kritikou.

Cílem práce byla analýza vybraných manažerských metod, které jsou užívány v podnikatelské praxi a určení možností jejich užití zvolenou místní samosprávou. V první části bakalářské práce byla provedena rešerše odborné literatury z oblasti soukromého sektoru a veřejné správy. Další oblastí teoretického základu bylo popsání základních aspektů managementu v soukromém sektoru a veřejné správě a s nimi spojených manažerských metod.

Pro empirický výzkum bakalářské práce byl vybrán MÚ Čáslav. Manažerské metody, které tato místní samospráva v současnosti používá, jsou především spojené s běžným řízením organizace a nejsou zaměřeny na zvyšování efektivity a zlepšování fungování organizace. Byly zvoleny dvě konkrétní manažerské metody, které jsou užívány v praxi soukromých podniků a na základě toho bylo účelem zjistit možnosti jejich užití ve zvolené místní samosprávě – na MÚ Čáslav. Metodami, které byly zvoleny, byly metody MUDA a CSR.

Na základě provedeného šetření bylo v obecné rovině zjištěno, že možnosti užití metody MUDA je na MÚ Čáslav možné a žádané. Užití CSR na MÚ Čáslav je taktéž možné, ale ne už s tak pozitivním přístupem ze strany úřadu. MÚ Čáslav v současné době provádí některé dílčí činnosti z oblastí dle CSR, ale ne pod komplexním formátem, jako je právě metoda CSR. V práci bylo zjištěno, že za silné stránky užití metody MUDA Městským úřadem Čáslav by se dala považovat především znalost či uvědomění si slabých a silných stránek organizace, a to především v oblasti zbytečných administrativních zátěží a plýtvání, a že díky tomu existuje možnost tyto zátěže a plýtvání omezit či odstranit. Pozitivem je také zapojení všech zaměstnanců do zlepšování činností organizace a jejich seberealizace. MUDA také nabízí možnosti při snižování výdajů. Komplikací může být přístup zaměstnanců, jež negativně přistupují

ke změnám. Za silné stránky CSR by se dal požadovat dopad na image a kvalitní vztahy se stakeholdery. Slabou stránkou se můžou také jevit finanční či personální komplikace při aplikaci metody, a to především v případě zavádění aktivit společenské odpovědnosti, které na úřadech nejsou zřízeny.

MÚ Čáslav bylo v obecné rovině doporučeno vzhledem ke zjištěným nedostatkům při empirickém šetření optimalizovat procesy na úřadu tak, aby nedocházelo ke zbytečným činnostem, a to dle metody MUDA. I přesto, že úřad nemá příliš zájem aplikovat CSR, tak je doporučeno se o CSR šířeji zajímat z důvodu požadavku na aktivní zapojení veřejné správy v oblasti CSR. Tento požadavek je specifikován v Příručce CSR pro veřejnou správu (Národní středisko podpory kvality, 2016). Důvodem pro negativní postoj pro aplikaci ze strany Ing. Ronovského byla především neznalost metody a obava z finančních nákladů. Bylo doporučeno, aby se úřad inspiroval od organizací, ve kterých je CSR zavedeno. Motivací by mohla být také možnost získat prestižní ocenění za implementaci a dodržování metody CSR.

