

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Vliv úrovně proklientsky orientovaného managementu města na kvalitu  
života jeho obyvatel

Bc. Jitka Bořilová

Diplomová práce

2022

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2021/2022

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Jitka Bořilová**  
Osobní číslo: **E20704**  
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**  
Specializace: **Ekonomika a management podniku**  
Téma práce: **Vliv úrovně proklientsky orientovaného managementu města na kvalitu života jeho obyvatel**  
Zadávající katedra: **Ústav správních a sociálních věd**

## Zásady pro vypracování

Kvalita života je tématem, které proniká do veřejné správy od konce 90. let 20. století. Postupná implementace principů udržitelného rozvoje s sebou přinesla i zavádění nástrojů řízení, které byly v druhé polovině 20. století především výsadou soukromé podnikové sféry. Zavádění prozákaznických přístupů známých ze soukromé sféry znamenalo rovněž transfer manažerských přístupů. Tyto nové přístupy zefektivnily využívání zdrojů managementu měst a obcí. Cílem diplomové práce je vyhodnotit vliv úrovně proklientsky orientovaného managementu města na kvalitu života jeho obyvatel.

Osnova:

- Rešerše odborné literatury, stanovení cílů práce.
- Management města.
- Kvalita života.
- Analýza vlivu úrovně proklientsky orientovaného managementu města na kvalitu života jeho obyvatel.
- Vyhodnocení vlivu úrovně proklientsky orientovaného managementu města na kvalitu života jeho obyvatel.
- Formulace závěrů a doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- EMERSON, Michael O. *Market cities, people cities: the shape of our urban future*. New York: New York University Press, 2018. ISBN 978-1-4798-3311-5.
- JEŽEK, Jiří a kol. *Strategické plánování obcí, měst a regionů: vybrané problémy, výzvy a možnosti řešení*. Vydání první. Praha: Wolters Kluwer, 2015. 214 stran. ISBN 978-80-7552-263-4.
- KRBOVÁ, Jana. *Moderní management ve veřejné správě: nové, inovativní a kreační přístupy v managementu veřejné správy: výzvy a možnosti*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-744-8.
- MACKŮ, Karel. *Multidisciplinární hodnocení kvality života v Evropě na regionální úrovni*. První vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci pro katedru geoinformatiky, 2020. 157 stran. Terra notitia; num. 18. ISBN 978-80-244-5841-0 .
- SIDOROVÁ, Milota et al. *How to design a fair shared city?: 8 short stories based on equitable urban planning in everyday life*. First issue. Prague: Heinrich-Böll-Stiftung e.V. in cooperation with WPS Prague, 2016. 37 stran. ISBN 978-80-906270-6-2 .
- SLAVÍK, Jakub. *Smart city v praxi: jak pomocí moderních technologií vytvořit město příjemné k životu a přátelské k podnikání*. Praha: Profi Press, 2017. ISBN 978-80-86726-80-9.
- Strategický rámec Česká republika 2030*. Praha: Úřad vlády České republiky, Odbor pro udržitelný rozvoj, 2017. 396 stran. ISBN 978-80-7440-181-7 .

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Martin Maštálka, Ph.D.**  
Ústav správních a sociálních věd

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2021**  
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2022**

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.** v.r.  
děkan

L.S.

**Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D.** v.r.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2021

## **Prohlášení**

Prohlašuji:

Práci s názvem Vliv úrovně proklientsky orientovaného managementu města na kvalitu života jeho obyvatel jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 27. 11. 2022

Bc. Jitka Bořilová v. r.

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala svému vedoucímu diplomové práce Ing. Martinu Maštálkovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky, na základě kterých tato práce vznikla.

## **Anotace**

*Diplomová práce se zabývá zaváděním manažerských přístupů do prostředí města. Cílem je vyhodnotit vliv úrovně proklientsky orientovaného managementu města na kvalitu života jeho obyvatel. První část se věnuje teoretickému vymezení pojmů management, veřejná správa, kvalita života. Druhá část je věnována vyhodnocení implementace vybraných manažerských přístupů do úřadů měst na krajské úrovni a závislosti mezi kvalitou života a proklientsky orientovaného managementu města.*

## **Klíčová slova**

*Management, veřejná správa, management veřejné správy, kvalita života, krajská města*

## **Title**

*The influence of a city's level of pro-client management on the quality of life of its inhabitants*

## **Annotation**

*The thesis deals with introducing management approaches to the city environment. The aim is to evaluate the impact of the city's level of client-oriented management on the quality of life of its inhabitants. The first part is devoted to the theoretical definition of terms such as management, public administration, quality of life. The second part deals with evaluating the implementation of selected management approaches to city offices at the regional level and the dependency between the quality of life and the pro-client-oriented management of the city.*

## **Keywords**

*Management, public administration, management of public administration, quality of life, regional cities of the Czech Republic*

# Obsah

Úvod.....	14
1 Management.....	16
1.1 Management a jeho pojetí.....	16
1.1.1 Definice managementu.....	16
1.1.2 Management jako proces řízení.....	17
1.1.3 Management jako řídicí pracovníci.....	17
1.1.4 Management jako vědní disciplína.....	17
1.2 Dělení managementu.....	18
1.2.1 Strategické řízení.....	18
1.2.2 Taktické řízení.....	18
1.2.3 Operativní řízení.....	19
1.3 Plánování.....	19
1.3.1 Základní pojmy manažerské funkce plánování.....	19
1.3.2 Členění plánů.....	20
1.3.3 Postup sestavování plánu.....	20
1.4 Organizování.....	21
1.4.1 Základní pojmy manažerské funkce organizování.....	22
1.4.2 Druhy organizačních struktur.....	22
1.5 Průběžné manažerské funkce.....	25
1.5.1 Analýza.....	25
1.5.2 Rozhodování.....	25
1.5.3 Implementace.....	27
2 Management veřejné správy a měst.....	28
2.1 Veřejná správa a související pojmy.....	28
2.2 Management veřejné správy a měst.....	29
2.2.1 Market cities a People cities.....	29
2.2.2 Strategické řízení ve veřejné správě.....	31
2.2.3 Strategické plánování na regionální úrovni.....	32

2.2.4	Strategický rámec Česká republika 2030 .....	34
2.3	Management změn .....	37
2.4	Znalostní management a Smart Cities .....	37
2.5	Manažerské metody ve veřejné správě .....	38
2.5.1	Balanced Scorecard .....	39
2.5.2	Benchmarking.....	40
2.5.3	Corporate social responsibility .....	41
2.5.4	Public Private Partnership .....	42
3	Kvalita života .....	43
3.1	Objektivní a subjektivní kvalita života .....	43
3.2	Prostorová úroveň kvality života .....	44
3.3	Indikátory kvality života .....	45
3.3.1	Indikátory kvality života na globální úrovni .....	46
3.3.2	Indikátory kvality života na národní úrovni .....	47
3.3.3	Indikátory kvality života na regionální úrovni .....	48
4	Kvalita života v krajských městech ČR .....	49
4.1	Metodika výzkumu .....	50
4.2	Kvalita života měst .....	51
4.2.1	Zdraví .....	52
4.2.2	Životní prostředí .....	54
4.2.3	Sociální zabezpečení .....	55
4.2.4	Materiální zabezpečení .....	57
5	Analýza krajských měst .....	59
5.1	Pardubice .....	59
5.1.1	Správní uspořádání Pardubic .....	59
5.1.2	Vyhodnocení dostupných dat a řízeného rozhovoru pro Pardubice .....	60
5.1.3	Vliv manažerských přístupů na kvalitu života v Pardubicích .....	62
5.2	Hradec Králové .....	64
5.2.1	Správní uspořádání Hradce Králové.....	64
5.2.2	Vyhodnocení dostupných dat a dotazníku pro Hradec Králové .....	65



5.2.3	Vliv manažerských přístupů na kvalitu života v Hradci Králové.....	66
5.3	Liberec .....	67
5.3.1	Správní uspořádání Liberce .....	67
5.3.2	Vyhodnocení dostupných dat a dotazníku pro Liberec .....	68
5.3.3	Vliv manažerských přístupů na kvalitu života v Liberci.....	70
5.4	Ústí nad Labem.....	71
5.4.1	Správní uspořádání Ústí nad Labem.....	71
5.4.2	Vyhodnocení dostupných dat a dotazníku pro Ústí nad Labem.....	72
5.4.3	Vliv manažerských přístupů na kvalitu života v Ústí nad Labem.....	74
5.5	Karlovy Vary .....	75
5.5.1	Správní uspořádání Karlových Varů .....	75
5.5.2	Vyhodnocení dostupných dat pro Karlovy Vary.....	76
5.5.3	Vliv manažerských přístupů na kvalitu života v Karlových Varech.....	77
5.6	Plzeň.....	78
5.6.1	Správní uspořádání Plzně .....	78
5.6.2	Vyhodnocení dostupných dat a dotazníku pro Plzeň.....	79
5.6.3	Vliv manažerských přístupů na kvalitu života v Plzni .....	81
5.7	České Budějovice .....	82
5.7.1	Správní uspořádání Českých Budějovic .....	82
5.7.2	Vyhodnocení dostupných dat pro České Budějovice.....	83
5.7.3	Vliv manažerských přístupů na kvalitu života v Českých Budějovicích ....	84
5.8	Jihlava .....	85
5.8.1	Správní uspořádání Jihlavy.....	85
5.8.2	Vyhodnocení dostupných dat a dotazníku pro Jihlavu.....	86
5.8.3	Vliv manažerských přístupů na kvalitu života v Jihlavě.....	88
5.9	Brno .....	88
5.9.1	Správní uspořádání Brna .....	89
5.9.2	Vyhodnocení dostupných dat a dotazníku pro Brno .....	90
5.9.3	Vliv manažerských přístupů na kvalitu života v Brně.....	92

5.10	Ostrava .....	93
5.10.1	Správní uspořádání Ostravy .....	93
5.10.2	Vyhodnocení dostupných dat pro Ostravu .....	94
5.10.3	Vliv manažerských přístupů na kvalitu života v Ostravě.....	95
5.11	Zlín.....	97
5.11.1	Správní uspořádání Zlína.....	97
5.11.2	Vyhodnocení dostupných dat pro Zlín .....	98
5.11.3	Vliv manažerských přístupů na kvalitu života ve Zlíně .....	99
5.12	Olomouc.....	100
5.12.1	Správní uspořádání Olomouce .....	100
5.12.2	Vyhodnocení dostupných dat a dotazníku pro Olomouc.....	101
5.12.3	Vliv manažerských přístupů na kvalitu života v Olomouci .....	103
5.13	Praha .....	104
5.13.1	Správní uspořádání Prahy.....	104
5.13.2	Vyhodnocení dostupných dat pro Prahu.....	105
5.13.3	Vliv manažerských přístupů na kvalitu života v Praze .....	106
5.14	Shrnutí výzkumu.....	107
Závěr.....		111
Zdroje .....		113
Přílohy .....		128

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Základní rysy people a market cities.....	30
Tabulka 2 Příklady měst lidí a tržních měst.....	31
Tabulka 3 Fáze regionálního plánování.....	32
Tabulka 4 Kapitoly Strategického rámce ČR 2030.....	35
Tabulka 6 Příklady indikátorů ze Zprávy o lidském rozvoji.....	47
Tabulka 7 Indikátory pro sledování kvality života na regionální úrovni.....	48
Tabulka 8 Indikátory využívání manažerských přístupů krajskými městy.....	51
Tabulka 9 Hodnotící škála.....	51
Tabulka 10 Zavádění manažerských přístupů – Pardubice.....	62
Tabulka 11 Vývoj kvality života v Pardubicích.....	63
Tabulka 12 Zavádění manažerských přístupů – Hradec Králové.....	66
Tabulka 13 Vývoj kvality života v Hradci Králové.....	67
Tabulka 14 Zavádění manažerských přístupů – Liberec.....	69
Tabulka 15 Vývoj kvality života v Liberci.....	71
Tabulka 16 Zavádění manažerských přístupů – Ústí nad Labem.....	73
Tabulka 17 Vývoj kvality života v Ústí nad Labem.....	74
Tabulka 18 Zavádění manažerských přístupů – Karlovy Vary.....	76
Tabulka 19 Vývoj kvality života v Karlových Varech.....	78
Tabulka 20 Zavádění manažerských přístupů – Plzeň.....	80
Tabulka 21 Vývoj kvality života v Plzni.....	81
Tabulka 22 Zavádění manažerských přístupů – České Budějovice.....	83
Tabulka 23 Vývoj kvality života v Českých Budějovicích.....	85
Tabulka 24 Zavádění manažerských přístupů – Jihlava.....	87
Tabulka 25 Vývoj kvality života v Jihlavě.....	88
Tabulka 26 Zavádění manažerských přístupů – Brno.....	91
Tabulka 27 Vývoj kvality života v Brně.....	93
Tabulka 28 Zavádění manažerských přístupů – Ostrava.....	95
Tabulka 29 Vývoj kvality života v Ostravě.....	96
Tabulka 30 Zavádění manažerských přístupů – Zlín.....	98
Tabulka 31 Vývoj kvality života ve Zlíně.....	100
Tabulka 32 Zavádění manažerských přístupů – Olomouc.....	102
Tabulka 33 Vývoj kvality života v Olomouci.....	103

Tabulka 34 Zavádění manažerských přístupů – Praha.....	106
Tabulka 35 Vývoj kvality života v Praze.....	107
Tabulka 36 Implementace manažerských přístupů magistráty krajských měst.....	108
Tabulka 37 Kvalita života podle projektu Obce v datech.....	109

## Seznam grafů

Graf 1 Počet zemřelých dle okresu bydliště.....	52
Graf 2 Počet lůžek v nemocnicích na 1 000 obyvatel.....	53
Graf 3 Intenzita znečištění ovzduší.....	54
Graf 4 Počet maloplošných chráněných území na 100 000 obyvatel.....	55
Graf 5 Podíl nezaměstnaných v procentech.....	56
Graf 6 Počet domovů seniorů na 100 000 obyvatel.....	57
Graf 7 Podíl osob v exekuci v procentech.....	58
Graf 8 Počet zaměstnavatelů na 100 000 obyvatel.....	58

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Liniová struktura.....	23
Obrázek 2 Funkcionální struktura.....	24
Obrázek 3 Liniově-štabní struktura.....	24
Obrázek 4 Maticová struktura.....	25
Obrázek 5 BSC pro samosprávu.....	40
Obrázek 6 Pardubice.....	60
Obrázek 7 Hradec Králové.....	64
Obrázek 8 Liberec.....	68
Obrázek 9 Ústí nad Labem.....	72
Obrázek 10 Karlovy Vary.....	75
Obrázek 11 Plzeň.....	79
Obrázek 12 České Budějovice.....	82
Obrázek 13 Jihlava.....	86
Obrázek 14 Brno.....	90
Obrázek 15 Ostrava.....	94
Obrázek 16 Zlín.....	97
Obrázek 17 Olomouc.....	101
Obrázek 18 Praha.....	105

## **Seznam zkratek**

BSC – Balanced Scorecard

CBA – Cost-benefit analýza

CSR – Corporate social responsibility (Společenská odpovědnost firem)

ČR – Česká republika

ČSÚ – Český statistický úřad

EU – Evropská Unie

HDI – Human Development Index

HPI – Happy Planet Index

ICT – Informační a komunikační technologie

IPR – Institut plánování a rozvoje hlavního města Prahy

IPRM – Integrované plány rozvoje měst

IT – Informační technologie

ITI – Integrované územní investice

ITS – Inteligentní dopravní systém

MO – Městský obvod

NEF – The New Economics Foundation

NUTS – Nomenklatura územních statistických jednotek

OECD – Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj

OSN – Organizace spojených národů

PPP – Public Private Partnership (Partnerství veřejného a soukromého sektoru)

PS – Pracovní skupina

SC – Smart City

TQM – Total quality management

WHO – World health organization (Světová zdravotnická organizace)

## Úvod

Každá organizace je živoucím uspořádáním lidí, procesů, informací a majetku existujícím za jiným účelem. Cíle podnikové se liší od cílů sportovních klubů, cíle armády jsou odlišné od cílů městských úřadů apod. Z tohoto důvodu lze hovořit o managementu všech různých institucí. Pro ně všechny platí ta skutečnost, že vycházejí ze základů managementu, jenž je spojen s podnikovým prostředím. V případě srovnání podnikového řízení a řízení města lze hovořit o již výše zmíněném rozdílném cíli, kdy se podniky zaměřují na maximalizaci tržní hodnoty, a naopak veřejnosprávní instituce se soustředí na poskytování služeb občanům. Odlišné je také právní prostředí, ve kterém obě instituce působí a podle kterého se řídí. Podstatný rozdíl nastává z pohledu organizace, kdy management měst je ovlivňován volenými politickými představiteli.

I přes odlišnosti, které lze vyjmenovat pro podniky a instituce veřejné správy, je možné pro tyto charakterizovat společné rysy. Jak soukromé, tak veřejné sféře je základem řízení strategické plánování, stanovování vize, mise, cílů, vytváření organizačních řádů, schémat. V době neustálých změn a velkého množství informací a dat je nutné je poznávat, vyhledávat, řídit, zpracovávat a využívat jejich potenciálu ke zvyšování podnikových cílů, či v případě managementu města ke snižování nákladů na jeho správu a zvyšování kvality života obyvatel.

Kvalita života je v současné době tématem, kterým se zabývají odborníci na vědecké úrovni i na úrovni veřejného života. Lze se jí věnovat v rámci lékařství a ošetrovatelství, kdy se zjišťuje kvalita života dané skupiny lidí trpících určitým onemocněním, v sociologii např. se zaměřením na kvalitu života skupin z pohledu dosaženého vzdělání atd.

Cílem diplomové práce je vyhodnotit vliv úrovně proklientsky orientovaného managementu města na kvalitu života jeho obyvatel. Součástí práce bude vyhodnocení zavádění a využívání podnikových manažerských zásad a přístupů do prostředí magistrátů krajských měst. Práce se také bude zabývat závislostí mezi kvalitou života obyvatel krajských měst a manažerskými přístupy.

Úvodní část je věnována vymezení teoretické základny potřebné pro následující analýzy. V rámci toho dojde ke charakteristice managementu, popisu některých postupných a průběžných manažerských funkcí. Pozornost bude věnována charakteristice managementu veřejné správy a měst, při které se práce bude zaměřovat na základní pojmy, strategické řízení ve veřejné správě a na manažerské přístupy, jenž lze využít v podnikové i veřejnosprávní sféře.

Třetím teoreticky vymezeným okruhem bude oblast kvality života. Pozornost se zaměří na rozdělení indikátorů kvality života a na základní charakteristiku.

Po teoretickém vymezení bude přikročeno k porovnání krajských měst České republiky (ČR) z pohledu indikátorů kvality života. Kapitola představí kvalitu života v krajských městech na základě vybraných ukazatelů.

Následovat bude analýza proklientsky orientovaného managementu měst na úrovni krajů. Každé město bude charakterizováno ze správního hlediska s následující analýzou využívání podnikových manažerských přístupů. K analýze bude využito veřejně dostupných zdrojů a dotazníkového šetření.

Po těchto krocích bude zjišťováno, zda mají manažerské přístupy vliv na kvalitu života v analyzovaných městech. K určení závislosti bude využito indikátorů kvality života určených v této práci a existujících indikátorů použitých organizacemi při tvorbě ucelených žebříčků kvality života českých měst.

# 1 Management

Tato kapitola diplomové práce se zabývá vymezením pojmu management. Náplní první subkapitoly jsou definice od různých autorů a pojetí managementu, které je rozlišováno do tří rovin. Obsahem druhé subkapitoly je rozdělení managementu na strategické, taktické a operativní řízení a jejich charakteristika. Další podkapitoly se věnují vybraným sekvenčním a postupným manažerským funkcím.

## 1.1 Management a jeho pojetí

V dnešní době se pojem management používá běžně ve všech podnicích, neziskovém sektoru i v dalších organizacích jako jsou úřady, školy, armáda či sportovní kluby. Setkat se s ním lze i v běžném soukromém životě. Např. time management, lze aplikovat do pracovního i osobního života a za cíl si zjednodušeně klade uspořádat efektivně čas.

Jelikož využití managementu je takto široké, neexistuje jedna jediná definice a ani jedno konkrétní vymezení pojmu. Tato podkapitola si klade za cíl právě představit vybrané definice pojmu a přiblížit chápání slova management, které se rozlišuje na management jako proces řízení, management jako řídicí pracovníci a management jako vědní disciplína.

### 1.1.1 Definice managementu

Definice managementu neexistuje jedna konkrétní, a proto jsou v této kapitole pro jejich srovnání uvedeny některé z nich. Jednoduchou a snadno pochopitelnou definici uvádí např. Jaromír Veber a kol. (2009). kdy management v jedné své publikaci charakterizuje jako „*souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace.*“

„*Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace.*“ Je definice z knihy Františka Bělohlávka (2001).

Jako příklad lze uvést také definici od Zbyňka Pitry (2007): „*Smyslem managementu je ovlivnit jakékoliv lidské činnosti tak, aby jejich provádění bylo účelné a efektivní, a přitom směřovalo k předem vytyčenému cíli.*“

Dále lze říci, že se jedná o ucelený soubor obsahující přístupy, názory, zkušenosti, návody, metody, u nichž došlo používáním k ověření jejich funkčnosti, a kterými vedoucí pracovníci dosahují zadaných cílů organizace (Prukner, Novák, 2014).



### 1.1.2 Management jako proces řízení

Management je vymezován do tří rovin – proces řízení, řídicí pracovníci a vědní disciplína. Management jako proces řízení lze definovat jako „...*proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací*“. Takto ji definoval Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997).

Koontz a Weihrich (1993) vytvořili definici managementu jako procesu řízení takto: „*Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.*“ Lze tedy vidět, že existuje nejen více základních definic, ale také těch, které charakterizují management z hlediska procesu.

Do tohoto procesu vstupuje koncept manažerských funkcí, který lze považovat za základ soudobého managementu a ze kterého se dále vychází. Manažerské funkce jsou založeny na funkcích správy, které byly vytvořeny již na začátku minulého století Henrym Fayolem. V současnosti do nich patří plánování, organizování, řízení lidí, vedení a kontrolování. Jedná se o sekvenční manažerské funkce. Existují i tzv. průběžné manažerské funkce, které prostupují sekvenčními funkcemi a jsou jimi analýza, rozhodování a implementace. Níže v práci dochází k charakteristice sekvenčních manažerských funkcí a vybraných průběžných funkcí.

### 1.1.3 Management jako řídicí pracovníci

Druhou rovinou je management jako řídicí pracovníci. Pod tímto spojením je možné si představit fyzické pracovníky, kteří management provádějí. Jedná se tedy o manažery, resp. v českém jazyce o vedoucí či řídicí pracovníky. Manažeři při své práci vycházejí z kombinace znalostí, schopností a dovedností. (Mládková, Jedinák a kol., 2009)

### 1.1.4 Management jako vědní disciplína

Poslední, třetí rovinou je management jako vědní disciplína. P. F. Drucker management nepovažuje za vědu, jako spíše za praktickou činnost. Je to např. z důvodu, že oblast managementu se neustále vyvíjí, jednotlivá doporučení se mohou proto rychle měnit a nelze tak definovat konkrétní, všeobecné návody.

Management je úzce navázán na další vědy. Jmenovat lze psychologii, sociologii, ekonomii nebo právo z humanitního a filozofického směru, ale také matematiku, logiku, statistiku. Poznatky získané z těchto věd jsou uplatňovány v konkrétních podmínkách, a tím se neustále management rozvíjí. (Veber a kol., 2009) (Blažek, 2014)

## 1.2 Dělení managementu

Management lze dělit podle různých kritérií. V praxi se vyskytuje členění managementu podle specifických činností, které jsou prováděny. Jedná se např. o provozní management, produktový, projektový, finanční, environmentální, management kvality, rizika, bezpečnosti práce ad. Další rozlišení může být podle manažerských aktivit v souvislosti na charakter práce a na časové hledisko. Tyto druhy řízení jsou popsány v následujících podkapitolách.

### 1.2.1 Strategické řízení

Strategické řízení a strategie byly odvozeny z vojenského prostředí, kdy plynule po skončení 2. světové války se s nimi začalo pracovat v ekonomické oblasti. Pro strategické řízení je charakteristické dlouhé časové období, které trvá od 3 do 5 let. Manažeři se zaměřují na dlouhodobé plánování a na klíčové faktory fungování společnosti. Aktivita jsou realizovány vrcholovou úrovní managementu, často se jedná přímo o vlastníky. (Duchoň, Šafránková., 2008)

Vrcholové vedení nejdříve vytváří strategii, tedy určitý nástin chování a aktivit organizace. Strategie může mít záměr ovlivnit společnost tak, aby se rozvíjela, rostla, druhou možností je, aby zůstala v setrvalém stavu, a třetí, poslední možností je, aby se u ní projevil pokles či útlum.

K sestavení strategie lze přistupovat různými přístupy. Využívaným, základním nástrojem je definování pojmů poslání, cíle, strategie, taktiky a politiky firmy. Dále lze použít Porterův model pěti konkurenčních sil, Ansoffovu matici, BCG matici, General Electric matici, SWOT analýzu ad. (Veber a kol., 2009)

### 1.2.2 Taktické řízení

Po strategickém řízení nastává taktické řízení, které stanovuje konkrétní postupy a prostředky k dosažení cílů vytyčených v strategii. Strategické cíle jsou konkretizovány a rozplánovány na období jednoho roku. Díky kratšímu období řízení je možné sledovat změny dříve než u strategického řízení.

Řízení provádí střední úroveň managementu. Nástrojem využívaným k taktickému řízení jsou roční plány a rozpočty. Sledovány jsou pak objemy prodeje, podíl na trhu, výše zisku, tedy ukazatele finančního řízení firmy. (Duchoň, Šafránková., 2008) (ekonomicky.cz, 2019)

### 1.2.3 Operativní řízení

Operativní řízení nastává po taktickém řízení, kdy jsou rozpracovány taktické cíle. Řízení probíhá v krátkém časovém úseku – maximálně čtvrtletí. I v operativním řízení jsou využívány plány, a to měsíční, týdenní či dokonce směnové, dále normy a limity.

Operativní management provádí manažeři první linie, kteří směřují činnosti k dosažení co nejefektivnějšího využívání zdrojů podniku, orientují se na řízení výnosů, nákladů a zisku, na kalkulace výrobků a na využití výrobních kapacit. (Veber a kol., 2009) (Ekonomicky.cz, 2019)

## 1.3 Plánování

Následující kapitola se zabývá charakteristikou manažerské funkce plánování. Plánování je sekvenční manažerskou funkcí a bývá obvykle první prováděnou funkcí. Důvodem je to, že při plánování dochází k určení cílů a toho, jak má být cílů dosaženo. Plánování je činnost zaměřená na určení čeho a jak má být v budoucnu v organizaci dosaženo. Každé plánování, resp. plán musí obsahovat cíl.

### 1.3.1 Základní pojmy manažerské funkce plánování

Primárním pojmem pro manažerskou funkci plánování je cíl. Cílem se rozumí stav, ke kterému směřují všechny plánovací aktivity. Při tvorbě cílů je zásadní promyslet tři aspekty – prioritu, měřitelnost a přiměřenost. Každému dílčímu cíli by měla být určena priorita, jakou daný cíl má. Za příklad významného cíle lze považovat výsledky podnikání získané finančními ukazateli (rentabilita, zhodnocení akcií). Důležitým specifikem je také měřitelnost cíle. Měřitelné cíle jsou snadno pochopitelné, dají se průběžně hodnotit a jednoznačně lze posoudit jejich splnění. Třetím aspektem je přiměřenost použití cílů. Není žádoucí používat velké množství dílčích cílů. Při vyšším počtu může totiž docházet k tomu, že se cíle mohou vzájemně vylučovat. (Veber a kol., 2009) (Mládková, Jedinák a kol., 2009)

V literatuře se lze také setkat s metodou k dobře určenému cíli. Jedná se o tzv. metodu SMART, kdy každé písmeno vyjadřuje důležité specifikum. Myslí se tím – specific, measurable, agreed, realistic, trackable. V českém významu se jedná o jasné vymezení (konkrétnost), měřitelnost, přijatelnost, realističnost, sledovatelnost v čase. (Fistro.cz, 2017)

Výchozím pojmem jsou také zdroje. Plánované cíle a aktivity jsou omezovány dostupnými materiálními i nemateriálními zdroji. Nejčastějším limitujícím zdrojem jsou finanční prostředky, personální kapacity a kapacity výrobní, skladové, prostorové. Dále se může jednat

o materiální a informační zabezpečení, know-how a infrastrukturu. Úspěšnost realizace plánu se zvyšuje s co nejpřesnějším určením požadavků na zdroje. S finančními zdroji přímo souvisí i rozpočet, který určuje zdroje poskytnuté na jednotlivé aktivity.

Dalšími pojmy jsou politiky, které zachycují způsoby uvažování v organizaci. Na politiky navazují pravidla. Ta jsou považována za obecné zásady, kterými se všichni v organizaci řídí. Používaným pojmem jsou i aktivity, kterými jsou myšleny opatření, činnosti, úkoly vedoucí k uskutečnění plánů. (Veber a kol., 2009) (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006)

### 1.3.2 Členění plánů

Plány je možné dělit podle různých hledisek. Jedním z hledisek je hledisko časové, které rozlišuje plány dlouhodobé, sestavované na období pěti let a více, střednědobé s rozsahem od jednoho roku do pěti let, a krátkodobé plány, které se vytvářejí obvykle na roční období.

Druhým významným členěním jsou plány podle úrovně řídicího procesu – strategické, taktické, operativní plány. Strategické plány tvoří top management organizace na delší časové období a obsahují strategické záměry. Strategické plány jsou obvykle komplexními plány a jejich rozkladem vznikají plány taktické. Taktické plány formuluje střední management. Zahrnují specifikované úlohy jednotlivých funkcionálních oblastí organizace. Jako příklad taktických plánů lze uvést roční plány výroby, mezd, kapacit strojů. Posledním typem jsou operativní plány, jejichž přípravu má v kompetenci střední nebo nejnižší úroveň managementu. Tyto plány jsou sestavovány na krátká až velmi krátká období (např. dny, směny) a při jejich tvorbě se vychází z konkrétních podmínek daného období. Příkladem jsou zatěžovací plány strojů a zařízení, plány zadávání výrobků do výroby. (Vodáček, Vodáčková, 2013) (Mládková, Jedinák, 2009)

Třetím, posledním členěním, kterému je věnována pozornost, je členění podle věcné náplně plánu. Toto dělení rozlišuje plány podle oblasti zájmu. Jedná se např. o plán finanční, personální, investiční, plán materiálových toků apod. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006)

### 1.3.3 Postup sestavování plánu

Za nejobecnější postup tvorby plánu Veber a kol. (2009) považuje tvorbu prostřednictvím sedmi kroků. Prvním krokem je dobře poznat nadřazené záměry v organizaci. Tzn. pro tvorbu strategického plánu je nutné vycházet z poslání, vize či etického kodexu organizace, pro tvorbu taktického plánu je zase důležité vycházet ze strategického plánu, podnikatelského záměru.

Ve druhém kroku se získávají nezbytné zdroje pro tvorbu plánu. Pokud je plán považován za nástroj, který slouží k určení budoucího vývoje organizace, tak je znalost prostředí a dostatek informací zásadní při tvorbě plánu. Po zabezpečení informačními zdroji nastává již samotné vypracování návrhu plánu. Návrh je vypracován různými technikami a postupy, které se liší podle druhu a charakteru plánu. Vždy je nutné vycházet z předešlých dvou kroků.

Za čtvrtý krok lze považovat předání návrhu konkrétním útvarům organizace. Jedná se o úseky, pro které je plán přímo určen, a úseky, kterých se plán určitým způsobem dotýká. V následujícím kroku se útvary vymezí k návrhu plánu. To zahrnuje stanovisko, připomínky a doporučení útvaru. V šestém kroku se na základě připomínek a doporučení plán upraví. Jsou-li úpravy významné, pošle se znova útvarům k vytvoření stanovisek. V posledním kroku dochází ke schválení a vydání plánu.

## 1.4 Organizování

Manažerská funkce organizování je popsána Vodáčkem a Vodáčkovou (2013) takto: *„Posláním organizování je účelně vymezit a hospodárně zajistit plánované i jiné nezbytné činnosti lidí při plnění cílů a dalších potřeb organizační jednotky nebo její části.“* Organizování tedy úzce navazuje na výše charakterizovanou strategii, resp. celé plánování. Základem organizování je využití dělby práce, koordinace mezi lidmi provádějících činnosti k dosažení cílů a vymezení pravomoci a zodpovědnosti v organizaci. (Duchoň, Šafránková, 2008)

Při organizování je vhodné dodržovat určité požadavky. Za takový soubor požadavků lze považovat koncept Ernesta Daleho OSCAR. Jedná se o pět základních požadavků. Písmeno O z anglického objectives za nutné považuje zajištění komplexních cílů organizace i dílčích konkrétních cílů. S – specialization je požadavek na sdružení obdobných činností do dílčích strukturálních útvarů. C – coordination zahrnuje nutnost zkoordinovat činnosti jednotlivých dílčích útvarů. Písmeno A – authority vyjadřuje pravomoc jednotlivých strukturálních jednotek. Pod písmenem R – responsibility je myšlena zodpovědnost strukturálních jednotek.

Dalšími požadavky při tvorbě a fungování organizačních struktur jsou respektování vedoucího jako jediného zodpovědného vedoucího, adekvátní pružnost, autonomnost a podnikavost, hospodárnost, inovační přístup, snadná kontrolovatelnost a vhodná míra rozdělení pravomoci a zodpovědnosti pro dané aktivity. (Vodáček, Vodáčková, 2013)

### 1.4.1 Základní pojmy manažerské funkce organizování

Při manažerské funkci organizování se lze v organizacích běžně setkat s pojmy pravomoc, odpovědnost a kompetence ad. K jejich vysvětlení dochází v této části textu.

Při organizování se vytváří různé pracovní týmy, skupiny zaměstnanců plnících naplánované činnosti. A právě mezi týmy, skupinami a jednotlivými zaměstnanci vznikají potřebné pracovní a komunikační vazby. Organizační struktura je uspořádanou množinou těchto vazeb. Následující kapitola je věnována podrobnějšímu popisu organizačních struktur. (Pitra, 2007)

Pojmy pravomoc, odpovědnost, kompetence spolu souvisí a mnohdy dochází k jejich záměně. Pravomocí je myšleno právo zaměstnance, který se nachází v určitém rozhodovacím postavení. Má tedy právo rozhodovat a přijímat závazky. Jeho postavení je dáno na základě jeho odbornosti a zkušeností.

Odpovědnost lze jednoduše popsat jako povinnost někoho za něco ručit. V podnikovém prostředí lze odpovědnost vysvětlit jako ručení manažera za plnění úloh, které připadají do náplně činností jím řízené organizační jednotky. Na pravomoc a odpovědnost navazuje kompetence, která se dá popsat jako soubor pravomocí a odpovědností, resp. přijímat rozhodnutí a závazky a ručit za ně.

Posledním vysvětlovaným pojmem je delegování. Delegováním je myšleno přidělení přesně určeného rozsahu činností a pravomocí na nižší stupeň řízení či na konkrétní osobu. (Veber a kol., 2009)

### 1.4.2 Druhy organizačních struktur

Na organizační struktury lze pohlížet podle různých hledisek. Autoři Vodáček a Vodáčková (2013) uvádějí pět možností dělení organizačních struktur. Jsou jimi organizační struktury podle hlediska sdružování činností, podle hlediska rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti, podle míry delegace pravomoci, podle členitosti a podle časového trvání.

První variantou jsou struktury podle hlediska sdružování činností, které rozlišují funkcionální struktury, výrozkové a ostatní účelové. Funkcionální struktura do jednoho organizačního celku zahrnuje stejné funkční činnosti. To lze vysvětlit následovně. Ekonomický úsek zahrnuje oblasti personalistika, finance, investice, mzdové účetnictví atd. Výrozkové struktury jsou založeny na rozlišení předmětu výroby. Do jedné strukturální jednotky jsou sdružovány stejné, podobné výrobky, činnost. Např. organizační jednotka výroba motorů

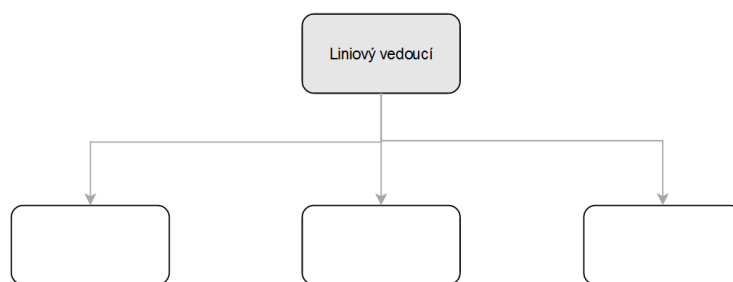
má technický úsek, výrobní, ekonomický, obchodní. Poslední organizační strukturou podle hlediska sdružování jsou ostatní účelové struktury. Ty jsou vytvářeny na základě specifických potřeb zákazníků, poskytovaných služeb, teritoriálního umístění apod.

Podle míry delegace je možné organizační struktury rozlišit na centralizované a decentralizované. Kdy centralizací je myšleno soustředění kompetencí jednomu vedoucímu a decentralizací rozdělení činností, delegování moci, rozhodování atd.

Organizační struktury podle členitosti se dělí na ploché a špičaté. Kdy ploché organizační struktury mají široké rozpětí, resp. jeden vedoucí řídí velké množství podřízených. Špičaté organizační struktury, s úzkým rozpětím mají velký počet organizačních úrovní.

Další možností rozlišení organizačních struktur je hledisko časového trvání. Klasifikují se dočasné a trvalé struktury. Dočasné struktury jsou vytvořeny na časově vymezené období, např. se jedná o práci týmu. Trvalé struktury jsou vytvářeny na delší časové období. Vodáček s Vodáčkovou (2013) také uvádějí, že se stále častěji lze setkat s dočasnými strukturami.

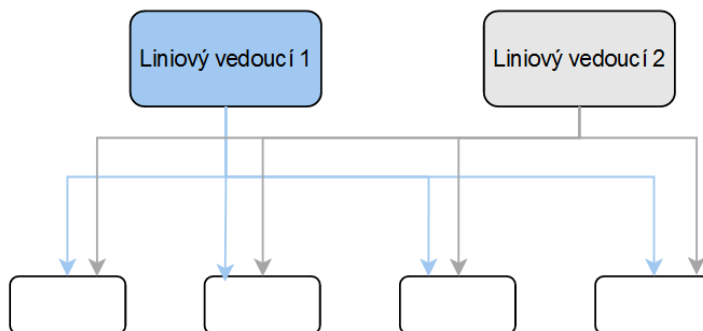
Podle hlediska rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti se rozlišují různé typy organizačních struktur. Blažek (2014) uvádí např. liniový, funkcionální, liniově-štabní, maticový typ. Dále existují organizační struktury vhodné pro organizace vytvářející různé projekty – projektová koordinace a projektová struktura. Liniová struktura je nejstarším typem a je založena na principu jediného vedoucího. Každý zaměstnanec má tedy svého jediného nadřízeného. V současnosti je spíše nevyužívaná. Naleznout ji lze pouze u malých podniků.



**Obrázek 1 Liniová struktura**

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě Blažek (2014)*

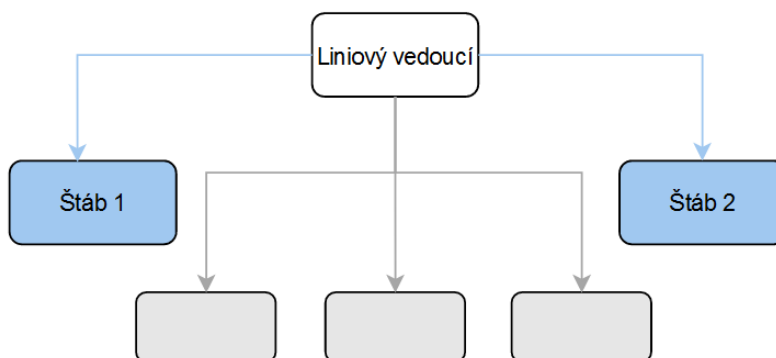
Funkcionální struktura se zakládá na dělbě práce a na zrušení principu jediného vedoucího. Zaměstnanec má více nadřízených. To má za důsledek, že dochází k nepřesnostem v přiřazování úkolů, kontroly, dodržování nařízení apod. Tato organizační struktura není vhodná pro větší organizace. (Mládková, Jedinák a kol., 2009)



**Obrázek 2 Funkcionální struktura**

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě Blažek (2014)*

Liniově-štábní struktura je kombinací liniového a funkcionálního typu. Považuje se za nejrozšířenější typ. Vychází z liniového typu a ze zásady jediného odpovědného vedoucího. Zároveň je uplatňována dělba práce, která vychází z funkcionálního typu, a to prostřednictvím štábu. Štáb slouží liniovému vedoucímu jako administrativní orgán, který mu poskytuje odbornou podporu při jeho rozhodování, pomáhá mu s řízením. Liniový vedoucí je přímým nadřízeným liniovým pracovníkům i pracovníků štábu. (Mládková, Jedinák a kol., 2009)

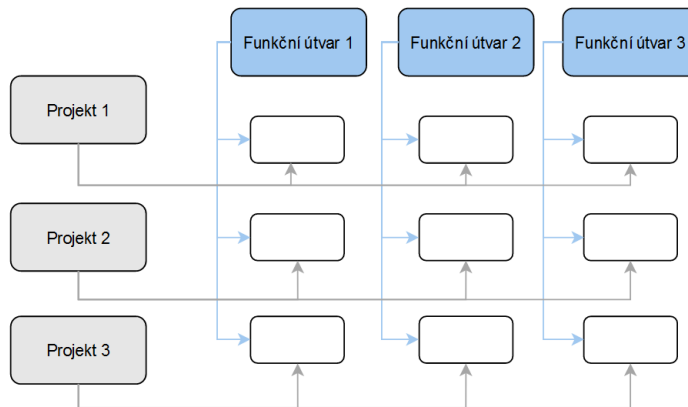


**Obrázek 3 Liniově-štábní struktura**

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě Blažek (2014)*

Maticová struktura vychází z liniově-štábní struktury a projektové struktury. Tento typ, uveden na obrázku 4, se používá pro řešení kreativních a inovačních úkolů nebo při mimořádných událostech. Struktura obsahuje funkční specializované útvary, svislá osa, a projektové skupiny, vodorovná osa. Typickým negativním prvkem je dvojitá podřízenost, kdy každý pracovník je podřízen vedoucímu funkčního specializovaného útvaru a zároveň vedoucímu projektu. (Pitra, 2008)





**Obrázek 4 Maticová struktura**

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě Blažek (2014)*

## 1.5 Průběžné manažerské funkce

V rámci sekvenčních manažerských funkcí probíhají i funkce průběžné, jsou jimi analýza, rozhodování a implementace. Z názvu je patrné, že k nim dochází průběžně v každé sekvenční funkci. Tato kapitola popisuje základní poznatky o průběžných funkcích.

### 1.5.1 Analýza

Analýza neboli rozbor je soubor metod a postupů, který cílí na poznání zkoumaných jevů a procesů. Cílem analýzy je poznat a porozumět podmínkám pro realizaci sekvenčních manažerských funkcí a předat získané informace dalším průběžným funkcím.

Aby analýza byla účelně provedena, je důležité, aby manažeři disponovali schopností tvůrčího a systémového přístupu. Analýza zahrnuje např. identifikaci analyzovaného úkolu, cíle řešení, podmínky řešení, zabezpečení aktuálnosti. Dále se přistupuje k vytvoření modelu, kterým se daný úkol má vyřešit a k určení samotného způsobu řešení, následuje samotný rozbor, vyhodnocení výsledků a poskytnutí výsledků pro další činnosti. (Vodáček, Vodáčková, 2013)

### 1.5.2 Rozhodování

Následující kapitola obsahuje základní poznatky o průběžné manažerské funkci rozhodování. Rozhodování je neodmyslitelnou složkou práce manažera, jenž se uplatňuje na všech úrovních řízení a při všech manažerských činnostech. Nejtěsnější spojení má rozhodování s plánováním, protože základem plánovacích procesů jsou právě rozhodovací procesy.

Rozhodování je podle Vebera a kol. (2009) proces volby mezi minimálně dvěma eventualitami. Pokud se v organizaci vyskytuje problém s více než jednou možností řešení, nazývá se tak rozhodovacím problémem. Tyto problémy je možné rozdělit na dobře a špatně strukturované problémy. Dobře strukturované problémy jsou obvykle řešeny na nižších úrovních řízení a vznikají opakovaně. Příkladem může být rozhodování o velikosti objednávek. Špatně strukturované problémy jsou oproti tomu složitými problémy, které jsou realizovány na vyšších úrovních řízení a k jejich vyřešení jsou nutné inovativní přístupy, znalosti a zkušenosti. Příkladem je rozhodování o výstavbě výrobní haly. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006)

#### Fáze rozhodovacího procesu

Rozhodujícím procesem je myšlen proces, při němž je řešení rozhodovacího problému rozděleno do po sobě jdoucích časových fází. Členění je možné podle různých autorů.

Veber a kol. (2009) rozlišují rozhodovací proces detailněji, a to do osmi fází. První fází je identifikace rozhodovacího problému, jejíž náplní je identifikovat problém a stanovit priority pro jeho řešení. K tomu je nutné získávat, analyzovat a vyhodnocovat vypovídající informace o organizaci i jejím okolí. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006)

Druhou fází je analýza a formulování problému, která problém analyzuje podrobněji. V rámci druhé fáze dochází k základnímu popisu problému, vytyčení cílů, kterých je nutno dosáhnout. Dále se např. vymezují zainteresované strany a určují se příčiny, které způsobily nastalý problém.

Další fází je sestavení kritérií pro hodnocení variant. Hodnocení variant probíhá na základě stanovených kritérií. Ty je nutné nejdříve určit. Základním rozlišením jsou kritéria kvantitativní, která lze vyjádřit číselnou hodnotou, a kvalitativní, která se vyjadřují slovní charakteristikou.