POUŽITÁ LITERATURA

KNIŽNÍ ZDROJE

1. BALÍK, Stanislav, 2009. *Komunální politika: obce, aktéři a cíle místní politiky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2908-4
2. BAUER, Miroslav et al., 2012. *Kaizen: cesta ke štíhlé a flexibilní firmě*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0029-2.
3. BAUER, Miroslav a Inga HABURAIIOVÁ, 2015. *Leadership s využitím kaizen a lean*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0390-3.
4. BEAL, Brent. D., 2014. *Corporate social responsibility: definition, core issues, and recent developments*. Los Angeles: Sage Publications. ISBN 978-1-4522-9156-7.
5. BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4429-2.
6. DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL, 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2149-1.
7. DYTRT, Zdeněk a kolektiv, 2012. *Odpovědný management – inovace v podnikání a veřejné správě*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7395-519-9.
8. EASTERBY-SMITH, Mark, Richard THORPE a Paul R. JACKSON, 2008. *Management research*. 3rd ed. London: Sage Publications. ISBN 978-1-84787-177-0.
9. FOTR, Jiří, Lenka ŠVECOVÁ a kolektiv, 2010. *Manažerské rozhodování. Postupy, metody a nástroje*. Praha: Ekopress, s.r.o. ISBN 978-80-86929-59-0.
10. HENDRYCH, Dušan a kolektiv, 2014. *Správní věda. Teorie veřejné správy*. Praha: Wolters Kluwer, a. s. ISBN 978-80-7478-561-0.
11. HORZINKOVÁ, Eva a Vladimír NOVOTNÝ, 2013. *Základy organizace veřejné správy v ČR*. Plzeň: Aleš Čeněk, s.r.o. ISBN 978-80-7380-459-6.
12. JUREČKA, Václav a kolektiv, 2018. *Mikroekonomie*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-271-0146-7.
13. KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ, 2013. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4480-3.

14. KRBOVÁ, Jana, 2017. *Moderní management ve veřejné správě. Nové, inovativní a kreativní přístupy v managementu veřejné správy: výzvy a možnosti. Public Management.* Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7552-744-8.
15. MAREŠ, Svatopluk, Hana MOHELSKÁ a Marcela ŠABATOVÁ, 2004. *Manažerské metody. Systematický aplikační přehled.* Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 80-7041-534-7.
16. MLÁDKOVÁ, Ludmila, Petr JEDINÁK a kolektiv, 2009. *Management.* Plzeň: Aleš Čeněk, s.r.o. ISBN 978-80-7380-230-1.
17. MOHELSKÁ, Hana a Zbyněk PITRA, 2012. *Manažerské metody.* Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-092-8.
18. NAHODIL, František a kolektiv, 2014. *Veřejná správa a financování veřejného sektoru.* Plzeň: Aleš Čeněk, s.r.o. ISBN 978-80-7380-536-4.
19. OCHRANA, František a Milan PŮČEK, 2011. *Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě. Smart Administration.* Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s. ISBN 978-80-7357-667-7.
20. REICHEL, Jiří, 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů.* Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3006-6.
21. SEDLÁKOVÁ, Renáta, 2014. *Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky.* Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3568-9.
22. SVOBODA, František a kolektiv, 2017. *Ekonomika veřejného sektoru.* Praha: Ekopress, s. r. o. ISBN 978-80-87865-35-4.
23. ŠPAČEK, David, 2016. *Public Management. V teorii a praxi.* Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-621-0.
24. TETŘEVOVÁ, Liběna a kolektiv, 2011. *Veřejný a podnikatelský sektor.* Příbram: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-043-0.
25. TETŘEVOVÁ, Liběna a kolektiv, 2017. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví.* Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-271-0285-3.
26. VEBER, Jaromír a kolektiv, 2009. *Management. Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita.* Praha: Management Press, s. r. o. ISBN 978-80-7261-200-0.

27. VOCHOZKA, Marek, Petr MULAČ a kolektiv, 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4372-1.

INTERNETOVÉ ZDROJE

1. Asociace společenské odpovědnosti, 2017. *Členové*. [online]. Praha: Asociace společenské odpovědnosti, o.p.s. [cit. 2019-06-26]. Dostupné z: <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/nasi-clenove/>
2. ČESKO. Zákon č. 128 ze dne 12. dubna 2000 o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů. In: Sbíрка zákonů České republiky. [online]. 2018 [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-128>
3. ČESKO. Zákon č. 320 ze dne 9. srpna 2001 o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole). In: Sbíрка zákonů České republiky. [online]. 2017 [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-320>
4. ČESKO. Zákon č. 499 ze dne 30. června 2004 o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. In: Sbíрка zákonů České republiky. [online]. 2018 [cit. 2019-04-24]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-499>
5. DOSTÁL, Dalibor, 2017. Nečekejte žádnou kávu. Cafeterie pomáhá firmám s benefity pro zaměstnance. In: *Businessinfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Praha: CzechTrade ©1997-2019, 21.3.2017 [cit. 2019-04-24]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/necekejte-zadnou-kavu-cafeterie-pomaha-firmam-s-benefity-pro-zamestnance-87869.html>
6. FUKA, Jan a Petra LEŠÁKOVÁ, 2016. Sustainable Value as a Tool for Corporate Performance Management within New Public Management Framework. In: *WSEAS Transactions on Environment and Development* [online]. [cit. 2019-04-05]. ISSN 2224-3496. Dostupné z: <https://dk.upce.cz//handle/10195/66663>
7. KUTSCHERAUER, Alois, 2014. *Management regionů a obcí* [online]. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, Katedra regionální a environmentální ekonomiky. [cit. 2019-04-25]. Dostupné z: http://al-kut.cz/mro_html/mro_stud_opora.pdf

8. Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky, 2018. Národní informační portál o CSR: *Newsletter CSR/Duben 2018: Společenská odpovědnost organizací v České republice*. [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu: Národní portál. [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: <https://www.narodniportal.cz/wp-content/uploads/2018/04/Newsletter-CSR-duben-2018.pdf>
9. Ministerstvo vnitra České republiky, 2016. *Analýza využívání metod kvality ve veřejné správě*. [online]. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky. [cit. 2019-03-29]. Zdroj ve formátu PDF. Dostupné z: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwjC5-DXuazhAhVEonEKHTk0BYQQFjAAegQIA-hAC&url=https%3A%2F%2Fwww.mvcr.cz%2Fsoubor%2Fanalyza-vyuzivani-metod-kvality-ve-verejne-sprave-k-sc-1-3.aspx&usq=AOvVaw1T6DS043oYSv2IEG0w_s5h
10. Ministerstvo vnitra České republiky, 2017. *Strategický rámec rozvoje*. [online]. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky. [cit. 2019-04-20]. Zdroj ve formátu PDF. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/strategicky-ramec-rozvoje.aspx>
11. Národní středisko podpory kvality, 2016. *Příručka CSR pro veřejnou správu*. [online]. [cit. 2019-04-11]. Dostupné z: http://kvalitavs.cz/wp-content/uploads/2018/09/Pri-rucka_CSR_pro_VS.pdf
12. PAVELKA, Marcel, 2017. Uplatnění LEAN filosofie v různých odvětvích. In: *Academy of Productivity and Innovations* [online]. Slaný: API – Akademie produktivity a inovací, s.r.o. ©1997-2005-2018, 16.2.2017 [cit. 2019-04-06]. Dostupné z: <https://www.e-api.cz/25837n-uplatneni-lean-filosofie-v-ruznych-odvetvich>
13. PRŮŽEK, Tomáš, 2018. Štíhlá administrativa. In: *Průmyslové inženýrství*. [online]. Zlín: Průmyslové inženýrství, 11.7.2018 [cit. 2019-04-06]. Dostupné z: <http://www.prumysloveinzenyrstvi.cz/stihla-administrativa/>
14. Základní informace – Město Čáslav, 2018. In: *Městský úřad Čáslav* [online]. 23.5. [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: <http://www.meucaslav.cz/zakladni-informace/d-1040/p1=1946>