Poté, co jsou stanoveny kritéria, nastává fáze čtvrtá – tvorba variant. Požadavkem této etapy jsou vysoké tvůrčí schopnosti. Rozhodovatel by, díky nim, měl být schopen zpracovat co největší soubor odlišných variant. Na základě vytvořeného souboru variant rozhodovatel vybírá optimální variantu.

Pátá fáze stanovuje důsledky variant. Zjišťují se předpokládané vlivy a efekty stanovených variant při respektování zvolených kritérií. Při větším počtu variant je určování důsledků často časově i pracovně náročnou.

Při šesté fázi jsou hodnoceny důsledky jednotlivých variant a vybírá se optimální varianta. Následují fáze sedmá a osmá, při kterých dochází nejdříve k realizaci zvolených variant a poté ke kontrole výsledků. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006) (Veber a kol., 2009)

### 1.5.3 Implementace

Implementace je třetí průběžnou manažerskou funkcí. Podle Vodáčka a Vodáčkové (2013) není interpretace tohoto pojmu jednoznačná. Vysvětlují ji jako proces tvůrčí syntézy, kterému předchází práce analýzy a rozhodování pro určité podmínky aplikace. Významnými prvky implementace jsou také koordinační a komunikační činnosti. Někteří autoři se ve svých publikacích věnují místo implementaci přímo oblasti komunikace, např. Veber a kol. (2009) nebo Pitra (2007).

Lze určit i přímo výsledky implementace. U plánování je výsledkem sestavený plán, u organizování vytvoření výrobní či jiné struktury organizační jednotky, u řízení lidí obsazení pracovních míst novými pracovníky, dále u sekvenční funkce vedení lidí může být výsledkem zdařilé vedení výzkumného týmu a u funkce kontroly např. vytvoření systému průběžného vyhodnocování získaných výsledků. (Vodáček, Vodáčková, 2013)

## 2 Management veřejné správy a měst

Management veřejné správy a management měst vychází z podnikového managementu, ale v některých oblastech dochází k odlišnostem. Je to pochopitelné, oblasti soukromá i veřejná fungují na jiných principech a kladou si jiné cíle. Například základním cílem podniku je maximalizace zisku či v dnešní době spíše používaná maximalizace tržní hodnoty. Ve veřejné správě je základním cílem zvyšovat kvalitu života občanů při dodržování udržitelného rozvoje a zkvalitňovat poskytování služeb veřejnou správou. Za další rozdíl lze podle Grebeníčka, Hájka (2013) považovat odlišné právní prostředí soukromého a veřejného sektoru, možnost veřejnosti zasahovat do rozhodování veřejných subjektů a vliv médií na rozhodovací proces ve veřejné správě. Tito autoři za zásadní rozdíl také považují odlišnou řídicí strukturu, která se skládá z voleného (zvolení politici do řídicích funkcí) a profesionálního managementu. (Půček, Kocourek a kol., 2005)

Pro potřeby této diplomové práce, která pracuje s pojmem management města, je nutné tedy vymezit základy veřejné správy a základní související pojmy, management veřejné správy a měst včetně základních strategických dokumentů. Poslední subkapitola charakterizuje manažerské koncepty převzaté z podnikové sféry používané ve veřejném sektoru. Jsou jimi např. metoda Balanced Score Card (BSC), Benchmarking, Corporate Social Responsibility (CSR), Public Private Partnership (PPP).

### 2.1 Veřejná správa a související pojmy

Pro potřeby diplomové práce je nutné vymezit pojmy veřejný sektor, veřejná správa a další souvislosti. První pojem, veřejný sektor je součástí každého národního hospodářství a od soukromého sektoru se liší především tím, že je financován z veřejných rozpočtů a nevytváří zisk. Mezi jeho základní funkce patří zajišťování veřejných statků, tvorba podmínek pro fungování privátního sektoru, přispívání k ekonomickému růstu, vytváření podmínek pro růst zaměstnanosti a zkvalitňování podmínek lidského života. (Wagnerová, 2013)

Definici veřejné správy Peková (2002) rozlišuje na definici funkčního pojetí a institucionálního pojetí. Funkční pojetí definuje veřejnou správu jako souhrn činností zabezpečující úkoly na jednotlivých vládních úrovních, a to v zájmu veřejnosti daného státu. Podle institucionálního pojetí jde pak o souhrn institucí, které vykonávají tyto činnosti. Příkladem institucí veřejné správy lze uvést podle Wágnerové (2013) prezidenta republiky, parlament, orgány státní správy a orgány územní samosprávy atd.

Základním pojmem jsou také veřejné finance, které lze vymezit jako finanční vztahy a toky mezi orgány veřejné správy a jinými ekonomickými subjekty, kdy minimálně jeden ze subjektů volně nakládá s prostředky z veřejných zdrojů. Jedná se o finanční fond, prostřednictvím něhož je financován provoz, investiční činnost subjektů apod. (Nahodil a kol., 2014)

Dalším důležitým pojmem je veřejná služba. Veřejná služba označuje právní poměr mezi zaměstnancem ve veřejné správě a zaměstnavatelem, tedy jednou z výše uvedených institucí. Tento zaměstnanec vykonává zaměstnání u státu či u jiné veřejné instituce.

## 2.2 Management veřejné správy a měst

Rezonující otázkou v řízení veřejné správy je v současnosti především oblast zacházení se změnami a jejich řízení, ale také zlepšování a zvyšování výkonnosti, kvality, spolupráce a image veřejné správy. Management veřejné správy využívá managementu změn, veřejného prostranství, podpůrných procesů, také znalostní a kreativní management. Pozornost jim je věnována v jednotlivých podkapitolách.

Emerson a Smiley (2018) rozlišují management města dvojího typu. Jedná se o typ řízení města založeného buď na upřednostňování trhu – Market cities, nebo na upřednostňování lidí – People cities. I těmto pojmům se diplomová práce věnuje v podkapitole níže.

### 2.2.1 Market cities a People cities

Současná rozmanitá města s odlišným přístupem k dopravě, udržitelnosti, migraci ad. dala za vznik pojmům market cities a people cities. Jejich smysl je dobře vyjádřen Emersonem a Smileym (2018) pro market city: „*Want a good quality of life and a vibrant community? Then you must work to have a strong economy, producing jobs, luring companies to your city, spurring lots of start-ups, and being business friendly.*“ a pro people city: „*Want a strong economy and lots of good jobs? Then you must work to make your city a place where people want to live, a city that is friendly to their needs, that is lively, healthy, safe sustainable, and most of all, livable.*“

Market cities jsou tedy zaměřeny na individualismus, na vydělávání peněz, zvyšování bohatství a na zvyšování množství podniků a pracovních míst. V otázce lidské rovnosti jsou tato města s vysokou nerovností. Velká část obyvatel žije v chudinských čtvrtích bez odpovídající infrastruktury, dopravy, dostupné zdravotní péče a škol a s malou podporou. Část obyvatel žije ve velmi luxusních čtvrtích. Kriminalita v tržních městech je vysoká. Emerson a Smiley (2018) na základě vlastních výzkumů uvádějí, že do některých míst

je nebezpečné chodit i ve dne. Např. v typickém tržním městě Houstonu došlo k 1 100 vraždám mezi lety 2011 až 2015. V Kodani, typickém městě lidí, za toto období bylo 40 vražd.

Na druhé straně stojí města lidí. Téměř ve všech otázkách se liší od tržních měst. Např. v otázce lidské rovnosti jsou města na vysoké úrovni. Nevznikají tudíž vyčleněné chudé čtvrti, a naopak ani ty velmi bohaté. Jak už bylo výše uvedeno, kriminalita se pohybuje na nízké úrovni. Ve srovnání s tržními městy se také využívá odlišná doprava. V tržních městech převládá automobilová doprava. Např. v Kodani je typickým dopravním prostředkem jízdní kolo. Do zaměstnání či školy se na něm dopravuje více jak polovina obyvatel Kodaně. Silniční infrastruktura je tomuto zájmu o cyklistiku přizpůsobena. Na základě výše uvedeného lze tedy určit, že hlavní charakteristikou people cities je zaměření na kvalitu života obyvatel. Souhrn charakteristik obou typů měst shrnuje následující tabulka.

**Tabulka 1 Základní rysy people a market cities**

	<b>People cities</b>	<b>Market cities</b>
<b>Doprava</b>	Veřejná doprava, cyklistika	Automobilová doprava
<b>Životní prostředí</b>	Nízké znečištění prostředí, vysoké závazky vůči klimatickým změnám	Vysoké znečištění prostředí, menší závazky vůči změnám klimatu
<b>Nerovnost</b>	Malá nerovnost mezi chudými a bohatými, silná sociální záchranná síť	Vysoká nerovnost mezi obyvateli
<b>Občanská participace a důvěra</b>	Vysoká míra občanské participace a důvěry obyvatel navzájem i vůči veřejné správě	Nízká míra občanské participace a nízká míra důvěry
<b>Vláda</b>	Silná, regionálně zaměřená, města si navzájem nekonkurují	Slabé regionální zaměření, města si navzájem konkurují
<b>Imigrace a rozmanitost obyvatel</b>	Rasová a etnická tolerance, politika inkluze, nízká rezidenční segregace, vyšší sociální segregace	Vysoká rezidenční i sociální segregace mezi rasovými a etnickými skupinami, vysoká otevřenost imigraci
<b>Zdravotnictví</b>	Bezplatné centralizované zdravotnictví na vysoké úrovni	Soukromá zdravotnická zařízení, podle ceny se liší i úroveň zařízení
<b>Daně</b>	Vysoké	Nízké
<b>Veřejná prostranství</b>	Velké množství, dobře udržované	Malé množství, hůře udržované

*Zdroj: Vlastní zpracování dle Emerson a Smiley (2018)*

Určit jednoznačně lepší typ města nelze. Jak již bylo výše uvedeno, jak pro people cities, tak i pro market cities lze určit základní charakteristické rysy. Různí obyvatelé měst potřebují různá města s různými podmínkami, ve kterých se jejich kvalita života bude zvyšovat. Hrubý domácí produkt tržního města Houston by byl celosvětově na 27. místě mezi zeměmi. Kodaň,

město lidí, zase bylo oceněno různými cenami, např. za „nejzelenější město světa“, „nejpřátelštější město pro cyklisty“ apod. Z těchto příkladů tedy nelze jednoznačně určit, zda vyšší kvalitu života poskytují people cities, či market cities.

Emerson a Smiley (2018) klasifikovali 30 evropských měst do šesti skupin (viz tabulka níže). Z tabulky lze vyčíst typická tržní města i ta zaměřená na lidi. Autoři klasifikovali také dvě speciální skupiny měst. Města, pro které jsou typické znaky jak tržních měst, tak lidových a přechodová města, do kterých se řadí i Praha či Bratislava. Přechodová města Emerson a Smiley (2018) definují jako města často z bývalého sovětského bloku.

**Tabulka 2 Příklady měst lidí a tržních měst**

<b>Silná people cities</b>	<b>People cities</b>	<b>Města mezi people a market cities</b>	<b>Market cities</b>	<b>Silná market cities</b>	<b>Přechodová města</b>
Mnichov	Antverpy	Berlín	Sofia	Marseille	Rostock
Kodaň	Lipsko	Dortmund	Řím	Bukurešť	Riga
Malmö	Amsterdam	Verona	Malaga	Madrid	Varšava
Oslo	Rotterdam	Essen	Braga	Turín	Bratislava
Curych	Paříž	Budapešť	Londýn	Istanbul	Praha

*Zdroj: vlastní zpracování dle Emerson a Smiley (2018)*

## 2.2.2 Strategické řízení ve veřejné správě

Ze soukromého sektoru se do veřejného přenesla i oblast stanovení strategie, strategických cílů a strategického plánování. Dle Wokouna a kol. (2008) se metodika a základy strategického řízení dají uplatnit i pro všechny úrovně veřejné správy. Grebeníček a Hájek (2013) také uvádí, že využití metod soukromého sektoru je v regionálním rozvoji zřetelnější než v klasických oborech veřejné správy, a tak manažeři veřejnoprávní přebírají některé manažerské techniky.

Ve strategickém řízení nastávají ale významné problémy související se získáváním financí potřebných pro uskutečnění cílů (Joyce, 1999). Je tedy zřejmé, že pokud není sjednoceno strategické řízení s rozpočtovými aktivitami, strategie nemůže být úspěšná. (Grebeníček, Hájek, 2013) Ježek a kol. (2015) ve své publikaci uvádí, jak skloubit strategické, územní a finanční plánování. Doporučují následujících sedm kroků. První krok – Sběr dat – zahrnuje získávání optimalizovaných informací, která se dají využít ve finančním plánování, strategickém i v územním. Druhý krok – Tvorba vize – formuluje vizi jako popis zásadních směrů, cílů a programů, kterých je nutno dosáhnout. Ve třetím kroku je formulováno zadání

územního plánu. Ve čtvrtém je vytvářen strategický plán. Pátý krok – Návrh územního plánu – se věnuje ověření reálnosti a realizovatelnosti stanovených cílů na základě skutečných vlastností daného území. V šestém kroku se vytvářejí akční plány, které stanovují konkrétní úkoly, časový a finanční rámec a personální zajištění úkolů. Jako poslední krok je nutné vytvořit rozpočet v návaznosti na akční plán.

Příkladem úspěšného převzetí strategického nástroje do veřejného prostředí je posláná a vize. Např. posláná a vizi organizace lze nalézt v organizačních dokumentech vysokých škol, nemocnic a dalších veřejných organizací (Slavík, 2014). Na rozdíl od soukromého sektoru je strategie organizací veřejné správy vymezena právními předpisy nebo zřizovacími dokumenty organizace a není určena na vyhledávání podnikatelských příležitostí, ale na „hledání cest, jak se připravit na budoucí technologické a legislativní změny a jak zvyšovat efektivitu poskytovaných služeb“ (Pavlík, Šimka, Postránecký, Pomahač, 2020).

Tito autoři dále uvádějí, že do strategického řízení obcí musí být zahrnuta oblast státní správy a samosprávy, odráženy výsledky voleb a musí se vycházet ze zákona daných strategických dokumentů. V potaz je brána také rozpočtová problematika a dotační management obcí. K efektivnímu využívání strategie je nutné, aby obce stanovily metodiky a postupy strategického řízení, monitoring a hodnocení plnění strategických cílů a ukazatelů a postupy pro řízení implementace.

### 2.2.3 Strategické plánování na regionální úrovni

Strategické plánování měst a obcí je nedílnou složkou strategického řízení. Někteří autoři mezi těmito pojmy nerozlišují či strategické plánování považují za primární složku strategického řízení (Grebeníček, Hájek, 2013). Wokoun a kol. (2008) považuje strategické plánování regionálního rozvoje za obtížný interaktivní proces, ke kterému jsou nutné rozsáhlé odborné i „měkké“ dovednosti na všechny jeho aktéry. Plánování na regionální úrovni lze rozčlenit na pět fází. Přehled fází nabízí tabulka 3.

**Tabulka 3 Fáze regionálního plánování**

Fáze	Název	Přibližná doba trvání
1. Fáze	„Ad-hoc rozhodování“	1. polovina 90. let 20. století
2. Fáze	Plánování ekonomického rozvoje	2. polovina 90. let 20. století
3. Fáze	Plánování socioekonomického prostředí	Konec 90. let 20. století
4. Fáze	Plánování udržitelného rozvoje	Přelom tisíciletí
5. Fáze	Plánování dle EU	2007 – 2013



Fáze	Název	Přibližná doba trvání
6. Fáze	Plánování po roce 2014	2014 – současnost

*Zdroj: Vlastní zpracování dle Ježek J. a kol (2015)*

V první fázi se subjekty odkláněly od jakýchkoli dlouhodobých a střednědobých plánů v reakci na centrální hospodářství v době socialistického Československa. Opomíjení plánů bylo dlouhodobě neúnosné a města si postupně začala uvědomovat důležitost strategického plánování jako nástroje ekonomického rozvoje. Koncem 90. let se projevuje tendence komplexního pohledu na plánování měst a obcí včetně plánování socioekonomického prostředí, a lze tak charakterizovat třetí fázi. Po roce 2000 se do strategického plánování začal projevovat vliv ekologie a udržitelného rozvoje. Např. ve Strategickém plánu rozvoje města Hradce Králové z roku 2004 s platností do roku 2020 se staly klíčovými oblastmi podnikání, infrastruktura, urbanismus, doprava, vzdělávání, ale právě také životní prostředí či sociální oblast a zdraví obyvatel. (Ježek J., a kol., 2015)

Další změnou v plánování byl vstup ČR do Evropské unie (EU), díky kterému se začaly vytvářet Integrované plány rozvoje měst (IPRM), jejichž cílem bylo řídit aktivity a soustředit zdroje na řešení nejvýznamnějších problémů na území měst. S těmito plány se začalo také užívat rozdělení republiky na oblasti NUTS II (Nomenklatura územních statistických jednotek). Za poslední fázi se považuje období po roce 2014, kdy se systém plánovacích nástrojů rozčlenil podle charakteru a velikosti území na Integrované územní investice (ITI), Integrované plány rozvoje území, Komunitně vedený místní rozvoj a Společný akční plán. (Ježek J, a kol., 2015)

Problematiku lze přiblížit na příkladu ITI Hradecko-pardubické aglomerace. V rámci každé ITI jsou zřízeny pracovní skupiny (PS), jejichž úkolem je odborně řídit danou problematiku. V rámci ITI Hradecko-pardubické aglomerace pro období 2021-2027 je stanoveno sedm pracovních skupin. Členové pracovních skupin se pravidelně scházejí a prezentují své zájmy, připravují řešení pro dané cíle v rámci skupiny a spolupracují na projektech v rámci ITI. V pracovních skupinách jsou vždy zástupci krajů, krajských měst, dalších největších měst v aglomeraci, zástupci vysokých škol, hospodářských svazů ad.

V PS1 Doprava je hlavními tématy udržitelná mobilita, veřejná hromadná doprava, inteligentní řízení dopravy a zvýšení bezpečnosti cyklistů a pěších. Životní prostředí a veřejná prostranství jsou druhou PS a zaměřuje se na snižování energetické náročnosti veřejných staveb, přechod k oběhovému hospodářství a revitalizace veřejných prostranství.

PS 3 Vzdělávání si klade za cíl vybavování přírodovědných učeben na základních školách, podporu vzdělávání s digitálními technologiemi nebo navyšování kapacit mateřských škol. Cílem PS 4 Vysoké školy a podnikatelé je rozvoj potenciálu aglomerace pro výzkum, vývoj a inovace. Pátou PS je skupina Horizontální. Ta se zaměřuje na informování partnerů v rámci aglomerace a spoluvytváří integrovaná řešení. PS 6 Kultura a cestovní ruch se zabývá problematikou rekonstrukcí a zpřístupňování národních kulturních památek v aglomeraci, ochrany kulturních sbírek a problematikou udržitelného cestovního ruchu. Poslední PS je Sociální oblast, jenž se zaměřuje na projekty výstavby domů sociální péče, kterých je v Hradecko-pardubické aglomeraci nedostatek. (Magistrát města Pardubic, 2016-2022)

#### 2.2.4 Strategický rámec Česká republika 2030

V rámci ČR i evropského prostoru vznikají na všech úrovních veřejné správy strategické dokumenty. V obecné rovině vznikají pro Česko strategie rozvoje jako dlouhodobé dokumenty, které stanovují základní směr rozvoje daného subjektu. Střednědobými dokumenty jsou programy rozvoje, jenž navazují na strategie rozvoje a stanovují opatření, která budou uskutečňována. Na program rozvoje následně navazují akční plány, které určují konkrétní projekty a aktivity potřebné k dosahování vytyčených cílů. (Greibeníček, Hájek, 2013)

Pro zvýšení kvality života v ČR a udržitelný sociální, ekonomický i environmentální rozvoj byl Odborem pro udržitelný rozvoj Úřadu vlády ČR vypracován dokument Strategický rámec ČR 2030. Tento text vznikl na základě Strategického rámce udržitelného rozvoje, jenž byl vládou přijat v roce 2010 a tvoří výchozí okruh pro ostatní strategické dokumenty na národní, krajské a místní úrovni. Cílem není nahrazení dokumentů na těchto úrovních, ale jejich zastřešení a poskytnutí metodologické opory při zpracování závazků ČR vůči EU a globálnímu společenství v oblasti udržitelnosti.

Strategický rámec ČR 2030 se zabývá šesti základními kapitolami, ve kterých je charakterizován dosavadní rozvoj oblasti, možná rizika, příležitosti a strategické i specifické cíle. Podrobnější popis jim je věnován v následujících odstavcích a v tabulce níže. Zásadním je pro dokument rozvoj společnosti, kterého se dá dosáhnout dvěma hlavními přístupy – kvalitou života a udržitelností. Strategický rámec zahrnuje také tzv. globální megatrendy a globální strategické dokumenty a jejich dopad na rozvoj ČR. Jako příklad lze uvést Pařížskou klimatickou dohodu. (ČR 2030, 2022)

**Tabulka 4 Kapitoly Strategického rámce ČR 2030**

<b>Kapitola</b>	<b>Zaměření kapitoly</b>
Lidé a společnost	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rodina a komunita</li> <li>• Práce</li> <li>• Nerovnosti</li> <li>• Vzdělávání</li> <li>• Zdraví</li> <li>• Kultura</li> </ul>
Hospodářský model	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hospodářské instituce</li> <li>• Výzkum, vývoj a inovace</li> <li>• Hospodaření se zdroji</li> <li>• Infrastruktura</li> <li>• Veřejné finance</li> </ul>
Odolné ekosystémy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Krajina a ekosystémové služby</li> <li>• Biologická rozmanitost</li> <li>• Voda v krajině</li> <li>• Péče o půdu</li> </ul>
Obce a regiony	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Sub)urbanizace</li> <li>• Regionální nerovnosti</li> <li>• Rozvoj komunit</li> <li>• Kompetence veřejné správy</li> <li>• Adaptace na změnu klimatu</li> </ul>
Globální rozvoj	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ČR jako globální hráč</li> <li>• Koherence politik</li> </ul>
Dobré vládnutí	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demokratičnost vládnutí</li> <li>• Dlouhodobá efektivita vládnutí</li> </ul>

*Zdroj: Vlastní zpracování dle ČR 2030 (2022)*

Implementace Strategického rámce probíhá na základě dalších strategických dokumentů jak na národní, krajské i místní úrovni. Dochází k hodnocení, do jaké míry jsou strategické a specifické cíle Strategického rozvoje ČR 2030 zahrnuty do národních strategických dokumentů, strategií rozvoje krajů a dalších strategických dokumentů. Výsledkem implementace je zajistit obsahovou návaznost všech strategických dokumentů od Strategického rámce až na krajskou a místní úroveň. Nápomocným nástrojem je Databáze strategií, která slouží ke sledování kompatibility strategických cílů na různých úrovních.

### Lidé a společnost

První oblastí, která je ve Strategickém rámci zpracována je oblast Lidé a společnost. Sociální oblast je zde charakterizována převážně kladně. V mezinárodním srovnání je vykazována nízká celková příjmová nerovnost, stabilní systém veřejného školství s dobrou úrovní vzdělanosti a dostupná kvalitní zdravotní péče. Za hrozbu je zde považováno ohrožení

chudobou u některých skupin, např. rodiny samoživitelů, senioři, genderová nerovnost, vliv socioekonomického zázemí studujících na výsledky jejich vzdělávání a na zdraví všech lidí.

### Hospodářský model

Hospodářským cílem ČR je získání nových zdrojů růstu pro okamžik po skončení přílivu přímých zahraničních investic, podpora inovativních malých, středních podniků, ale i velkých, které jsou pro českou ekonomiku zásadní, zastavení závislosti ekonomiky na růstu spotřeby materiálů a energií a také postupná dekarbonizace ekonomiky. Pozornost je věnována také specializovaným oborům, robotizaci a digitalizaci.

### Odolné ekosystémy

Vlivem intenzivního zemědělství a lesnictví dochází k degradaci půdy, ke snížení schopnosti zadržovat vodu, ubývá biologické rozmanitosti, povrchové vody jsou kontaminovány. To jsou hlavní problémy týkající se ekosystémů v ČR. Strategie si stanovuje oprostít se od současného negativního trendu k postupnému zlepšování a budování odolnějších ekosystémů.

### Obce a regiony

Další strategickou oblastí je problematika obcí a regionů. Za problematiku je považován vznik periferií, u kterých se vyskytuje špatná dostupnost veřejných služeb, zvyšující se mobilita a odliv mladých a vzdělaných obyvatel do měst. Cílem tohoto okruhu je pak rozvoj sítí veřejných služeb, meziobecní spolupráce, omezení emisí skleníkových plynů, podpora bezemisní dopravy, efektivnější péče o zeleň, využívání brownfieldů ad.

### Globální rozvoj

Cílem ČR na globální úrovni je přispívat domácí i zahraniční politikou k udržitelnému rozvoji. ČR aktivně vyjednává s ostatními státy EU i se státy na mezinárodní úrovni a projevuje podporu vlastním i globálním závazkům.

### Dobré vládnutí

Poslední oblastí Strategického rámce je Dobré vládnutí. Dokument považuje dobré vládnutí za podstatný, nezbytný předpoklad dlouhodobého rozvoje. Do roku 2030 jsou stanoveny následující cíle – upevnění mechanismů, kterými je zabezpečována soudržnost veřejných politik, růst inovací ve veřejné správě, dále posílení participativních a deliberativních prvků

demokracie, datové, znalostní a dovednostní kapacity veřejné správy. (Strategický rámec ČR 2030)

### 2.3 Management změn

V současném dynamickém prostředí, ve kterém dochází k neustálému vzniku změn, je nutné se změnami pracovat, řídit je a využívat jich. Řízení změn ve veřejném sektoru je podle Krbové (2017) podmíněno trendy z oblastí společnosti, vědy, techniky a politiky, jenž přispívají ke vzniku nových prodiskutovaných témat. Takovým tématem je v posledním desetiletí např. pojem Good Governance. Ochrana a Půček (2011) určili subjekt a objekt řízení. Za subjekt považují instituce, organizace a jednotlivce. Objektem mají na mysli procesy a vzájemné vazby.

Organizace veřejné správy usilují o řízení změn z pohledu dvou hledisek. Kvalitativní hledisko zahrnuje snahu o dosažení nového vnímání veřejné správy jako veřejné služby a hledisko kvantitativní zahrnuje efektivní vynakládání veřejných prostředků.

S řízením změn také úzce souvisí řízení rizik neboli Risk Management. Každá změna v organizaci vyvolává určité riziko a toto riziko je nutné řídit. Krbová (2017) za možné příčiny vzniku rizik považuje politickou a sociální nestabilitu či ekonomické krize. K řízení rizik se využívají tzv. matice rizik, do kterých se zaznamenávají údaje ke všem identifikovaným rizikům jako např. pravděpodobnost výskytu, závažnost aj. Jako příklady metody řízení rizik lze uvést Analýzu příčin a následků, ETA – analýza stromu událostí, metodu RIPRAN ad. (Řízení rizik, 2011-2016)

### 2.4 Znalostní management a Smart Cities

Znalostní management (Knowledge Management) je částí managementu, který je založen na řízení znalostí od prvotního získání informací přes jejich úpravu, pochopení a vyhodnocení až po jejich využívání. Znalosti, schopnost učit se napomáhají rozvoji konkurenceschopnosti a inovací, ale vždy v návaznosti na lidské zdroje. Bez lidských zdrojů data konkurenční výhodu nevytvářejí. (Krbová, 2017) Cílem managementu znalostí je zvyšovat výkonnost organizace. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006)

Pro podniky, regiony i města v současnosti platí, že pokud si chtějí zajistit konkurenční výhodu, tak se musí přizpůsobovat novým trendům a podmínkám. Na základě této myšlenky lze určit tři stupně regionů v závislosti na míře trvalého růstu a tvorby nových hodnot a na stavu managementu znalostí. Prvním stupněm jsou tradiční regiony, které se zaměřují na řízení podle

tradičních postupů pro veřejnou správu a jejich míra trvalého růstu a stavu znalostního managementu je velmi malý. Na druhém stupni se nachází učící se regiony, které změny a nové příležitosti do řízení zahrnují. Učící se regiony lze považovat za krok před znalostním managementem, kdy se využívá učení k dosažení cílů, ale znalostního potenciálu není plně využito. Tohoto potenciálu je využito až u znalostních regionů.

Krbová (2017) uvádí, že díky neustálému vývoji společnosti, nových inovačních přístupů a nových technologií se města, obce a regiony snaží být stále chytřejší. Chytřejším se v tomto případě má na mysli především snižování nákladů na správu města a zvyšování kvality veřejných služeb a veřejného prostoru. V souvislosti s výše uvedeným se začal využívat pojem Smart City (SC). Jedná se o nástroj strategického řízení, při kterém dochází k využívání nových technologií s cílem dosahovat vysoké kvality života ve městech. (Slavík, 2017)

SC jako strategický koncept je uskutečňován ve dvou úrovních – strategický dokument, který určuje základní směr, cíl a systém a konkrétní projekty, kterými jsou realizovány jednotlivé cíle. Určit lze také tři základní pilíře tohoto pojmu. Prvním z nich je inteligentní mobilita, která se zabývá problematikou řízení a usměrňování dopravy za pomoci dopravní telematiky, plánů rozvoje městské dopravy a dalších administrativních opatření, rozvoje uživatelsky přívětivé hromadné dopravy a vytváření ekologicky čistých pohonů. Druhý pilíř inteligentní energetika a služby se věnuje, jak již samotný název napovídá, oblasti řízení energetiky a s tím spojenými činnostmi. Jedná se především o efektivní využívání obnovitelných zdrojů energie a přírodních zdrojů, chytrých sítí (tzv. smart grid) na území města a inteligentního řízení spotřeby energie. Informační a komunikační technologie (ICT) jsou posledním pilířem a podporují infrastrukturu města, komunikaci mezi městem a občany, vznik systémů pro inteligentní řízení městských služeb (např. veřejné osvětlení), monitoringu bezpečnosti, inteligentního platebního systému v městských službách (např. městská hromadná doprava) atd. (Slavík, 2017)

## 2.5 Manažerské metody ve veřejné správě

Jak již bylo zmíněno výše, v současnosti se manažerské metody z podnikového prostředí implementují i do prostředí veřejné správy. Příkladem mohou být metody sledující a hodnotící výkonnost Total quality management (TQM) a BSC, přístupy využívající tzv. lean managementu, či přístup Benchmarking, PPP nebo koncept CSR. Tyto konkrétní manažerské přístupy jsou v následujících podkapitolách charakterizovány.

### 2.5.1 Balanced Scorecard

Metoda BSC, překládána jako strategický systém měření výkonnosti, je manažerská metoda k měření výkonnosti, kterou vytvořili na konci 20. století R. S. Kaplan a D. P. Norton. Metoda má pomoci při propojení strategie a operativních činností s důrazem na měření výkonnosti.

Principem metody je zaznamenávání cílů a měřítek v rámci čtyř strategických oblastí. Tyto oblasti se nazývají perspektivy a patří sem perspektiva finanční, zákaznická, interní procesy a učení se a růst. V rámci finanční perspektivy je za cíl např. zvýšení výnosnosti či zvýšení zisku, využívají se tedy klasické finanční ukazatele. Zákaznická perspektiva se zaměřuje na ukazatele důležité z hlediska zákazníka, např. funkčnosti produktu, kvalita, spokojenost zákazníka apod. Za cíl zákaznické perspektivy je možné považovat zvýšení spokojenosti zákazníků. Perspektiva interních procesů obsahuje cíle související s kritickými procesy, např. efektivní dodávky, znalost trhu. Perspektiva učení se a růstu zahrnuje vlastnosti, které jsou důležité z hlediska strategických cílů. Příkladem cílů této perspektivy je zvýšení kvalifikace zaměstnanců v kritických procesech nebo inovovat zastaralé struktury. (Řezáč, 2009)

Aplikace metody BSC je podle Řezáče (2009) rozdělena do několika kroků. Na úplném začátku je nutné definovat hlavní strategické cíle firmy a principy konkurenční výhody a to tak, aby se na nich management shodl. Druhým krokem je stanovit klíčové faktory úspěchu pro každou perspektivu, tzn. kvalitativně popsat, v čem je podnik nejlepší v rámci perspektivy. Třetím krokem je charakteristika vazeb mezi klíčovými faktory úspěchu. Vazby mezi perspektivami pro podnikové prostředí lze určit následovně:

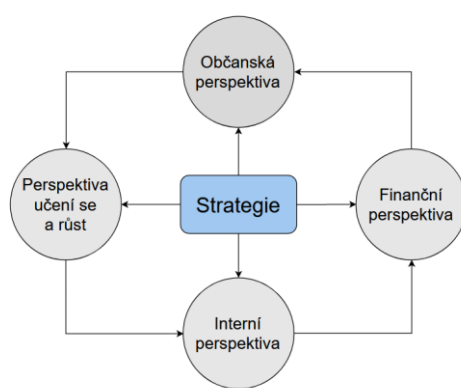
- a) Finanční perspektiva je podmíněna zákaznickou perspektivou,
- b) Zákaznická perspektiva je podmíněna perspektivou interních procesů,
- c) Perspektiva interních procesů je podmíněna perspektivou učení se a růstu.

V posledním kroku jsou ke klíčovým faktorům úspěchu přiřazeny výkonnostní ukazatele, které určují, jak jsou dané faktory naplňovány.

Metodu BSC pro samosprávným subjekt zobrazuje obrázek 5. Pro veřejnou správu je hlavní perspektivou zákaznická, resp. občanská perspektiva, která si klade otázky týkající se spokojenosti občanů. Aktivity v rámci této perspektivy jsou financovány zdroji pocházející z finanční perspektivy. Finanční perspektiva se zaměřuje na zajištění zdrojů pro občanskou perspektivu. Perspektiva interních procesů si klade otázky, jakých procesů je třeba,

aby organizace dosáhla spokojenosti občanů a měla dostatek zdrojů. Perspektiva učení se a růstu je stejná jako v podnikové oblasti. Klade si za cíl rozvoj lidí i technologií. (Kolektiv autorů, 2004)

Při sledování výkonnosti veřejné instituce se často naskytuje skutečnost, že nelze konkrétně vyjádřit výsledky a průběh činností organizace. Aby k takovým skutečnostem docházelo co nejméně, je nutné definovat relevantní parametry výkonu a výkonnosti veřejné správy. Pro stanovení parametrů je v tomto případě využíváno aktuálních národních strategických dokumentů, např. Strategický rámec ČR 2030. (Pavlík, Šimka, Postránecký, Pomahač, 2020)



**Obrázek 5 BSC pro samosprávu**

*Zdroj: Vlastní zpracování podle Kolektiv autorů (2004)*

## 2.5.2 Benchmarking

Benchmarking je další manažerský nástroj, který byl poprvé použit ve firmě Xerox v roce 1979. Jeho využití spočívá ve systematickém procesu sledování a hodnocení organizace s jinou organizací. Jedná se o metodu řízení kvality a jejím účelem je zvýšení efektivnosti organizace. (Kolektiv autorů, 2004) (Řezáč, 2009)

V rámci podniku je nutné stanovit, jaké porovnání bude použito. Řezáč (2009) rozlišuje následující druhy porovnání. Interní porovnání, při kterém se podnik porovnává s podniky se stejnými či podobnými procesy, konkurenční, při němž dochází k porovnání s přímým konkurentem. Dále funkční porovnání, kdy se srovnávají tržní, procesní, technologická data s nejlepším podnikem v rámci odvětví. A jako poslední druh je porovnání procesů, při němž jsou srovnávány procesní mapy a praktiky.



Řezáč (2009) určuje postup zavádění benchmarkingu, kdy prvním krokem je naplánování celého procesu. Krok zahrnuje výběr porovnávaných aktivit a porovnávané organizace, ideální metody sběru dat a samotný sběr dat. Po plánování následuje analýza, která zahrnuje porovnávání údajů, nalézání nedostatků a formulaci plánu k jejich odstranění. Třetím krokem je integrace, při níž se do organizace začleňují návrhy na odstranění chyb. Jako poslední krok je implementace jednotlivých opatření, kdy dochází k monitorování celého procesu.

Benchmarkingu je využíváno v podnikové sféře i ve veřejné. Ve veřejném sektoru nejsou sledovány pouze náklady nebo jiné ekonomické ukazatele, ale např. také spokojenost s jednáním úředníků, spokojenost se službou a její dostupností apod. Instituce se může porovnávat s jinou institucí či se stanovenými standardy, které ale většinou stanovují minimální požadovanou úroveň. (Kolektiv autorů, 2004)

### 2.5.3 Corporate social responsibility

V současnosti, kdy je velký důraz kladen na udržitelný rozvoj, se stále ve větším měřítku rozšiřuje koncept CSR. Organizace využívající tohoto přístupu, v překladu společenská odpovědnost firem, se dobrovolně zavazují k etickému chování, k přispívání k ekonomickému růstu, podporují zlepšování kvality života zaměstnanců, jejich rodin i společnosti jako celku. CSR se zařazuje do nástrojů využívaných i ve veřejné správě. (Řezáč, 2009)

Základem konceptu je rozšíření ekonomických cílů o cíle environmentální a sociální. V důsledku tato změna má vliv na vize a strategie organizace, přičemž se mění směr organizace z krátkodobých cílů na dlouhodobé a je upřednostňován dlouhodobý zisk optimální před maximálním krátkodobým. (Pitra, 2008)

CSR ve veřejné správě může mít tři různé role. První je role pasivní, kdy orgán veřejné správy zaštituje různé akce související se CSR, podporuje udržitelný rozvoj. V druhé roli se orgán veřejné správy zapojuje do společensky odpovědných aktivit. Jako příklad lze uvést založení mateřské školy pro své zaměstnance, zadávání zakázek na výrobu propagačních materiálů chráněným dílnám, zaměstnávání sociálně znevýhodněných spoluobčanů. Třetí je role pro-aktivní, při které orgán veřejné správy vytváří podmínky pro rozvoj dobrovolných aktivit směřujících k ochraně životního prostředí, zlepšení sociální oblasti apod. (Příručka CSR pro veřejnou správu, 2016)

#### 2.5.4 Public Private Partnership

PPP lze do češtiny přeložit jako partnerství mezi veřejným a soukromým sektorem. Základním principem je, že stát by měl poskytovat pouze určité množství veřejných služeb a další služby svěřit soukromému sektoru, a tím podporovat soutěžní prostředí v zemi. PPP projekty jsou dlouhodobého charakteru, kdy organizace veřejného sektoru definuje cíle a dohlíží nad jejich dodržováním a subjekt soukromého sektoru cíle realizuje. (Řezáč, 2009)

Za výhody lze považovat dlouhodobou alokaci veřejných prostředků, odborné zajištění veřejných služeb, kdy soukromý sektor má profesionální zkušenosti a dovednosti. Další výhodou je rozložení rizika na privátní sektor, růst zahraničních investic, ekonomický růst. (Řezáč, 2009) (Asociace pro rozvoj infrastruktury, 2019 – 2022)

Existují i nevýhody tohoto přístupu. Jsou jimi hospodářská rizika, nezkušenost s těmito projekty jak z hlediska přípravy, tak realizace, sociální aspekty. Zásadním problémem může být politická nekonzistentnost v zemi.

PPP projekty vznikají mezi veřejným a soukromým sektorem prostřednictvím různých modelů. Nejčastěji jsou využívány modely DBFM a DBFMO. V modelu prvním DBFM je úkolem podnik navrhnout, postavit, financovat a spravovat projekt a příjmem je platba od organizace veřejného sektoru za dostupnost služby či zařízení. V modelu DBFMO organizace soukromého sektoru navíc i projekt provozuje. Příjem pak je tvořen platbami od koncových uživatelů, např. poplatky za mýto. (Asociace pro rozvoj infrastruktury, 2019 – 2022)

### 3 Kvalita života

Pojem kvalita života je v současné době pojmem hojně využívaným jak na vědecké úrovni, tak na úrovni laické. Využití nachází v psychologii, ekonomii, sociologii a zejména v lékařství a ošetrovatelství, ale také v ekologii a technických vědách. Komplikovanost pojmu dokládá fakt, že se využívá ve velké míře odlišných oborů. Každý takový vědní obor pak pracuje s více či méně odlišným pojetím kvality života.

Odlišná pojetí kvality života lze přiblížit na příkladech sociologie, psychologie a lékařství. Kvalita života ze sociologického pojetí se např. zaměřuje na „naplnění představy o očekávaném společenském rozvoji“ jak uvádí Macků (2020) a pracuje s pojmy sociální status, úroveň dosaženého vzdělání ad. Psychologické pojetí se zaměřuje na individuální stránku jedince a pracuje s pocity štěstí, spokojenosti, osobní autonomie a kompetence, osobní pohody ad. V lékařském prostředí je kvalita života spojována v souvislosti s léčbou, zmírnění bolesti apod.

Na základě rozsáhlého využití tohoto pojmu na vědecké úrovni není jasně a jednoznačně určená definice. Heřmanová (2012) uvádí velký výčet definic od různých autorů. Za nejvýznamnější definici lze považovat tu od Světové zdravotnické organizace (World health organization (WHO)).

WHO se kvalitě života věnuje dlouhodobě. Prvotní definice byla vytvořena v roce 1995 a definuje ji jako individuální vnímání stavu jednotlivce v kontextu kultury, společnosti a hodnotových systémů, ve kterém jedinec žije, a v kontextu vlastních cílů, zájmů, očekávání atd. Koncept podle WHO zahrnuje komplexním způsobem fyzický a psychický stav, úroveň osobní nezávislosti, sociálních vztahů, osobního přesvědčení a vztah k životnímu prostředí. (Heřmanová, 2012, Macků, 2020, WHOQOL, 1998)

#### 3.1 Objektivní a subjektivní kvalita života

Na problematiku kvality života lze nahlížet dvojím pohledem – objektivní a subjektivní pohled. V průběhu let došlo právě k vymezení těchto dvou přístupů, kdy objektivním přístupem je myšleno zkoumání kvality života prostřednictvím objektivních indikátorů. Subjektivní přístup se zabývá potom samotnou spokojeností konkrétního jedince.

Heřmanová (2012) k objektivní kvalitě života uvádí, že se jedná o konkrétní, měřitelné životní podmínky a získanou životní úroveň člověka. Jako příklad dobře měřitelných životních

podmínek využívaných v této problematice uvádí průměrnou mzdu, dostupnost zdravotní péče, služeb, vzdělávání, bydlení, dopravní infrastruktury, uplatnění na trhu práce, kvalitu životního prostředí. Tyto údaje lze poměrně snadno získávat (např. sčítání lidu), odvozovat z prostorových dat a naměřené hodnoty mezi sebou porovnávat. Existují ale i životní podmínky hůře zjistitelné. K nim se řadí míra korupce, úroveň fungování demokratických principů a právního systému, vliv regionálního působení, tradic apod.

Subjektivní přístup kvality života je oproti objektivnímu přístupu složitější v tom, že k nalezení osobní spokojenosti jedince je potřebné zjistit, jaké jedinec prožívá pocity v rámci životních standardů, které očekává. Nejčastěji jsou indikátory subjektivního přístupu zjišťovány prostřednictvím dotazníkových šetření, při kterých ale často nastává významný problém. Respondenti dotazníkových šetření jsou často neochotni odpovídat na citlivé otázky ohledně spokojenosti svého vlastního života, či neodpovídají pravdivě. Výzkumy jsou pak díky tomu zkresleny a neposkytují potřebnou objektivitu a pravdivost. (Heřmanová, 2012, Macků, 2020)

Macků (2020) identifikuje také kombinaci obou přístupů. Při propojení objektivního a subjektivního přístupu se získává kompletní pohled na kvalitu života. Přístupy se propojují buď na úrovni vstupních dat, kdy do indikátorů vstupují jak data subjektivní, tak objektivní, nebo na úrovni spojitosti mezi objektivními a subjektivními daty, kdy se vybrané téma indikuje objektivně a zároveň se porovná se subjektivním názorem. Vztah mezi subjektivní spokojeností a objektivními indikátory podle Macků (2020) přináší komplexnější pochopení pojmu kvality života.

### 3.2 Prostorová úroveň kvality života

Do kvality životy se promítá také geografie, především sociální. Kvalitu života, ať už se jedná o psychologické, lékařské, či jiné pojetí, lze zkoumat na globální, makroregionální, národní, regionální a mikroregionální úrovni. Pro každou úroveň jsou potřeba odlišná data, jiné je také jejich získávání. Jejich stručná charakteristika je obsažena v následujících odstavcích.

#### Mikroregionální úroveň kvality života

Nejnižší prostorovou úroveň kvality života je mikroregionální (lokální) úroveň. Na této úrovni lze bez větších problémů aplikovat objektivní přístup, jenž vychází ze statistických údajů o životních podmínkách jedinců z konkrétní lokality, tak i subjektivní přístup

zaměřených na sebereflexi vlastního života jedinců. V rámci lokálního prostoru je pozornost věnována pocitům štěstí, životní spokojenosti, spokojenosti se zdravím, uspokojování potřeb materiální i nemateriální povahy.

Heřmanová (2012) uvádí, že pro výzkumy na mikroregionální úrovni je charakteristická vysoká kvalita, reprezentativnost a nezkreslenost. Dále pro ně platí, že v rámci širšího lokálního prostoru jsou schopny vystihovat významné rozdíly na úrovních jednotlivců, sociálních skupin či vrstev. Optimální metodou pro získávání dat jsou terénní dotazníková šetření a standardizované i nestandardizované rozhovory.

#### Meziregionální úroveň kvality života

Prostorovými úrovněmi střední velikosti jsou pro potřeby kvality života myšleny dvě úrovně – úroveň krajů a úroveň obecně územních jednotek NUTS (NUTS II, NUTS III a NUTS IV). Na těchto úrovních dochází ke snaze o obecnější výzkumy a o výzkumy s rozsáhlejšími sociálními soubory jedinců. Na meziregionální úrovni se výzkumy kvality života zaměřují již především na objektivní pojetí kvality života.

#### Makroregionální úroveň kvality života

Na makroregionální úrovni jsou výzkumy vztaženy na velké územní jednotky (např. stát). Šetření na makroregionální úrovni jsou prováděna na základě nejdostupnějších mezinárodně srovnatelných statistických sociálních a ekonomických ukazatelů. Zkoumají se objektivní životní podmínky (např. dosažený hospodářský a sociální rozvoj, životní podmínky daného území, dosažený společenský pokrok).