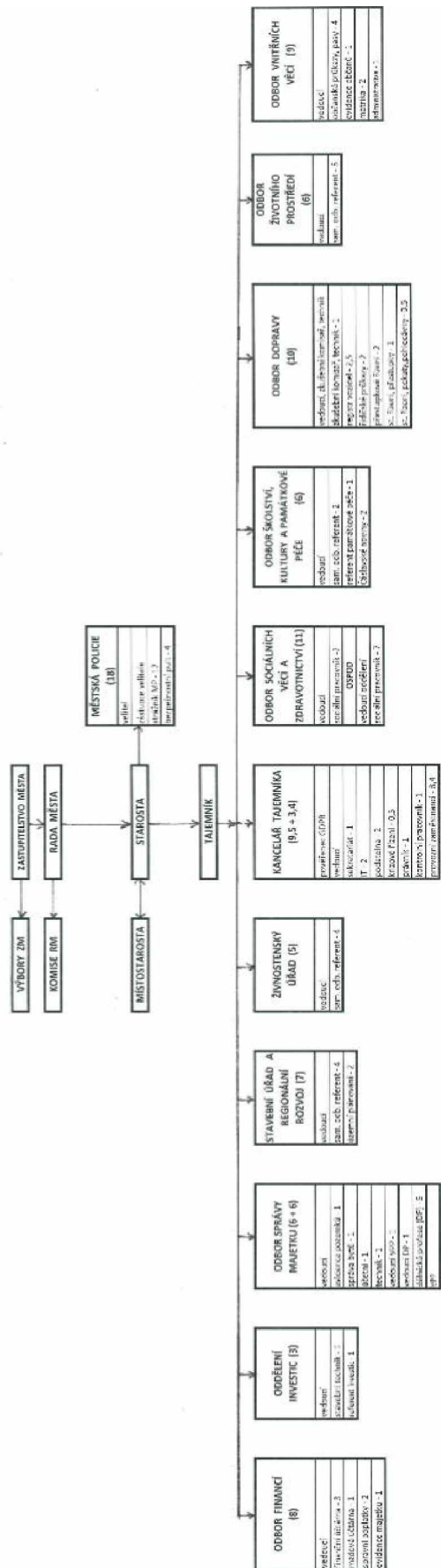
DALŠÍ ZDROJE

1. Organizační struktura Městského úřadu Čáslav, 2019. Městský úřad Čáslav.
2. Rozhovor s Ing. Martinem Ronovským, DiS., tajemník Městského úřadu Čáslav, 2019. Městský úřad Čáslav: březen–duben 2019.

PŘÍLOHY

Příloha A – Organizační struktura Městského úřadu Čáslav	66
Příloha B - Otázky a oblasti k polostrukturovanému rozhovoru s tajemníkem Městského úřadu Čáslav	67

PŘÍLOHA A – ORGANIZAČNÍ STRUKTURA MĚSTSKÉHO ÚŘADU ČÁSLAV



PŘÍLOHA B - OTÁZKY A OBLASTI K POLOSTRUKTUROVANÉMU ROZHOVOU S TAJEMNÍKEM MĚSTSKÉHO ÚŘADU ČÁSLAV

1. Jakou organizační strukturu má MÚ Čáslav?
2. Jaký je v současné době počet zaměstnanců v MÚ Čáslav?
3. Jaké činnosti či funkce MÚ Čáslav vykonává v oblasti samosprávy?
4. Jaké postavení má v rámci MÚ Čáslav tajemník z pohledu řízení?
5. Jaký hlavní cíl je úřadu Čáslav?
6. Jaké potřeby řeší MÚ Čáslav?
7. Je u vás v MÚ Čáslav podporována motivace zaměstnanců?
8. Jak byste definoval MÚ Čáslav ve spojení s managementem?
9. Stanovuje MÚ Čáslav nějaké své konkrétní cíle?
10. Jakým způsobem provádíte činnosti k dosažení těchto cílů? Používáte k dosažení cílů nějaké nástroje či metody?
11. Znáte nějaké konkrétní manažerské metody? A používáte některé?
12. Veřejná správa v ČR již aplikuje metody či nástroje, některé původem ze soukromého sektoru. Mezi tyto metody se nejčastěji řadí tyto: Balanced Scorecard, Procesní řízení, Benchmarking, Model CAF, Místní Agenda 21 a Projektové řízení, ISO 9001, EFQM a další. Používáte v MÚ Čáslav nějakou z těchto konkrétních metod nebo uvažujete o jejím zavedení?
13. Jsou na MÚ Čáslav oblasti, ve kterých vidíte nedostatky a oblasti, které byste rádi zlepšili?
14. Už jste někdy slyšel o konceptu Lean/Štíhlá administrativa a MUDA?
15. Specifikování jednotlivých druhů plýtvání dle MUDA.
16. Diskuze nad možnostmi užití MUDA na MÚ Čáslav.
17. Už jste někdy slyšel o konceptu Corporate Social Responsibility?
18. Specifikování jednotlivých oblastí CSR a Stakeholders.
19. Diskuze nad možnostmi užití CSR na MÚ Čáslav.