### 3.3 Indikátory kvality života

Na základě charakteristických rysů kvality života, které byly stanoveny v předchozích kapitolách, je možné pozornost věnovat již samotnému měření a jednotlivým indikátorům. Měření kvality života je složitý proces, kterému se věnují různé světové instituce, např. Organizace spojených národů (OSN), Světová banka, WHO, Eurostat, Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD). Indikátory těchto institucí jsou podle Heřmanové (2012) pouze dílčími indikátory, které nezachycují kvalitu života komplexně, ale pouze v rámci jedné oblasti.

Heřmanová (2012) indexy rozděluje podle působení na různých úrovních – mezinárodní, národní, regionální. Obdobně se i v následujících subkapitolách práce věnuje indikátorům na globální a regionální úrovni.

### 3.3.1 Indikátory kvality života na globální úrovni

Do indikátorů kvality života na globální úrovni lze řadit indikátory vytvořené výše uvedenými světovými organizacemi od OSN, WHO až po OECD. Jmenovitě se jedná o Human Development Index (HDI), Beyond the GDP, Better Life Initiative, Human Poverty Index, Gender Related Development Index, Happy Planet Index (HPI) ad.

#### Human Development Index

HDI neboli Index lidského rozvoje se používá od roku 1990 v každoroční hodnotící zprávě OSN. Celkový index se stanovuje prostřednictvím několika dílčích ukazatelů v rámci tří kategorií – lidské zdraví, úroveň vzdělanosti, materiální životní úroveň. Ukazatelem dlouhého a zdravého života je průměrná očekávaná délka života při narození. U přístupu ke vzdělání je možné použít ukazatele gramotnosti obyvatelstva staršího 15 let nebo podíl populace příslušné věkové skupiny navštěvující konkrétní stupeň vzdělávání. Materiální životní úroveň se kvantifikuje prostřednictvím hrubého domácího produktu na osobu. (Heřmanová, 2012)

#### Beyond the GDP – Measuring progress in changing world

Koncept Beyond the GDP z roku 2007 navrhl Evropská komise s cílem navrhnout a zkvalitnit metody sledování udržitelného rozvoje, lidského blahobytu a kvality života v členských státech EU. Prvotním záměrem vzniku tohoto konceptu byla nedostatečná vypovídací hodnota hrubého domácího produktu (HDP), který se jako ukazatel společenského rozvoje a kvality života používá. V rámci Beyond the GDP se ustálilo devět hlavních oblastí kvality života – materiální životní podmínky, zdraví, vzdělání, produktivita a aktivita, vláda a základní právo, volný čas a sociální vztahy, bezpečnost, životní prostředí, celková životní spokojenost. (Macků, 2020)

#### Happy Planet Index

HPI neboli Index šťastné planety byl založen charitativní organizací The New Economics Foundation (NEF) a poprvé sestaven v roce 2006. Index zohledňuje globální udržitelnost a to tak, že jsou upřednostňovány státy s menší ekologickou stopou. Toto upřednostňování je ale často kritizováno, stejně jako samotný název, který je spíše zavádějící, protože

HPI nestanovuje samotné lidské štěstí, ale spíše to, jak „šťastná“ je planeta. Index se věnuje měření blahobytu ve smyslu dlouhého a smysluplného lidského života a ekologické efektivity aktivit různých ekonomik. (Heřmanová, 2012)

### 3.3.2 Indikátory kvality života na národní úrovni

Měření kvality života na národní úrovni je odlišné od úrovně globální. Je tomu tak ze dvou hlavních důvodů. Prvním důvodem je, že na nižších úrovních není zajištěna potřebná základna statistických dat pro indikátory výše uvedené. Druhým důvodem pak je situace, kdy indikátory používané globálně, národně nejsou vhodné, přesné pro regionální měření kvality života. K takovému předpokladu může dojít i obráceně.

V případě ČR je kvalita života na národní úrovni hodnocena např. ve Zprávě o lidském rozvoji ČR. Tyto zprávy jsou vydávány v rámci Rozvojového programu OSN a podle posledního hodnocení zpráv z roku 2016 se Česko umístilo na 28. místě a řadí se tak do skupiny zemí s nejvyšší hodnotou HDI. Ve zprávě jsou zpracovány makroekonomické, demografické, ekologické ukazatele, indikátory vzdělanosti, kriminality, zdraví. V následující tabulce jsou uvedeny tyto skupiny indikátorů a konkrétní příklady. (Heřmanová, 2012, Ministerstvo zahraničních věcí ČR, 2017)

**Tabulka 5 Příklady indikátorů ze Zprávy o lidském rozvoji**

Skupina indikátorů	Indikátory
Makroekonomické	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HDP</li> <li>• Produktivita práce</li> <li>• Rozpočtové saldo</li> </ul>
Demografické	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Přirozený přírůstek obyvatelstva</li> <li>• Úmrtnost</li> <li>• Střední délka života</li> </ul>
Ekologické	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Míra poškození lesů</li> <li>• Produkce odpadu</li> <li>• Rozsah chráněných území</li> </ul>
Vzdělanost	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Délka školní docházky</li> <li>• Gramotnost dospělých</li> </ul>
Kriminalita	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Počet trestných činů</li> <li>• Násilná kriminalita</li> </ul>
Zdraví	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Počet obyvatel na jednoho lékaře</li> <li>• Proočkovanost dětí</li> </ul>

*Zdroj: vlastní zpracování dle Heřmanové (2012)*

### 3.3.3 Indikátory kvality života na regionální úrovni

Kvalita života na regionální úrovni je sledovatelná prostřednictvím velkého množství indikátorů. Např. Potůček (2002) ve svém modelu pracuje se souborem 36 ukazatelů z 8 oblastí – demografický vývoj, kriminalita, sociální oblast, vzdělání, bytová výstavba a stavebnictví, životní prostředí, zdraví, ekonomika.

Nejnovější metodikou pro sledování kvality života je projekt Systém hodnocení a srovnávání kvality života obyvatel ČR v regionální dimenzi ze začátku roku 2022 vytvořený kolektivem autorů z Přírodovědecké fakulty Univerzity Karlovy. Cílem projektu je „vytvořit systém indikátorů pro měření objektivní kvality života v českém prostředí na regionální úrovni správních obvodů obcí s rozšířenou působností“. Tento projekt vychází ze strategického rámce Česká republika 2030, kterému byla pozornost věnována výše v textu.

Celkově je v projektu využito 63 dostupně veřejných, převzatých speciálních či nově zkonstruovaných indikátorů, jež jsou rozděleny do 10 dimenzí. Každý ukazatel je vybrán tak, aby byl relevantní z pohledu zachycení regionální odlišnosti kvality života, vyvážený z hlediska naplnění každé dimenze, dostupný na regionální úrovni a aktualizovatelný.

Následující tabulka zachycuje všech 10 základních dimenzí, subdimenze a příklady některých indikátorů. Výhodou celého projektu je jistě i vypracování přehledných mapových aplikací ke všem dimenzím, resp. subdimenzím.

**Tabulka 6 Indikátory pro sledování kvality života na regionální úrovni**

<b>Dimenze</b>	<b>Subdimenze</b>	<b>Příklady indikátorů</b>
<b>Příjem a bohatství</b>	Reálný peněžní příjem	Reálný čistý peněžní příjem na obyvatele
	Míra zadlužení	Osoby v exekuci
	Sociální podpora	Príspevek na bydlení
<b>Zaměstnanost</b>	Dostupnost práce	Dostupnost práce veřejnou dopravou
	Dostupnost kvalitní práce	Dostupnost kvalifikovaných pracovních míst
	Nezaměstnanost	Dlouhodobá nezaměstnanost
<b>Bydlení</b>	Kvalita bydlení	Obytná plocha
	Dostupnost bydlení	Intenzita bytové výstavby
	Finanční dostupnost bydlení	Ekonomická zátěž bydlením



<b>Dimenze</b>	<b>Subdimenze</b>	<b>Příklady indikátorů</b>
<b>Zdraví</b>	Zdravotní stav populace	Naděje dožití mužů
	Životní styl	Kouření u mužů
	Dostupnost primární zdravotní péče	Dostupnost zubařů
<b>Sladřování soukromého a pracovního života</b>	Časová dostupnost práce	Doba dojížděky do zaměstnání
	Dostupnost péče o děti	Dostupnost mateřských škol
	Dostupnost péče o seniory a nemocné	Dostupnost sociálních služeb
<b>Vzdělávání</b>	Dostupnost vzdělávání	Dostupnost gymnaziálního vzdělávání
	Kvalita a výsledky vzdělávání	Testování 9. tříd základních škol
	Úroveň vzdělanosti	Vysokoškoláci
<b>Mezilidské vztahy</b>	Rodinné vztahy	Neúplné domácnosti
	Sousedské vztahy a fluktuace obyvatel	Intenzita migračního obratu
	Trestná činnost	Trestná činnost nezletilých
<b>Občanská angařovanost a dobré vládnutí</b>	Volební chování	Volební účast v komunálních volbách
	Organizovaná činnost	Spolková činnost
	Dobré vládnutí	Kapitálové výdaje v rozpočtech obcí
<b>Životní prostředí</b>	Environmentální zdraví	Znečištění ovzduší
	Kvalita a vitalita ekosystémů	Chráněná území
<b>Bezpečnost</b>	Sociální ohrožení	Dopravní nehodovost
	Přírodní ohrožení	Ohrožení povodněmi

*Zdroj: vlastní zpracování dle TREXIMA (2022)*

## 4 Kvalita života v krajských městech ČR

I v relativně malé zemi jako je ČR lze nalézt rozdíly v kvalitě života na úrovni obcí, krajských měst či celých krajů. Jednotlivé odlišnosti jsou v českém prostředí vyhodnocovány např. společností Obce v datech za přispění analyticko-konzultační společnosti Deloitte či prostřednictvím vědecko-výzkumného projektu Život v regionech.

Cílem této kapitoly je analýza kvality života v krajských městech ČR z pohledu klasických indikátorů kvality života jako jsou např. oblasti zdraví, životního prostředí, materiálního zabezpečení, vzdělání apod. Než dojde k této analýze, je první podkapitola zaměřena na metodiku výzkumu celé diplomové práce.

## 4.1 Metodika výzkumu

Cílem diplomové práce je vyhodnotit vliv úrovně proklientsky orientovaného managementu města na kvalitu života jeho obyvatel. V rámci práce byly položeny dvě výzkumné otázky:

Existuje závislost mezi kvalitou života ve městě a proklientsky orientovaným managementem města na úrovni krajských měst?

Implementují krajská města v ČR přístupy proklientsky orientovaného managementu?

Pro první výzkumnou otázku zabývající se závislostí manažerských přístupů na kvalitu života bude nutné nejdříve určit, jak se kvalita života vyvíjí. Vývoj kvality života bude posouzen vybranými indikátory založenými především na databázích Českého statistického úřadu (ČSÚ). Při zhodnocení vlivu bude vycházeno také z externích dat. Na základě teoretického studia byl za externí zdroj vybrán projekt Obce v datech. Ten se zabývá komplexním vyhodnocením kvality života obcí z kategorií zdraví a životní prostředí, materiální zabezpečení a vzdělání, vztahy a služby. Snahou projektu je podpořit strategické řízení obcí. Na projektu se podílí analytická společnost Deloitte. (Obce v datech, 2022)

V rámci druhé výzkumné otázky je nutné nejdříve určit indikátory využívání manažerských přístupů. Za indikátory budou zvoleny zásady a přístupy managementu z oblastí plánování, strategického řízení, organizování, Managementu změn, řízení rizik, Znalostního managementu, SC, CSR, nástrojů BSC, TQM, PPP a Benchmarking. Po jejich stanovení proběhne sběr informací ke každému z nich pro všechna krajská města. Využito k tomu bude internetových stránek magistrátů měst, strategických a dalších vhodných dokumentů. Součástí bude také popis správního uspořádání analyzovaných měst.

Předpokládá se, že internetové zdroje nebudou optimálním zdrojem pro vyhodnocení využitelnosti manažerských nástrojů. Z tohoto důvodu bude vytvořen pro tajemníky magistrátu dotazník. Jeho cílem bude získat podrobnosti o využívání různých zásad a nástrojů managementu magistrátem města.

Přehled oblastí a konkrétních ukazatelů, na základě kterých budou města analyzována, poskytuje tabulka 8.

**Tabulka 7 Indikátory využívání manažerských přístupů krajskými městy**

Oblast	Indikátor	Jednotka
<b>Plánování</b>	Vytvářejí strategické plány?	Ano / Ne
<b>Cíle</b>	Dodržují zásadu SMART?	Ano / Ne
<b>Organizování</b>	Vytvářejí organizační struktury?	Ano / Ne
<b>Strategické řízení</b>	Vytvářejí vize/mise?	Ano / Ne
<b>Management změn</b>	Vytvářejí plány změn?	Ano / Ne
	Přizpůsobují se změnám?	Ano / Ne
<b>Řízení rizik</b>	Řídí rizika?	Ano / Ne
<b>Znalostní management</b>	Využívají znalostí, informací ke snižování nákladů?	Ano / Ne
<b>Smart City</b>	Zavádějí města přístup Smart City?	Ano / Ne
	Využívají všechny tři přístupy Smart City?	Ano / Ne
<b>Manažerské přístupy</b>	Používají manažerský přístup BSC?	Ano / Ne
	Používají manažerský přístup TQM?	Ano / Ne
	Používají manažerský přístup PPP?	Ano / Ne
	Používají manažerský přístup Benchmarking?	Ano / Ne
<b>CSR</b>	Zavádějí přístup CSR?	Ano / Ne

*Zdroj: vlastní zpracování*

Po získání údajů dojde k vyhodnocení míry implementace manažerských přístupů do magistrátů měst. Zda k implementaci dochází bude určeno podle tabulky 9.

**Tabulka 8 Hodnotící škála**

Škála	0 - 6	7 - 10	11 - 13	13 - 15
<b>Implementace</b>	Neimplementují	Spíše implementují	Implementují	Výrazně implementují

*Zdroj: vlastní zpracování*

Po analýze kvality života a implementace proklientského managementu se práce bude věnovat již samotnému vyhodnocení závislosti obou zkoumaných pojmů.

## 4.2 Kvalita života měst

Již bylo vícekrát zmíněno, že kvalitu života lze vyhodnocovat různými indikátory z různých skupin zájmu lidského života. Tato kapitola se věnuje menšímu rozsahu indikátorů. Jejich vyhodnocení má za cíl přiblížit současnou kvalitu života v krajských městech, nastínit základní rozdíly mezi regiony a být podkladem pro další kapitoly diplomové práce.

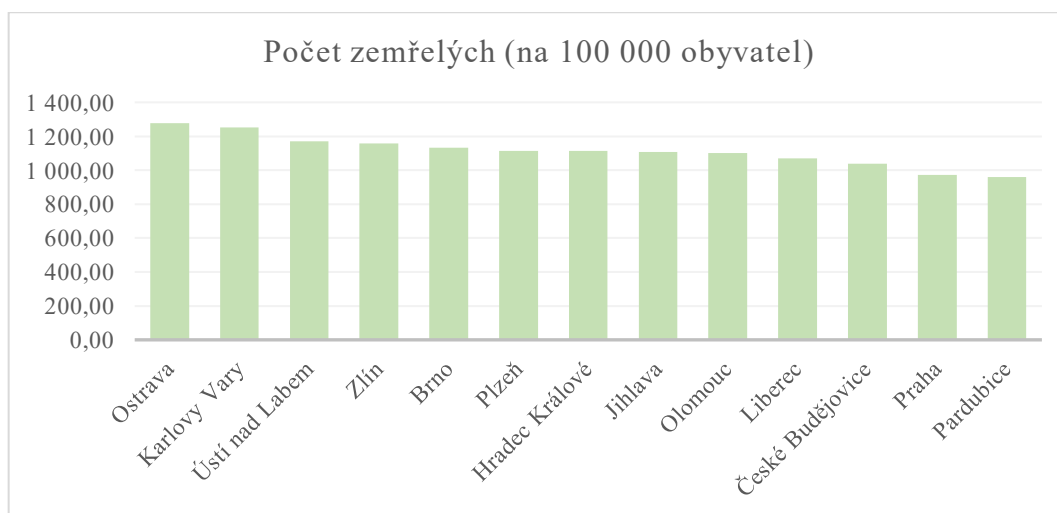
Indikátory jsou v rámci následujících kapitol rozčleněny do čtyř skupin. V rámci každé skupiny jsou vyhodnoceny konkrétní ukazatele z oblastí zdraví, životní prostředí, sociální zabezpečení, materiální zabezpečení.

Vyhodnocení ukazatelů je založeno na veřejně dostupných datech z ČSÚ a dalších veřejných databázích. Tyto zdroje poskytují data rozčleněná z celorepublikového hlediska, krajského či okresního. Z tohoto důvodu indikátory níže určené jsou stanovovány na základě okresů krajských měst.

#### 4.2.1 Zdraví

Při zjišťování kvality života v obecné rovině je obvykle první oblastí zájmu oblast zdraví, jakožto indikátorů, od kterého se odvíjí základní spokojenost lidí. Pro potřeby diplomové práce jsou uvedeny dva indikátory – počet zemřelých a počet lůžek v nemocnicích.

Ukazatel počtu zemřelých byl stanoven pro jednotlivé okresy jako průměr celkového počtu zemřelých v okrese za roky 2018 až 2020. Ukazatel je přepočten na 100 000 obyvatel. Za tento tříletý průměr nejvíce zemřelých připadá na okres Ostrava – 1 278,67 zemřelých na 100 000 obyvatel. Nejmenšího tříletého průměru dosáhl okres Pardubice – 959,07 zemřelých na 100 000 obyvatel. Graf 1 zachycuje výsledné hodnoty ukazatele.



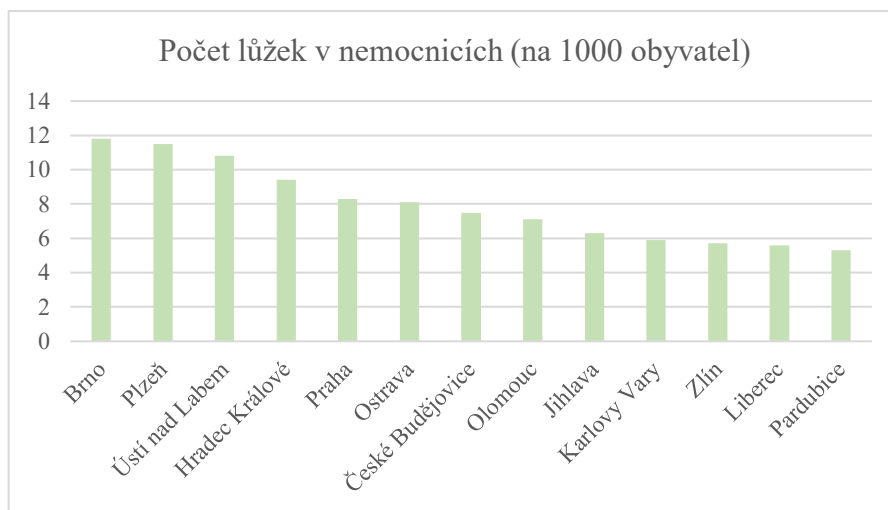
**Graf 1 Počet zemřelých dle okresu bydliště**

*Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (2022)*

Na základě počtu zemřelých lze stanovit, že nejvyšší úmrtnost je v příhraničních okresech jako např. Ostrava, Karlovy Vary, Ústí nad Labem. Nejnižší úmrtnost je ve srovnatelné výši

v Pardubicích a v Praze. Při pohledu na graf 1 je ale vidět, že průměrný počet zemřelých v žádném okrese výrazně nepřevyšuje či naopak není výrazně nižší.

Druhým indikátorem v oblasti zdraví je počet lůžek v nemocnicích ke konci roku 2020. I v tomto případě je indikátor přepočten, a to na 1 000 obyvatel. Nejvyšší počet lůžek připadá okresu Brno (11,80 lůžek), nejnižší pak okresu Pardubice (5,30). Graf 2 obsahuje počty lůžek v dalších okresech.



**Graf 2 Počet lůžek v nemocnicích na 1 000 obyvatel**

*Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (2022)*

Při prostudování grafu 2 lze vidět velké rozdíly v počtu lůžek mezi okresy. Obecně lze říci, že hůře s počtem lůžek jsou na tom menší okresy, resp. menší krajská města jako např. Pardubice, Liberec, Zlín či Karlovy Vary. Nejvyšší kapacity se nacházejí v okresech Brno, Plzeň a Ústí nad Labem. Zajímavý výsledek zaznamenala Praha (8,3 lůžek), která se v porovnání s ostatními okresy umístila lehce nad polovinou.

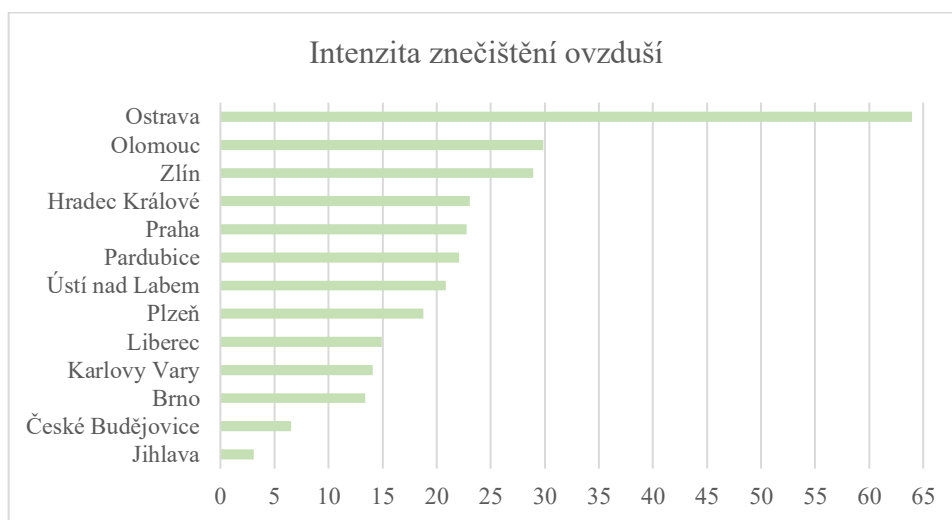
Dle těchto dvou ukazatelů lze pro kvalitu života obyvatel určit následující. Prvním závěrem je tendence malého počtu lůžek v menších krajských městech, kdy jejich nedostatečná kapacita způsobuje, že lidé jsou nuceni za zdravotními zákroky dojíždět do větších měst s vyššími počty lůžek (např. z Pardubic do Hradce Králové, z Karlových Varů do Ústí nad Labem apod.). Kvalita života obyvatel těchto měst je tudíž nižší. V rámci druhého závěru je možné se zamyslet nad provázaností horších podmínek životního prostředí (viz kapitola 4.2) a vyššího počtu zemřelých.

#### 4.2.2 Životní prostředí

Kvalita života obyvatel a životní prostředí spolu úzce souvisí, a proto je mu věnována tato kapitola. Pro zhodnocení byly vybrány dva zcela odlišné ukazatele – Intenzita znečištění ovzduší a počet maloplošných chráněných území.

Pro stanovení intenzity znečištění ovzduší autoři projektu Život v regionech vytvořili speciální indikátor. Základem je využití rozsahu území s překročenými imisními limity a počet znečišťujících látek, u kterých byly limity překročeny. Samotný výsledek vychází v procentech, kdy 100 % by znamenalo, že na daném území došlo k překročení imisního limitu na celém území a u každé sledované látky. Konečný indikátor je pak průměrem dat z let 2017 až 2019.

Následující graf zachycuje intenzitu znečištění ovzduší v okresech s krajskými městy. Nejvyšší hodnotu znečištění má Ostrava (63,98 %) a nejnižší Jihlava (3,11 %). Jak je vidět z grafu, veliký rozdíl nastává mezi nejhorším a druhým nejhorším okresem v Česku. Možnou příčinou je všudypřítomný vliv těžkého průmyslu na Ostravsku.



**Graf 3 Intenzita znečištění ovzduší**

*Zdroj: vlastní zpracování dle Život v regionech (2022)*

Druhým možným ukazatelem je použití počtu maloplošných chráněných území. Podle počtu chráněných území v okrese přepočtených na 100 000 obyvatel je možné porovnávat a určovat, které lokality občanům poskytují větší možnosti pro odpočinek a lepší životní prostředí. K tomuto účelu slouží graf 4. Nejvyšší hodnoty s velkým rozdílem dosahuje okres Jihlava (47,72 území na 100 000 obyvatel). Nejhorších výsledků zaznamenaly okresy velkých průmyslových měst – Ostrava, Plzeň (4,05, resp. 6,26 území na 100 000 obyvatel).



**Graf 4 Počet maloplošných chráněných území na 100 000 obyvatel**

*Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (2022)*

Na základě těchto dvou indikátorů lze potvrdit obecně známý závěr, a to ten, že nejhorší kvalita života na základě životního prostředí je v ostravském okrese. Nejhorších výsledků dosahuje jak u intenzity znečištění ovzduší, tak u počtu maloplošných chráněných území. Jednoznačně nejlepším okresem lze určit okres Jihlava. V tomto okrese je poměrně nízká koncentrace průmyslových znečišťujících podniků a zároveň nejvyšší koncentrace přírodních památek.

V nejobecnější rovině je možné říci, nejhorší kvality života z pohledu životního prostředí dosahují průmyslová a velká města. Výjimkou je pouze okres Zlín, který má druhé největší zastoupení chráněných území, ale přitom má poměrně vysokou intenzitu znečištění ovzduší.

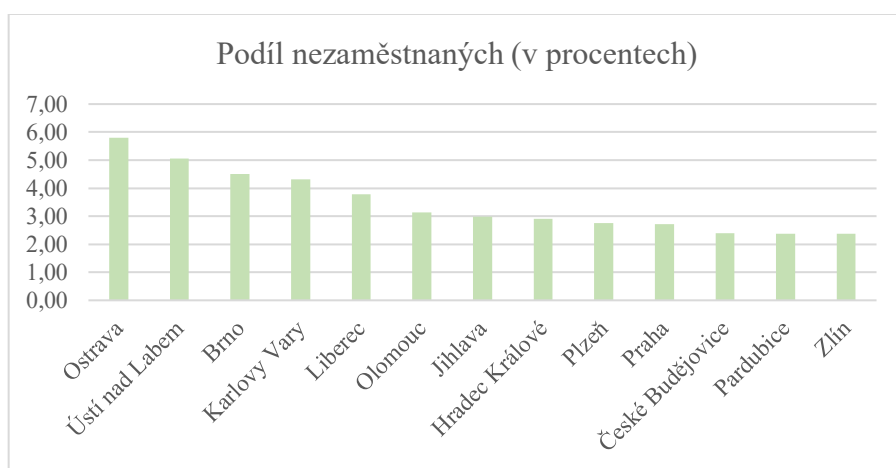
#### 4.2.3 Sociální zabezpečení

Spokojenost obyvatel je neodmyslitelně spjatá i s oblastí sociálního zabezpečení. K tomuto účelu lze využít ukazatele týkající se nezaměstnanosti, počtu domovů seniorů, těmto dvou je pozornost věnována v této kapitole, dále počtu mateřských, základních, středních škol atd. Pro většinu občanů jsou tyto otázky základními a podle nich se dále rozhodují o své budoucnosti.

Za základní ukazatel v této rovině lze považovat podíl nezaměstnaných osob. Za základní proto, že ukazuje, kolik lidí z celkového počtu obyvatel je nezaměstnaných. Čím nižší je tento podíl, tím větší je možnost uplatnění na trhu práce a naopak. Druhým předpokladem

je, že čím vyšší je podíl nezaměstnaných, tím více lidí je ohroženo chudobou, resp. se u nich prokazuje nižší kvalita života.

V ČR obecně platí, že nejnárodněji se práce sežene v Praze a největších městech. Jak lze zjistit z grafu 5, není tomu úplně tak. Z grafu, který zachycuje průměrný podíl nezaměstnaných ve vybraných okresech za roky 2019 až 2021, je možné zjistit, že velkým podílem nezaměstnaných jsou zasaženy nejvíce okresy Ostrava, Ústí nad Labem a Brno (5,80, 5,06, resp. 4,51 %). Důvodem těchto výsledků je opět fakt, že se jedná o okresy typicky spojené s těžkým průmyslem a těžbou. V posledních letech dochází k útlumu těžby na Ostravsku a na Ústecku, proto jsou podíly nezaměstnaných vyšší než v jiných okresech. S nejlepšími průměry se pak umístily téměř shodně zlínský, pardubický a českobudějovický okres (2,37, 2,38, resp. 2,39).



**Graf 5 Podíl nezaměstnaných v procentech**

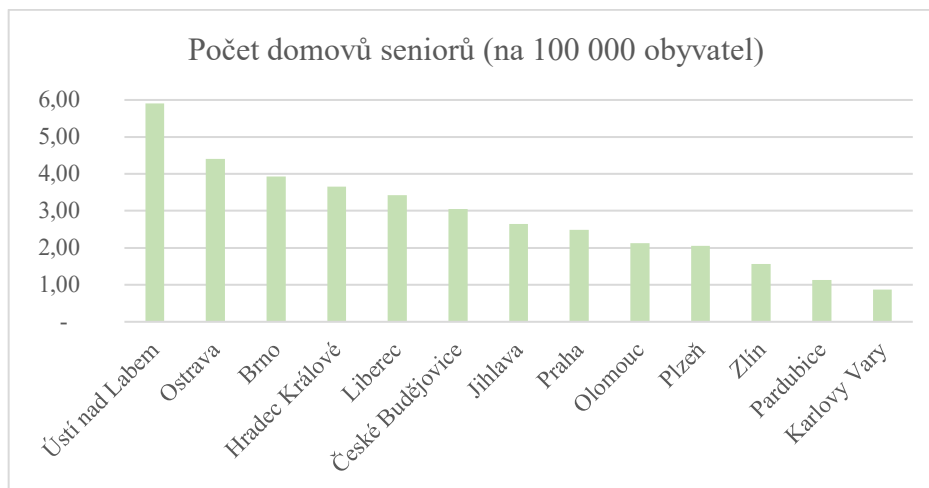
*Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (2022)*

Druhým indikátorem, kterým lze určovat spokojenost obyvatel, je počet domovů seniorů ve vybraných okresech. Pro srovnatelnost okresů jsou opět údaje převedeny na 100 000 obyvatel. V ČR populace stárne, tudíž problematika množství sociálních zařízení pro seniory je důležitým tématem současnosti.

V grafu 6 lze zjistit, která města, resp. okresy jsou na tom s počty domovů seniorů nejlépe a které nejhůře. Lokality s nejvyšší koncentrací domovů seniorů jsou s náskokem Ústí nad Labem a Ostrava (5,90, resp. 4,41 domovů na 100 000 obyvatel). Na druhém konci grafu se pak umístily Karlovy Vary a Pardubice (0,87, resp. 1,14 domovů na 100 000 obyvatel). I přesto, že výsledky ukazují, že některá místa jsou s kapacitami lépe, v celkovém měřítku je v ČR veliký nedostatek sociálních zařízení. Např. v jednom domově pro seniory v Praze



se každoročně přihlásí na 400 nových uchazečů o umístění, přijmou ale pouze na 100 lidí. (iRozhlas.cz, 1997-2022)



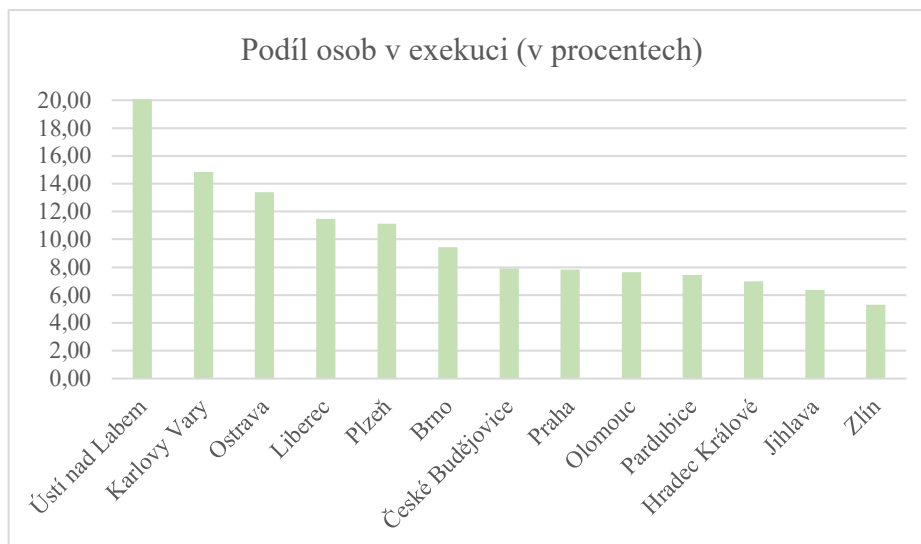
**Graf 6 Počet domovů seniorů na 100 000 obyvatel**

*Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (2022)*

#### 4.2.4 Materiální zabezpečení

Poslední subkapitola se zabývá obecně kvalitou života ve vybraných okresech z hlediska materiálního zabezpečení obyvatel. V rámci této kapitoly dochází k posouzení prostřednictvím indikátorů podílu osob v exekuci a počtu zaměstnavatelů.

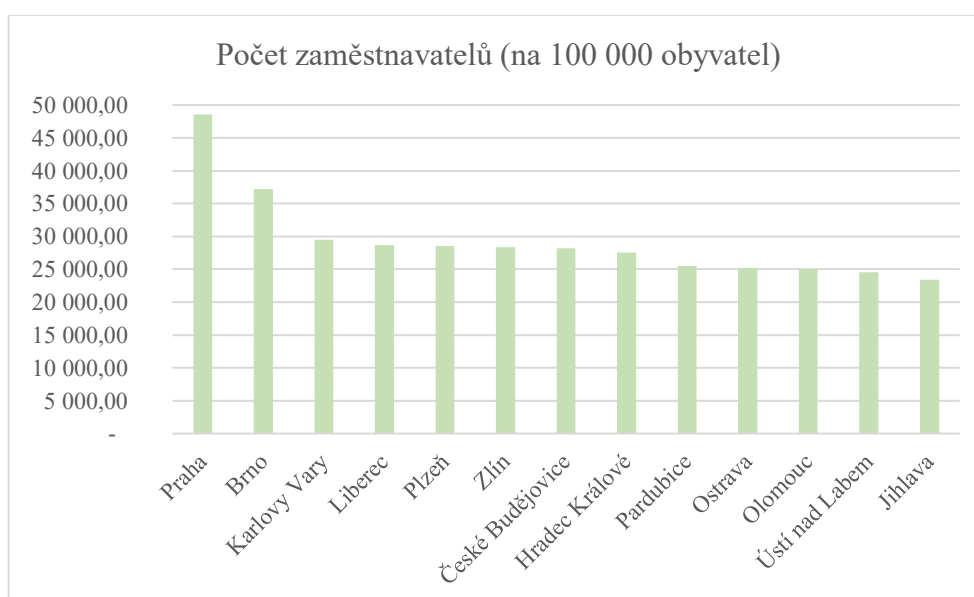
Podíl osob v exekuci jako ukazatel byl stanoven jako tříletý průměr podílu osob v exekuci z let 2017 až 2019. Výsledné hodnoty jsou k vidění v grafu 7. Nejvíce obyvatel s exekučními problémy připadá na okres Ústí nad Labem (20,10 % obyvatel) a nejméně na okres Zlín (5,32 %). V exekuci kvalita života klesá. V případě ústeckého okresu na vině může být opět souvislost s útlumem průmyslu typickým pro tuto lokalitu. Obdobně jsou na tom Karlovy Vary, které se potýkají s úbytkem skláren a porcelánek, jež v dřívějších dobách zaměstnávaly část obyvatel.



**Graf 7 Podíl osob v exekuci v procentech**

*Zdroj: vlastní zpracování dle mapaexekuci.cz (2022)*

Druhým ukazatelem je počet zaměstnavatelů ve vybraných okresech na 100 000 obyvatel. Tento ukazatel poskytuje informaci o tom, jaké možnosti mají obyvatelé při výběru zaměstnání. Čím vyšší je počet zaměstnavatelů, tím se nabízí větší rozsah pracovních příležitostí. Největší příležitosti na trhu práce poskytují největší města Praha a Brno (48 564,73 resp. 37 184,40 zaměstnavatelů na 100 000 obyvatel). Na poslední příčce se umístil okres Jihlava (23 379,43 zaměstnavatelů na 100 000 obyvatel). Z grafu 8 si lze dále všimnout toho, že mimo Prahu a Brno jsou okresy na srovnatelné úrovni.



**Graf 8 Počet zaměstnavatelů na 100 000 obyvatel**

*Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (2022)*

## 5 Analýza krajských měst

Následující kapitola je věnována vyhodnocení využívání manažerských přístupů magistráty krajských měst a vyhodnocení jejich vlivu na kvalitu života obyvatel. Každé město je nejdříve charakterizováno ze správního hlediska a poté analyzováno na základě dostupných dat a dotazníkového šetření. Poté je pro každé město vyhodnocena kvalita života a ta, jak je ovlivňována manažerskými přístupy.

### 5.1 Pardubice

Pardubice jsou krajským městem Pardubického kraje. Leží ve východních Čechách na soutoku řek Labe a Chrudimky. Žije v nich na rozloze 82,655 km<sup>2</sup> necelých 92 tisíc obyvatel. Jsou důležitým dopravním uzlem – vede tudy hlavní železniční trať na Moravu a v provozu je mezinárodní letiště. Významné jsou svými každoročními společenskými a sportovními akcemi.

#### 5.1.1 Správní uspořádání Pardubic

Město Pardubice je složeno z osmi městských obvodů (MO) – MO Pardubice I – VIII. Každý obvod má svého starostu. V čele statutárního města Pardubice stojí primátor zvolený zastupitelstvem. V rámci své funkce mu připadá dozor nad strategií a rozvojem města, veřejnými zakázkami a projektovým managementem. Dalšími členy v čele města jsou náměstci primátora. První náměstek zodpovídá za ekonomiku a rozpočet, školství, sport, sociální politiku a zdravotnictví. Za cestovní ruch, územní plánování, urbanismus, energetiku a informační technologie (IT) zodpovídá druhý náměstek. Další má ve své gesci kulturu, dotační politiku, životní prostředí, správu kapitálových podílů společností, oblast dopravy, investiční výstavby a správy majetku města spravuje poslední náměstek. Primátor, jeho náměstci a dalších šest zastupitelů tvoří městskou radu.

Magistrát města tvoří tajemník úřadu, který dohlíží nad činností celkem 13 odborů magistrátu. Jsou jimi např. odbor rozvoje a strategie, správních agend, IT, hlavního architekta, kancelář tajemníka, jenž zahrnuje úseky personální, právní, hospodářské správy, modernizace a řízení kvality či kancelář primátora.

Důležitou funkci zastává odbor rozvoje a strategie, který zahrnuje oddělení implementace Strategie ITI, ale především oddělení strategického plánu a projektového managementu.

V rámci tohoto oddělení jsou vytvářeny Strategické plány rozvoje města a projektově řízeny. (Magistrát města Pardubice, 2022a)

Na rok 2021 byl schválen rozpočet s příjmy ve výši 2 miliard Kč a výdaji ve výši 2,77 miliardy Kč. Na konci roku činily tyto skutečné příjmy a výdaje 2,57 miliardy Kč, resp. 2,43 miliardy Kč. Městu se podařilo dosáhnout přebytkového rozpočtu. (GORDIC spol s r. o., 2022)



Obrázek 6 Pardubice

*Zdroj: mapy.cz (2022)*

### 5.1.2 Vyhodnocení dostupných dat a řízeného rozhovoru pro Pardubice

Magistrát města Pardubice vytváří strategické plány. Nyní je v platnosti Strategický plán 2014 – 2025, v rámci kterého město stanovuje základní pilíře rozvoje města, specifické cíle přiřazené k těmto pilířům a indikátory měření dosažení cílů. Po analýze s jednotlivými cíli lze konstatovat, že splňují zásadu SMART. Součástí je i vize Pardubice pro rok 2025, která také splňuje požadavky pro tvorbu vize. Pro magistrát je také vytvořena organizační struktura liniového typu. (Magistrát města Pardubice, 2022b)

Informace, které nebyly volně dohledatelné se týkají Managementu změn, Znalostního managementu a přístupů BSC a TQM. Z části lze k těmto přístupům zařadit také řízení rizik a Benchmarking, ke kterým nebylo mnoho zjištěno. Ve strategickém plánu lze nalézt některá rizika, která město řídí (např. energetická rizika) a zároveň na webových stránkách informací, že je využíváno projektového managementu, do kterého lze řadit i řízení rizik. O Benchmarkingu bylo zjištěno pouze to, že magistrátem je využíván. Z pohledu těchto oblastí nelze tedy obecně říci, zda mají vliv na řízení magistrátu a zda v důsledku ovlivňují kvalitu života ve městě. (Magistrát města Pardubice, 2022c)

Další oblasti, které byly zjišťovány, jsou společenská odpovědnost města, SC a projekty PPP. Město, resp. magistrát s pojmem CSR příliš nepracuje. Zaváděn je pouze v rámci

společností, kde je město vlastníkem. Konkrétní projekty, které město připravuje, nebyly nalezeny. Obdobně lze popsat i projekty PPP, dosud žádný nebyl realizován a neplánuje se. Naopak SC se věnují a na tuto problematiku se zaměřují např. se jedná o Plán udržitelné městské mobility Statutárního města Pardubice. (Magistrát města Pardubice, 2022a, Magistrát města Pardubice, 2022b, Parduplán, 2022)

Po analýze veřejně dostupných dat byl uskutečněn řízený rozhovor s tajemníkem Magistrátu města Pardubic panem Mgr. Michalem Zitkem MPA (2022). Rozhovor byl zaměřen na doplnění a zpřesnění dostupných informací. Rozhovorem bylo zjištěno velké množství podrobností k tématu diplomové práce obecně i k samotnému pardubickému magistrátu.

První dotazovanou oblastí bylo strategické řízení, stanovování vize a dodržování zásady SMART. Magistrát města Pardubic si konkrétní vize nebo mise nestanovuje. Nejedná se o relevantní nástroj. Potřeba vysvětlovat, jaké je poslání či důvod existence magistrátu nebo kam magistrát směřuje, čeho chce dosáhnout, není možné. Důvodem je skutečnost, že úlohou magistrátu jsou činnosti, u kterých nelze vytyčovat cíle (např. správní agenda, stavební a živnostenský úřad). Cíle magistrátu si sám magistrát nevytyčuje. Přejímá cíle, které jsou schváleny zastupitelstvem města. (Zitko, 2022)

Změny magistrát identifikuje a řídí. Některé změny týkající se zaměstnanců magistrátu jsou přijímány negativně. Nastává tedy obecně známý problém s přijímáním změn. Koncepty nejsou celistvě zaváděny, ale jednotlivé prvky se implementují. Na řízení změn navazuje řízení rizik. V prostředí magistrátu se pracuje převážně s politickými riziky. Metodu k řízení rizik nepoužívají jednu konkrétní. Největšího využití řízení rizik dochází při správě městského majetku.

Další diskutovanou oblastí byl znalostní management. Práce s informacemi je zásadním tématem pro pardubický magistrát, který se snaží o efektivní sběr, úpravu, vyhodnocení i následné využití informací. V rámci znalostního managementu Magistrát města Pardubice digitalizuje veškerá data, a tím přispívá ke snižování nákladů na správu města.

Tajemníkem města (Zitko, 2022) nejsou za vhodné nástroje pro řízení magistrátu vhodné BSC a TQM. Metoda BSC byla zavedena, ale neosvědčila se. Metoda, která se naopak osvědčila a jeví se pro magistrát optimální, je přístup Benchmarking. Ke srovnání dochází s ostatními statutárními městy v různých oblastech zájmu.

Jako poslední byly diskutovány společenská odpovědnost a projekty PPP. Konceptuálně CSR zavedeno není a neplánuje se jeho implementace. Magistrát vytváří kroky ke zpříjemňování pobytu na úřadě svým zaměstnancům i klientům, např. dětský koutek pro děti zaměstnanců nejmenovaného odboru.

Partnerství veřejného a soukromého sektoru na pardubickém magistrátu zatím nebylo využito. PPP projekty jsou realizovány na základě politického rozhodnutí zastupitelstva města. V dohledné době není naplánován žádný takový projekt. (Zitko, 2022)

Tabulka 10 zachycuje získané údaje o Magistrátu města Pardubic získané analýzou veřejně dostupných údajů.

**Tabulka 9 Zavádění manažerských přístupů – Pardubice**

Oblast	Indikátor	Pardubice
Plánování	Vytvářejí strategické plány?	ANO
Strategické řízení	Vytvářejí vize/mise?	ANO
Cíle	Dodržují zásadu SMART?	ANO
Organizování	Vytvářejí organizační struktury?	ANO
Management změn	Vytvářejí plány změn?	NEDOHLEDÁNO
	Přizpůsobují se změnám?	NEDOHLEDÁNO
Řízení rizik	Řídí rizika?	ANO
Znalostní management	Využívají znalostí, informací ke snížení nákladů?	NEDOHLEDÁNO
Smart city	Zavádějí města přístup Smart city?	ANO
	Využívají všechny tři přístupy Smart city?	ANO
Manažerské přístupy	Používají manažerský přístup BSC?	NEDOHLEDÁNO
	Používají manažerský přístup TQM?	NEDOHLEDÁNO
	Používají manažerský přístup PPP?	NE
	Používají manažerský přístup Benchmarking?	ANO
CSR	Zavádějí přístup CSR?	ANO

*Zdroj: vlastní zpracování na základě Magistrát města Pardubice (2022a, 2022b, 2022c), Parduplán (2022), M. Zitka (2022)*

### 5.1.3 Vliv manažerských přístupů na kvalitu života v Pardubicích

Kvalita života v Pardubicích dosahuje podle vybraných indikátorů průměrných, srovnatelných hodnot s jinými městy. Výjimku tvoří ukazatele podíl nezaměstnanosti a počet domovů seniorů na 100 tis. obyvatel a počet nemocničních lůžek na 1 tis. obyvatel. V republikovém srovnání Pardubice dosahují druhého nejnižšího podílu nezaměstnaných.

Naopak počet domovů pro seniory je druhý nejhorší a počet lůžek v nemocnicích je ve srovnání nejhorší.

Z pohledu časového vývoje vybraných ukazatelů jsou Pardubice nejlépe hodnoceny u výše zmíněného podílu nezaměstnaných, který se od roku 2017 pohybuje pod hranicí 3 %. Pozitivní trend lze sledovat také u počtu zaměstnavatelů, který mimo rok 2019 byl rostoucí. Negativní vývoj je naopak u kapacit lůžek v nemocnici, který se mezi lety 2013 až 2020 snížil z 5,6 na 5,3 lůžka na 100 tis. obyvatel. Podrobné údaje o vývoji indikátorů kvality života v Pardubicích poskytuje tabulka 11. (ČSÚ, 2022)

Z pohledu projektu Obce v datech se Pardubice umístily na 5. místě z krajských měst. Ohodnoceny byly 6,1 body a z oblastí zdraví a životní prostředí, materiální zabezpečení a vzdělání, vztahy a služby obdržely 6,4 resp. 5,5 resp. 6,2 bodů. (Obce v datech, 2022)

Vliv na kvalitu života lze v Pardubicích spatřit např. snahou o digitalizaci a elektronizaci dat magistrátu, řízení změn a rizik, který k tomu využívá principy znalostního managementu, managementu změny. Tato skutečnost může mít za důsledek zkvalitnění podnikatelského prostředí, který se právě projeví ve zvyšujícím se počtu zaměstnavatelů a nízkém podílu nezaměstnaných.

Na základě analýzy veřejných dat byly Pardubice ohodnoceny 9 body. Po doplnění údajů získaných rozhovorem s tajemníkem pardubického magistrátu se toto hodnocení zvýšilo na 11 bodů. Manažerské přístupy jsou magistrátem implementovány.

**Tabulka 10 Vývoj kvality života v Pardubicích**

Rok	Počet zemřelých	Počet lůžek v nemocnicích	Počet maloplošných chráněných území	Podíl nezaměstnaných	Počet domovů seniorů	Podíl osob v exekuci	Počet zaměstnavatelů
2010	914		25				
2011	958		25				
2012	989		26				
2013	962	5,6	26	6,13	2		42 095
2014	941	5,5	30	4,98	2		42 437
2015	1016	5,5	32	4,26	2		42 682
2016	926	5,3	32	3,38	2	7,86	43 128
2017	989	5,4	30	2,55	2	7,73	43 802
2018	952	5,4	30	2,08	2	7,4	44 447
2019	1008	5,3		2,04	2	7,22	44 375
2020	1130	5,3		2,84	2		45 033
2021	1311			2,26	2		45 692

*Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (2022), mapa exekuci.cz (2022)*

## 5.2 Hradec Králové

Statisícový Hradec Králové se nachází ve východních Čechách na soutoku řek Labe a Orlice. Jeho rozloha činí 105,61 km<sup>2</sup>. Je významným univerzitním, průmyslovým a kulturním městem. Zároveň je významným dopravním uzlem – dálnice z Prahy do Hradce Králové a dále směr na Jaroměř a Polsko. Společně s Pardubicemi tvoří Hradecko-pardubickou aglomeraci.

### 5.2.1 Správní uspořádání Hradce Králové

Do čela města je volen zastupitelstvem primátor, který odpovídá za úsek kanceláře primátora, odboru interního auditu a městské policie. Dalšími čelními představiteli jsou náměstci primátora. První náměstek odpovídá za oblast ekonomiky, dotací a kultury. Za oblast správy majetku města a městských organizací odpovídá druhý náměstek a oblast rozvoje města, územního plánování a investičních akcí měst má v gesci třetí náměstek. Výkonným orgánem v oblasti samostatné působnosti obce je Rada města, která je tvořena devíti členy zastupitelstva. Radou města jsou zřizovány komise místní samosprávy jako poradní a iniciativní orgán. Aktuálně je zřízeno 25 komisí.

V čele magistrátu stojí tajemnice. Do úseku tajemnice spadá např. odbor správní, přestupků, krizového řízení, památkové péče, živnostenský úřad aj. Dalšími úseky jsou úsek ekonomiky, dotací a kultury, úsek sociálních věcí, zdravotnictví, školství a životního prostředí, úsek správy majetku a městských organizací a úsek rozvoje města, územního plánování a investičních akcí města. (Magistrát města Hradec Králové, 2022a)

Na rok 2021 vykazoval schválený rozpočet deficit ve výši 121,5 mil. Kč. Skutečný rozpočet pak vypadal následovně – příjmy 2,447 mld. Kč, výdaje 3,446 mld. Kč a rozpočtové saldo tedy 979 tis. Kč. (Magistrát města Hradec Králové, 2022b)



Obrázek 7 Hradec Králové

Zdroj: mapy.cz (2022)



### 5.2.2 Vyhodnocení dostupných dat a dotazníku pro Hradec Králové

Magistrátem Hradce Králové je pro město vytvořen strategický dokument Strategický plán rozvoje města Hradec Králové do roku 2030. Obsahuje všechny náležitosti, které se od takového plánu očekávají – metodiku, vizi, klíčové oblasti, cíle, implementaci ad. Plán je rozdělen na 7 klíčových oblastí a každá oblast na několik opatření. V rámci každého opatření je stanoven strategický cíl a několik specifických cílů. Cíle jsou konkrétní, jednoznačné, s jasným ukazatelem měření. V porovnání s Pardubicemi je vize města velmi dlouhá – popsána je na jednu normostranu. Obsahuje formulaci a popis stavu, kterého chce město dosáhnout. (Magistrát města Hradec Králové, 2022c)

Dostupnost informací potřebných pro zodpovězení stanovených indikátorů nebyla optimální. Na oblasti organizování, management změn, řízení rizik, Znalostní management, TQM a CSR nelze volně dohledat nezbytná data.

Oblastem SC, přístupům BSC, Benchmarking a projektům PPP se naopak věnují. Metody BSC a Benchmarking jsou využívány. Konkrétní metodika k jejich používání nalezena ovšem nebyla. Spolupráce veřejného a soukromého sektoru je již v Hradci Králové zavedena, na rozdíl od Pardubic. Jedná se o projekt ISP – Integrovaný systém parkování, který byl uzavřen již roku 2006 a to mezi Hradcem Králové a společností ATOL, a.s. ISP ve městě mimo parkovacího systému vystavěla několik parkovacích domů a další teprve bude. (Magistrát města Hradec Králové, 2022a, iDNES.CZ, 1999-2022)

SC v Hradci Králové je zavedeným přístupem. Magistrát si společností GIST s. r. o. nechal zpracovat obsáhlou analýzu SC. Běžné rozdělení konceptu na tři části (mobilita, energetika a ICT) není uplatněno, členění je na následovné – Smart living, Smart people, Smart environment, Smart mobility, Smart economy, Smart governance. (Magistrát města Hradec Králové, 2022d)

Odpovědi získané z Magistrátu města Hradec Králové poskytují skutečný obraz využívání manažerských přístupů ve státní správě. V oblastech plánování, strategického řízení a cílů se odpovědi shodují s dohledanými informacemi. V existenci vize/ mise magistrátu je spatřován spíše vyšší přínos. Organizační řád je vytvořen včetně schématu a je v něm spatřován zásadní význam. V oblasti managementu změn jsou tvořeny pravidelné plány změn a zaváděny některé principy. Rizika jsou řízena na vysoké úrovni a příkladem jejich řízení je např. analýza příčin a následků. Obdobně jsou na vysoké úrovni řízeny i znalosti, metoda Benchmarking či projekty

PPP. Zavedeným, avšak ne zásadním přístupem je BSC. CSR, který systematicky zaváděn není, lze charakterizovat aktivními kroky.

Tabulka číslo 12 vyjadřuje indikátory manažerských přístupů a odpovědi na ně získané z webových stránek magistrátu a z dalších přístupných dokumentů.

**Tabulka 11 Zavádění manažerských přístupů – Hradec Králové**

Oblast	Indikátor	Hradec Králové
Plánování	Vytvářejí strategické plány?	ANO
Strategické řízení	Vytvářejí vize/mise?	ANO
Cíle	Dodržují zásadu SMART?	ANO
Organizování	Vytvářejí organizační struktury?	NEDOHLEDÁNO
Management změn	Vytvářejí plány změn?	NEDOHLEDÁNO
	Přízpůsobují se změnám?	NEDOHLEDÁNO
Řízení rizik	Řídí rizika?	NEDOHLEDÁNO
Znalostní management	Využívají znalostí, informací ke snižování nákladů?	NEDOHLEDÁNO
Smart city	Zavádějí města přístup Smart city?	ANO
	Využívají všechny tři přístupy Smart city?	ANO
Manažerské přístupy	Používají manažerský přístup BSC?	ANO
	Používají manažerský přístup TQM?	NEDOHLEDÁNO
	Používají manažerský přístup PPP?	ANO
	Používají manažerský přístup Benchmarking?	ANO
CSR	Zavádějí přístup CSR?	NEDOHLEDÁNO

*Zdroj: vlastní zpracování dle iDNES.CZ (1999-2022), Magistrát města Hradec Králové (2022a, 2022b, 2022c, 2022d)*

### 5.2.3 Vliv manažerských přístupů na kvalitu života v Hradci Králové

Pro určení vlivu manažerských přístupů na kvalitu života v Hradci Králové je vytvořena tabulka 13, která charakterizuje vývoj kvality života ve městě z pohledu 7 různorodých indikátorů. Naznačen je meziroční růst či pokles indikátorů.

Hradec Králové se dle Obce v datech (2022) umístil v porovnání s ostatními krajskými městy na 4. místě s 6,5 body. V hodnocených oblastech zdraví a životní prostředí, materiální zabezpečení a vzdělání, vztahy a služby získal 7,3 resp. 5,8 resp. 6 bodů.

Analýzou získaných dat, dotazníku a níže uvedené tabulky, lze spatřovat vliv zavádění manažerských nástrojů a principů na kvalitu života obyvatel. Tento vliv lze spatřovat

např. na počtu zaměstnavatelů a na podílu nezaměstnaných, který se mimo rok 2019, resp. 2020 každoročně zvyšuje, na podílu osob v exekuci. Naopak na indikátorech týkajících se zdraví vliv manažerských přístupů nelze nalézt.

Hradec Králové ve stanovených indikátorech získal na 15bodové škále celkem 8 bodů. Po zahrnutí informací získaných z dotazníku se tento počet zvýšil na 10 bodů. Manažerské přístupy jsou tedy spíše implementovány.

**Tabulka 12 Vývoj kvality života v Hradci Králové**

Rok	Počet zemřelých	Počet lůžek v nemocnicích	Počet maloplošných chráněných území	Podíl nezaměstnaných	Počet domovů seniorů	Podíl osob v exekuci	Počet zaměstnavatelů
2010	945		15				
2011	957		14				
2012	947		21				
2013	969	8,9	23	7,45	1		42 554
2014	995	8,8	25	6,95	1		42 889
2015	937	8,4	25	5,8	1		43 395
2016	997	8,4	24	4,29	2	7,53	43 930
2017	993	8,4	23	3,05	2	7,61	44 447
2018	1046	8,4	22	2,55	2	6,84	44 837
2019	1018	8,4		2,52	2	6,57	44 802
2020	1218	9,4		3,33	2		45 293
2021	1257			2,85	2		45 594

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (2022), mapa exekuci.cz (2022)

## 5.3 Liberec

Krajským městem Libereckého kraje je město Liberec. Rozkládá se na ploše 106 km<sup>2</sup> v údolí mezi Jizerskými horami a Ještědským hřbetem. Žije zde na 106 tis. obyvatel. Pro toto severočeské město je typický vrchol Ještěd s dominantním vysílačem, okolní lesy a hory, z památek dále např. radnice či císařské lázně.

### 5.3.1 Správní uspořádání Liberce

Statutární město Liberec je městem se 35 městskými čtvrtěmi a jedním městským obvodem. Městský obvod Vratislavice nad Nisou čítá přibližně na 9 tis. obyvatel a v čele stojí starosta a patnáctičlenné zastupitelstvo. Městské čtvrti nemají své úřady a starosty, ale se svými návrhy a připomínkami se můžou obracet na tzv. Osadní výbory, které se považují za poradní orgán zastupitelstva. (Vratislavice nad Nisou, 2022)

Nejvyšším orgánem města je 39členné zastupitelstvo, za výkonný orgán je považována Rada města Liberce. Vedení magistrátu tvoří primátor, tajemník a náměstci primátora. V Liberci je v současnosti 8 náměstků, kteří zajišťují např. oblast městského bydlení a místní

Agendy 21, oblast architektury, veřejného prostoru a dopravní stavby, oblast kultury, školství a cestovního ruchu a další oblasti.

Magistrát města je tvořen 19 odbory a přímým nadřízeným odborů je tajemník. Jsou zřízeny např. odbor ekologie a veřejného prostoru, strategického rozvoje a dotací, územního plánování, vnitřních věcí aj. Odlišností od výše popisovaných měst je skutečnost, že v rámci odborů není zřízen úsek kanceláře tajemníka. (Liberec, 2019a)

Pro rok 2021 byl schválen rozpočet – příjmy 2,23 mld. Kč a výdaje 2,47 mld. Kč. Skutečné příjmy pak činily 2,68 mld. Kč a skutečné výdaje 2,57 mld. Kč. (Magistrát města Liberec, 2019b)



Obrázek 8 Liberec

*Zdroj: mapy.cz (2022)*

### 5.3.2 Vyhodnocení dostupných dat a dotazníku pro Liberec

Strategie 2021+ je strategickým plánem města Liberec. Je rozdělen na analytickou, návrhovou a implementační část. Návrhová část zahrnuje vizi, 4 strategické cíle, přičemž každému strategickému cíli jsou stanoveny cíle specifické. Specifické cíle dodržují zásadu SMART, a to nejlépe z dosavadních popisovaných cílů. V implementační části jsou k cílům stanoveny konkrétní opatření, přesné termíny dosažení a podrobně popsány indikátory měření. (Magistrát města Liberec, 2019c)

Indikátor organizování lze ohodnotit velmi pozitivně. Město má vytvořen podrobný organizační řád magistrátu, který obsahuje 4 přílohy včetně organizačního schématu, jehož součástí jsou i vazby členů městské rady na odbory. (Magistrát města Liberec, 2019d, Magistrát města Liberec, 2019e)

Ani pro město Liberec nebylo možné volně dohledat informace k některým indikátorům. Jedná se o řízení rizik, Znalostní management, přístupy BSC, TQM a projekty PPP. Z části také management změn a Benchmarking. Jak pracují se změnami a zda vytvářejí plány změn,

zjištěno nebylo. Oddělení rozvojové koncepce se ovšem změnami zabývá, a to především v návaznosti na strategický dokument, jak bylo dohledáno na webových stránkách Liberce (2019a). Benchmarking město využilo v Personálním auditu Magistrátu města Liberce, ve kterém byl proveden v souvislosti s personálními kapacitami. (Magistrát města Liberec, 2019f)

Liberec je bezpochyby chytrým městem. Moderní technologie jsou zde zaváděny v dopravě (parkovací systém, chytré semaforey, platba kartou v hromadné dopravě), v energetice (řízení veřejného osvětlení), v komunikaci s občany (online objednání na magistrát). (Světchytře.cz, 2018)

Dříve analyzovaná města se konceptu CSR nevěnovala. Pro Liberec toto tvrzení ovšem neplatí. Město Liberec je ve společenské odpovědnosti naopak aktivní. Fungují např. projekty Ještědéle, Adopce zeleně, Nevyhazuj to. Společně s Jabloncem nad Nisou se podílí na projektu Chytře na cestu podporující udržitelnost městské mobility v těchto dvou městech. (Chytře na cestu, 2022, Ještědéle, 2005-2022, Nevyhazujto, 2022)

Údaje o zavádění manažerských přístupů v Liberci shrnuje tabulka 14.

Dotazník získaný z libereckého magistrátu přinesl na otázky povětšinou negativní odpovědi. management změn, řízení rizik, znalostní management, BSC, TQM není zaveden a v těchto přístupech není magistrátem spatřován zásadní vliv na řízení města. CSR jako celkový koncept se nechystají zavést, ale některé aktivity již konají. Projekty PPP městem nebyly využity, ale do budoucna je zavést chtějí.

**Tabulka 13 Zavádění manažerských přístupů – Liberec**

Oblast	Indikátor	Liberec
<b>Plánování</b>	Vytvářejí strategické plány?	ANO
<b>Strategické řízení</b>	Vytvářejí vize/mise?	ANO
<b>Cíle</b>	Dodržují zásadu SMART?	ANO
<b>Organizování</b>	Vytvářejí organizační struktury?	ANO
<b>Management změn</b>	Vytvářejí plány změn?	NEDOHLEDÁNO
	Přízpůsobují se změnám?	ANO
<b>Řízení rizik</b>	Řídí rizika?	NEDOHLEDÁNO
<b>Znalostní management</b>	Využívají znalostí, informací ke snižování nákladů?	NEDOHLEDÁNO
<b>Smart city</b>	Zavádějí města přístup Smart city?	ANO
	Využívají všechny tři přístupy Smart city?	ANO

Oblast	Indikátor	Liberec
Manažerské přístupy	Používají manažerský přístup BSC?	NEDOHLEDÁNO
	Používají manažerský přístup TQM?	NEDOHLEDÁNO
	Používají manažerský přístup PPP?	NEDOHLEDÁNO
	Používají manažerský přístup Benchmarking?	ANO
CSR	Zavádějí přístup CSR?	ANO

*Zdroj: vlastní zpracování dle Chytré na cestu (2022), JEŠTĚDĚLE (2005-2022), Magistrát města Liberec (2019a, 2019b, 2019c, 2019d, 2019e, 2019f), Nevyhazujto (2022)*

### 5.3.3 Vliv manažerských přístupů na kvalitu života v Liberci

Kvalita života v Liberci se za posledních 10 let zvýšila především v sociální oblasti, kdy klesal podíl nezaměstnaných (přibližně o 1 % ročně) a dvakrát se navýšil počet domovů seniorů. Pozitivní trend lze spatřovat u podílu osob v exekuci, který ovšem je zaznamenán pro velmi krátké časové rozpětí a není tudíž příliš relevantní, nebo počet zaměstnavatelů, který, až na roky 2019 a 2021, neustále rostl. (ČSÚ, 2022)

Obce v datech kvalitu života pro město Liberec určilo na 9. místě z krajských měst. Za zdraví a životní prostředí získal 6,4 bodů, za materiální zabezpečení a vzdělání 3,7 a za vztahy a služby 4,9. Celkový počet bodů pro město činí 5. (Obce v datech, 2022)

Samotné manažerské přístupy vliv na kvalitu života obyvatel Liberce nemají, a to z toho důvodu, že nejsou zaváděny. I přes to, že nejsou zaváděny byl Liberec ohodnocen 9 body při analýze veřejných dat a po analýze dotazníku 10 body. Takový počet je způsoben vysokou úrovní strategického řízení a zavádění chytrých řešení. Manažerské postupy jsou spíše implementovány. Vliv na kvalitu života tedy není okamžitě zřetelný, avšak projevuje se.

Tabulka 15 zobrazuje vývoj indikátorů kvality života za časové období 2010 – 2021 ve městě Liberec.

**Tabulka 14 Vývoj kvality života v Liberci**

Rok	Počet zemřelých	Počet lůžek v nemocnicích	Počet maloplošných chráněných území	Podíl nezaměstnaných	Počet domovů seniorů	Podíl osob v exekuci	Počet zaměstnavatelů
2010	882		33				
2011	961		34				
2012	1059		34				
2013	1008	6,2	34	8,46	2		48 606
2014	971	6,1	34	8,13	3		49 167
2015	1030	6	34	7,09	3		49 632
2016	1001	6	34	5,75	3	11,86	50 217
2017	1053	5,9	34	4,26	3	12,36	50 855
2018	1043	5,9	34	3,4	3	11,32	50 947
2019	1034	5,4		3,14	4	10,76	50 067
2020	1241	5,6		4,33	4		50 315
2021	1329			3,86	4		49 969

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (2022), mapa exekucí.cz (2022)

## 5.4 Ústí nad Labem

Krajské město Ústí nad Labem leží v severní části ČR v blízkosti německých hranic. Na rozloze 404 km<sup>2</sup> zde žije 92 tis. obyvatel a řadí se tak na 7. největší město ČR. Město, dříve spojené především s průmyslem, se nachází v Chráněné krajinné oblasti České středohoří a v blízkosti Krušných hor, Labských pískovců a Národního parku České Švýcarsko. V současnosti je považováno za významné kulturní, sportovní a obchodní centrum.

### 5.4.1 Správní uspořádání Ústí nad Labem

Ústí nad Labem je statutárním městem členěným na 4 městské obvody – MO město, MO Severní Terasa, MO Střekov a MO Nestěmice. Činnosti města jsou rozděleny do následujících orgánů – zastupitelstvo, rada města, primátor, magistrát a zvláštní orgány obce. Zastupitelstvo tvoří 37 volených členů, radu města tvoří celkem 9 členů zastupitelstva. Magistrát zahrnuje funkci primátora, náměstků, tajemníka a zaměstnanců magistrátu.

Magistrát je členěn do 15 odborů – např. odbor územního plánování a stavebního řádu (OÚPSŘ), odbor městských organizací, strategického rozvoje a investic (OMOSRI), který se podílí různorodými činnostmi na projektech města v rámci principů projektového managementu, dále také odbor Kancelář tajemníka a Kancelář primátora. V rámci jednotlivých odborů jsou řízeny rizika. (Magistrát města Ústí nad Labem, 2022a)

Rozpočet Ústí nad Labem pro rok 2021 v podobě schváleného rozpočtu činil příjmy 1,88 mld. Kč, výdaje 2,273 mld. Kč, deficit činil 346 mil. Kč. Ke konci roku 2021 byly

skutečné příjmy ve výši 2,54 mld. Kč, výdaje ve výši 2,33 mld. Kč. Příjmy převýšily výdaje a vznikl tedy přebytek ve výši 206 mil. Kč. (Magistrát města Ústí nad Labem, 2022b)



Obrázek 9 Ústí nad Labem

*Zdroj: mapy.cz (2022)*

#### 5.4.2 Vyhodnocení dostupných dat a dotazníku pro Ústí nad Labem

Ústí nad Labem vytváří strategické plány. Současným plánem je Strategie rozvoje města Ústí nad Labem 2021-2030, který je tvořen analytickou, návrhovou a implementační částí. V návrhové části je obsažena vize města a strategické cíle, oblasti a opatření. Vize města je stanovena srozumitelně, stručně a v jednotlivých bodech vysvětlena. Na základě vize město stanovilo 4 strategické cíle, k nimž jsou vytyčeny ukazatele úspěchu, výchozí hodnoty, výhled na rok 2025, výhled na rok 2030 a zdroj měření. Strategické cíle splňují zásadu SMART na velmi vysoké úrovni. Vymezeny jsou také 4 prioritní oblasti, jež vychází ze stanovených strategických cílů a obsahují konkrétní opatření k dosažení změn v jednotlivých oblastech. (Magistrát města Ústí nad Labem, 2022e)

Magistrát města má vytvořen směrnicí městské rady organizační řád charakterizující řízení jeho členů, vedoucích odborů, oddělení, úseků, včetně organizačního a funkčního schématu. Organizační struktura je liniového typu a naznačeny jsou vazby na podniky ve vlastnictví města a na příspěvkové organizace. (Magistrát města Ústí nad Labem, 2022d)

Analýzou dostupných zdrojů nebyly nalezeny informace k oblasti znalostního managementu, přístupu TQM, BSC a k indikátoru plány změn. Změnám je věnována pozornost v samotném strategickém plánu, a to v souvislosti s ukazateli dosahování cílů. Identifikují se změny způsobené vnějšími i vnitřními faktory a na jejich řízení se podílí zastupitelstvo a rada města. Se změnami úzce souvisí řízení rizik. Ústí nad Labem rizika řídí, zpracovává analýzy. Řízení rizik je popsáno např. i ve strategii města. (Magistrát města Ústí nad Labem, 2022a, Magistrát města Ústí nad Labem, 2022e)



SC je pro město významným konceptem. Příkladem je především projekt U smart zone. Jedná se o „testování inovativních technologií a chytrých řešení v Ústí nad Labem“ (U smart zone, 2020). Soustředí se na mobilitu, energetiku, životní prostředí, zdravotnictví. Tím se odpovídá na další indikátor, a to, zda je Smart city členěno na více oblastí.

Další analyzovanou oblastí byly manažerské přístupy PPP a Benchmarking. Všechny jsou ve městě v určité podobě zavedeny. Příkladem spolupráce soukromého a veřejného sektoru je výstavba zastávek hromadné dopravy (e15.cz, 2001 - 2022). Benchmarking byl např. využit při analýze a zhodnocení minulé strategie města (Magistrát města Ústí nad Labem, 2022c).

Po rozboru přístupných dat byl indikátor zjišťující společenskou odpovědnost magistrátu vyhodnocen kladně. S doslovným pojetím nepracují, ale projekty na principech CSR zde fungují, je jím např. Směsný není směsný. Tříd'me lépe. (Ústí nad Labem, 2022a)

Odpovědi získané dotazníkem z magistrátu Ústí nad Labem neposkytují téměř žádné nové informace. Na většinu otázek nebylo zodpovězeno. Přehled o manažerských přístupech na magistrátu Ústí nad Labem poskytuje tabulka 16.

**Tabulka 15 Zavádění manažerských přístupů – Ústí nad Labem**

Oblast	Indikátor	Ústí nad Labem
<b>Plánování</b>	Vytvářejí strategické plány?	ANO
<b>Strategické řízení</b>	Vytvářejí vize/mise?	ANO
<b>Cíle</b>	Dodržují zásadu SMART?	ANO
<b>Organizování</b>	Vytvářejí organizační struktury?	ANO
<b>Management změn</b>	Vytvářejí plány změn?	NEDOHLEDÁNO
	Přizpůsobují se změnám?	ANO
<b>Řízení rizik</b>	Řídí rizika?	ANO
<b>Znalostní management</b>	Využívají znalostí, informací ke snižování nákladů?	NEDOHLEDÁNO
<b>Smart city</b>	Zavádějí města přístup Smart city?	ANO
	Využívají všechny tři přístupy Smart city?	ANO
<b>Manažerské přístupy</b>	Používají manažerský přístup BSC?	NEDOHLEDÁNO
	Používají manažerský přístup TQM?	NEDOHLEDÁNO
	Používají manažerský přístup PPP?	ANO
	Používají manažerský přístup Benchmarking?	ANO
<b>CSR</b>	Zavádějí přístup CSR?	ANO

*Zdroj: vlastní zpracování dle e15.cz (2001 – 2022), Magistrát města Ústí nad Labem (2022a, 2022b, 2022c, 2022d, 2022e), U smart zone (2020)*

### 5.4.3 Vliv manažerských přístupů na kvalitu života v Ústí nad Labem

Ústí nad Labem je městem typickým nižší kvalitou života. Vliv na to má těžba hnědého uhlí a těžký průmysl v Ústeckém kraji v minulém století. Důsledkem toho je špatná kvalita životního prostředí, vysoký podíl nezaměstnanosti, nízký počet zaměstnavatelů.

Výše zmíněné je obecně známým. V průběhu posledních let se kvalita života v Ústí nad Labem zvyšuje. Důkazem toho je vysoký počet lůžek v nemocnicích, u něhož je zaznamenán rostoucí trend, vysoký počet domovů seniorů v porovnání s jinými městy. V celkových číslech mají vyšší podíl nezaměstnaných a nízký počet zaměstnavatelů ve srovnání s krajskými městy, ale i u nich je zaznamenán pozitivní trend. Tyto indikátory jsou zachyceny v tabulce 17. (ČSÚ, 2022)

Z pohledu Obce v datech (2022) je ovšem Ústí nad Labem hodnoceno z krajských měst nejhůře. Celkově získalo pouze 3,2 bodů. Za materiální zabezpečení a vzdělání neobdrželo ani 1 bod, za zdraví a životní prostředí 4,9 a za vztahy a služby 4,1 bodů z možných 10.

Využívání manažerských nástrojů má pro řízení magistrátu vliv. Zásadním je uplatňování strategického řízení, zavádění chytrých přístupů a aplikace prvků CSR.

Hodnocení Ústí nad Labem v rámci dostupných dat činí 11 bodů. Počet bodů zůstává stejný po analýze cíleného dotazníku. Magistrát implementuje manažerské přístupy.

**Tabulka 16 Vývoj kvality života v Ústí nad Labem**

Rok	Počet zemřelých	Počet lůžek v nemocnicích	Počet maloplošných chráněných území	Podíl nezaměstnaných	Počet domovů seniorů	Podíl osob v exekuci	Počet zaměstnavatelů
2010	1019		13				
2011	968		13				
2012	947		13				
2013	1014	10,5	14	12,72	5		28 158
2014	921	10,5	14	12,52	5		28 501
2015	999	10,5	15	10,39	5		28 580
2016	972	10,5	15	8,64	5	19,01	28 561
2017	961	10,6	14	5,92	5	21,9	28 773
2018	983	10,5	14	4,96	5	19,97	29 139
2019	1043	10,8		4,02	5	18,44	28 884
2020	1239	10,8		5,58	5		29 144
2021	1321			5,57	5		29 324

*Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (2022), mapa exekuci.cz (2022)*

## 5.5 Karlovy Vary

Karlovy Vary jsou krajským městem Karlovarského kraje. Na rozloze necelých 60 km<sup>2</sup> zde žije přibližně 50 tis. obyvatel. Toto západočeské město je proslavené lázeňstvím a sklářským a potravinářským průmyslem. Rozkládá se na území mezi Doupovskými a Krušnými horami a Slavkovským lesem. Protékají tudy řeky Ohře, Teplá a Rolava, které se do Ohře vlévají.

### 5.5.1 Správní uspořádání Karlových Varů

Karlovy Vary jsou statutárním městem, jejichž nejvyšším orgánem je 35členné zastupitelstvo města, výkonným orgánem 9členná rada města a magistrát města v čele s primátorkou, jejími 3 náměstkami a tajemníkem ve funkci výkonného orgánu. Město nevytváří městské obvody.

Magistrát je členěn na 19 odborů. Některé z nich jsou rozděleny do kompetencí primátorce, náměstkům a členu rady města uvolněného pro výkon funkce. Např. odbor financí a ekonomiky, právní, kancelář primátora, vnitřního auditu a kontroly, sociálních věcí zajišťuje primátorka města. První náměstek má ve své gesci odbor rozvoje a investic, technický, IT. Druhý náměstek odbor kultury, školství a tělovýchovy a za odbor majetku města odpovídá poslední náměstek. (Magistrát města Karlovy Vary, 2022a)

Na rok 2021 byl rozpočet schválen s deficitem 113 mil. Kč. Konečný rozpočet byl také deficitní, a to ve výši 269 mil. Kč, příjmy byly ve výši 1 mld. Kč a výdaje ve výši 1,34 mld. Kč. (Magistrát města Karlovy Vary, 2022b)



Obrázek 10 Karlovy Vary

*Zdroj: mapy.cz (2022)*

### 5.5.2 Vyhodnocení dostupných dat pro Karlovy Vary

Pro Statutární město Karlovy Vary je v platnosti strategický plán Strategie KV 2040, v rámci kterého jsou stanoveny hodnoty, vize, strategické oblasti, témata a jednotlivé cíle. Vize je stanovena stručně, přehledně, s následným vysvětlením. Strategie určuje 3 základní oblasti. Pro každou z nich 2 až 3 témata a pro každé téma několik strategických cílů s opatřeními k naplnění cíle. Po analýze strategického dokumentu nelze potvrdit využívání metody SMART. Chybí především prvky měřitelnosti a časové vymezenosti. (Magistrát města Karlovy Vary, 2022c)

Dohledatelná je organizační struktura magistrátu jednoduchého vzhledu a bez organizačního řádu (Magistrát města Karlovy Vary, 2022a). Změny a rizika jsou magistrátem řízeny. Např. operační dokument Integrovaný plán rozvoje území Karlovy Vary poskytuje definice jak ke změnám, tak k řízení rizik tohoto integrovaného plánu (Magistrát města Karlovy Vary, 2022d).

Oblasti, ke kterým nebyly nalezeny informace potřebné pro analýzu, jsou znalostní management, manažerské přístupy BSC a TQM a CSR. Málo relevantních dat bylo zjištěno k přístupům PPP, Benchmarking a CSR. Soukromě-veřejné projekty se plánují do budoucnosti, Benchmarking je magistrátem využíván, ale bližší informace jsou bez veřejného přístupu.

Jako poslední došlo k rozboru SC v Karlových Varech. Město využívá tři základních rovin SC – mobility, energetiky a ICT. Největší pozornost je věnována mobilitě a energetice. Např. chytré zastávky, turistický navigační systém, turistické karty, platba parkovného. (Dopravní podnik Karlovy Vary, 2021, Magistrát města Karlovy Vary, 2022a, Strategie KV 2040, 2022c).

Shrnutí získaných údajů obsahuje tabulka 18.

**Tabulka 17 Zavádění manažerských přístupů – Karlovy Vary**

Oblast	Indikátor	Karlovy Vary
Plánování	Vytvářejí strategické plány?	ANO
Strategické řízení	Vytvářejí vize/mise?	ANO
Cíle	Dodržují zásadu SMART?	NE
Organizování	Vytvářejí organizační struktury?	ANO
Management změn	Vytvářejí plány změn?	NEDOHLEDÁNO
	Přizpůsobují se změnám?	ANO
Řízení rizik	Řídí rizika?	ANO

Oblast	Indikátor	Karlovy Vary
Znalostní management	Využívají znalostí, informací ke snižování nákladů?	NEDOHLEDÁNO
Smart city	Zavádějí města přístup Smart city?	ANO
	Využívají všechny tři přístupy Smart city?	ANO
Manažerské přístupy	Používají manažerský přístup BSC?	NEDOHLEDÁNO
	Používají manažerský přístup TQM?	NEDOHLEDÁNO
	Používají manažerský přístup PPP?	ANO
	Používají manažerský přístup Benchmarking?	ANO
CSR	Zavádějí přístup CSR?	NEDOHLEDÁNO

*Zdroj: vlastní zpracování dle Dopravní podnik Karlovy Vary (2021), Magistrát města Karlovy Vary (2022a, 2022b, 2022c, 2022d)*

### 5.5.3 Vliv manažerských přístupů na kvalitu života v Karlových Varech

Z celorepublikového hlediska kvalita života v Karlových Varech dosahuje pozitivních výsledků u indikátorů životního prostředí a počtu zaměstnavatelů. Ostatní indikátory vykazují negativní výsledky, a tak kvalita života obyvatel je nižší než v jiných krajských městech.

Stanovené indikátory kvality života vykazují ve většině případů převážně negativní vývoj. Nejviditelnější je to u počtu zaměstnavatelů, který se snížil v průběhu necelých 10 let o přibližně 600. Méně viditelný negativní trend vývoje je u počtu lůžek v nemocnicích a u podílu osob v exekuci. Naopak pozitivně se vyvíjí počet maloplošných chráněných území či podíl nezaměstnaných, který do roku 2019 výrazně klesal a poté důsledkem proticovidovým opatření na turistický ruch opět narostl. Podrobnosti jsou uvedeny v tabulce 19. (ČSÚ, 2022, mapa exekucí.cz, 2022)

Projektem obce v datech (2022) byly Karlovy Vary ohodnoceny 4,2 body z celkových 10. V porovnání s krajskými městy se tak umístily na 11. místě. 6 bodů obdržely za zdraví a životní prostředí, 2,4 za materiální zabezpečení a vzdělání a 4,3 za vztahy a služby.

Analýzou nebylo zjištěno, zda a v jaké míře se zabývají různými manažerskými přístupy, proto ani vyhodnocení vlivu na kvalitu života nemůže být provedeno relevantně. Lze soudit, že strategické plánování, benchmarkingové srovnávání, zavádění chytrých řešení ani další přístupy nemá ve městě přílišný vliv na kvalitu života.

Karlovy Vary získaly v bodovém hodnocení 9 bodů. Vyhodnocení je provedeno na základě analýzy veřejných dat. Magistrát města Karlovy Vary na zaslaný dotazník nereagoval, proto je 9bodový počet konečný. Manažerské přístupy jsou implementovány v malé míře.

**Tabulka 18 Vývoj kvality života v Karlových Varech**

Rok	Počet zemřelých	Počet lůžek v nemocnicích	Počet maloplošných chráněných území	Podíl nezaměstnaných	Počet domovů seniorů	Podíl osob v exekuci	Počet zaměstnavatelů
2010	566		19				
2011	551		19				
2012	557		19				
2013	524	5,8	19	9,21	1		34 309
2014	549	6	21	8,31	1		34 248
2015	575	6,2	25	7,02	1		34 184
2016	568	3,8	25	5,46	1	13,94	34 260
2017	611	6,4	26	3,39	1	15,26	34 343
2018	571	6,3	28	2,89	1	14,59	34 162
2019	586	5,9		2,58	1	14,68	33 814
2020	700	5,9		6,01	1		33 783
2021	756			4,38	2		33 802

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (2022), mapa exekucí.cz (2022)

## 5.6 Plzeň

Největším západočeským městem a zároveň čtvrtým největším v ČR je město Plzeň. Celkem zde žije 171 tis. obyvatel na rozloze 138 km<sup>2</sup>. Toto průmyslové, obchodní a kulturní město leží na soutoku řek Radbuzy, Úhlavy, Úslavy a Mže. Zároveň je významným univerzitním městem a dopravním uzlem západních Čech. Plzeň vede dálnice D5 – Praha, Plzeň, Rozvadov a vede sem velké množství železničních tratí.

### 5.6.1 Správní uspořádání Plzně

Plzeň se člení na 10 MO s vlastními orgány samosprávy – Plzeň 1 – Plzeň 10. Každý MO má své vlastní zastupitelstvo a z něj zvoleného starostu, radu MO a místostarosty. Obdobně jako u jiných měst jsou orgány města 47členné zastupitelstvo a 11členná městská rada, jejíž členové dozírají na jednotlivé odbory v rámci magistrátu.

Činnosti samosprávy vykonává Magistrát města Plzně. V nejvyšší výkonné funkci magistrátu stojí tajemník. Magistrát je rozdělen na 4 úřady – technický úřad, ekonomický úřad, úřad služeb obyvatelstvu a úřad správních agend. Tajemník ve své kompetenci odpovídá např. za kancelář tajemníka a primátora, za odbory komunikace a marketingu, kontroly a interního auditu, bezpečnosti ad. Do technického úřadu připadají odbory rozvoje a plánování, investic, správy infrastruktury, bytový aj., do ekonomického odbory financování a rozpočtu, účtování a daní atd., úřad služeb obyvatelstvu zajišťuje odbory školství, sociálních služeb, kultury a úřad správních agend zajišťuje odbory vnitřní správy, SC, živnostenský úřad aj. (Statutární město Plzeň, 2022a)

V roce 2021 byl schválen rozpočet o hodnotách – příjmy ve výši 5,62 mld. Kč, výdaje ve výši 7,55 mld. Kč. Skutečné vyčíslení hospodaření za tento rok bylo následující – příjmy 7,61 mld. Kč a výdaje 6,87 mld. Kč. Příjmy převýšily výdaje a rozpočet byl tudíž přebytkový ve výši 741 mil. Kč. (Statutární město Plzeň, 2022b)



Obrázek 11 Plzeň

*Zdroj: mapy.cz (2022)*

### 5.6.2 Vyhodnocení dostupných dat a dotazníku pro Plzeň

Pro město Plzeň je sestaven strategický dokument Strategický plán města Plzně. Návrhová část dokumentu obsahuje vizi města, z ní vyplývající strategické cíle, opatření a aktivity. Celkem je stanoveno 5 strategických cílů. Cíle jsou stanoveny podrobným popisem požadovaného výsledků. Dodržování zásady SMART lze spatřit až u jednotlivých opatření a aktivit. Všechna opatření a aktivity jsou podrobně specifikovány, včetně finančních nároků, aktérů, ale bez měřitelnosti. Ta nebyla po analýze strategických dokumentů nalezena. (Statutární město Plzeň, 2022a)

Magistrát má vytvořen organizační řád i strukturu. V řádu je charakterizováno členění magistrátu, systém řízení, kompetence jednotlivých osob magistrátu ad. (Statutární město Plzeň, 2022c) Schéma organizační struktury se liší od předchozích struktur měst. Nejedná se o jednoduchý liniový typ, ale o komplikovanější strukturu štábního typu. Naznačeny jsou zde vazby na liniové úrovni i vazby mezi zastupitelstvem a městskou radou (Statutární město Plzeň, 2022d).

Při vyhodnocování tohoto města nebyly zjištěny indikátory řízení rizik, znalostního managementu, přístupů BSC, TQM, Benchmarking a z části k managementu změn. Změny jsou řízeny obecně jednotlivými odbory, např. odborem tajemníka a jejich řízení je zmíněno i ve strategickém plánu.

Oblastem, ke kterým byly zjištěny z veřejných dat údaje, jsou SC, přístup PPP a CSR. Plzeň je městem soustředícím velkou pozornost na zavádění chytrých řešení do řízení města. Zřízení je samostatný odbor pro problematiku SC, velké množství projektů s moderními technologiemi již je dokončených a mnohé další se připravují. Vytvořená Strategie SC Plzeň člení SC na oblasti chytré hospodářství, lidé, správa, mobilita, životní prostředí, žití, komunikace. (Strategie Smart City, 2022) Mimo zaměření na chytrá města se soustředí také na společenskou odpovědnost, za kterou bylo město oceněno cenou hejtmana Plzeňského kraje. Konceptuálně se zaměřuje především na sociální oblast a na podporu CSR obecně. Posledním přístupem, který byl analýzou ohodnocen kladně, je spolupráce veřejného a soukromého sektoru. PPP projekty jsou ve městě zavedeny. Jako příklad lze uvést stavbu depa dopravního podniku či parkovací dům Rychtářka. (Statutární město Plzeň, 2022a)

Ze získaného dotazníku vyplývají nové skutečnosti oproti dohledaným informacím pro využívání metody SMART, plánů změn, řízení rizik a Benchmarkingu. Všechny tyto přístupy jsou magistrátem využívány většinou na úrovni příležitostné či v rámci některých principů.

V tabulce 20 jsou uvedeny získané odpovědi analýzou veřejných dat na stanovené indikátory.

**Tabulka 19 Zavádění manažerských přístupů – Plzeň**

Oblast	Indikátor	Plzeň
<b>Plánování</b>	Vytvářejí strategické plány?	ANO
<b>Strategické řízení</b>	Vytvářejí vize/mise?	ANO
<b>Cíle</b>	Dodržují zásadu SMART?	NE
<b>Organizování</b>	Vytvářejí organizační struktury?	ANO
<b>Management změn</b>	Vytvářejí plány změn?	NEDOHLEDÁNO
	Přizpůsobují se změnám?	ANO
<b>Řízení rizik</b>	Řídí rizika?	NEDOHLEDÁNO
<b>Znalostní management</b>	Využívají znalostí, informací ke snižování nákladů?	NEDOHLEDÁNO
<b>Smart city</b>	Zavádějí města přístup Smart city?	ANO
	Využívají všechny tři přístupy Smart city?	ANO
<b>Manažerské přístupy</b>	Používají manažerský přístup BSC?	NEDOHLEDÁNO
	Používají manažerský přístup TQM?	NEDOHLEDÁNO
	Používají manažerský přístup PPP?	ANO
	Používají manažerský přístup Benchmarking?	NEDOHLEDÁNO



Oblast	Indikátor	Plzeň
CSR	Zavádějí přístup CSR?	ANO

Zdroj: vlastní zpracování dle Statutární město Plzeň (2022a, 2022b, 2022c, 2022d), Strategie Smart City (2022)

### 5.6.3 Vliv manažerských přístupů na kvalitu života v Plzni

Plzeň jako čtvrté největší město ČR má vysokou úroveň kvality života. V posledních 10 letech však podle vybraných ukazatelů zaznamenalo město horší výsledky než ostatní krajská města. Negativní trend je zaznamenán především u počtu lůžek v nemocnicích a ve snížení počtu domovů seniorů. Naopak pozitivní trend je u počtu zaměstnavatelů a mimo roků 2019, 2020 tak u podílu nezaměstnaných. (ČSÚ, 2022) Více informací k vývoji jednotlivých indikátorů je uvedeno v tabulce 21.

Projekt Obce v datech (2022) umístil město Plzeň na 6. místo v hodnocení kvality života. Ohodnocen byl 6 body a za oblasti zdraví a životní prostředí, materiální zabezpečení a vzdělání, vztahy a služby získal 6,6 resp. 4,5 resp. 6,4 bodů z 10 možných.

Plzeň je ohodnocena 8 body a s Hradcem Králové mají nejnižší bodové ohodnocení. Po zahrnutí odpovědí z dotazníku se toto ohodnocení zvýšilo na 12 bodů. Plzeň implementuje manažerské postupy na vysoké úrovni a je doposud nejlépe hodnoceným městem.

I přes vysokou úroveň zaváděných přístupů se vliv na životní kvalitu obyvatel Plzně příliš neprojevuje. Výjimku tvoří pouze zvyšující se počet zaměstnavatelů, který lze odůvodnit neustálým procesem inovativnosti a podpory podnikání ze strany plzeňského magistrátu.

**Tabulka 20 Vývoj kvality života v Plzni**

Rok	Počet zemřelých	Počet lůžek v nemocnicích	Počet maloplošných chráněných území	Podíl nezaměstnaných	Počet domovů seniorů	Podíl osob v exekuci	Počet zaměstnavatelů
2010	1735		13				
2011	1773		13				
2012	1755		13				
2013	1768	11,9	13	6,15	5		53 722
2014	1714	11,5	13	5,53	5		53 883
2015	1893	11,4	13	4,31	5		54 117
2016	1852	12,6	12	3	6	10,86	54 430
2017	1924	12	12	2,23	6	11,42	54 804
2018	1859	11,9	12	1,79	4	11,27	55 281
2019	1863	11,8		2,27	4	10,65	55 031
2020	2034	11,5		3,43	4		55 515
2021	2342			2,57	4		55 852

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (2022), mapa exekuci.cz (2022)

## 5.7 České Budějovice

České Budějovice s téměř 95 tis. obyvateli jsou krajským městem Jihočeského kraje a průmyslovým (potravinářský, strojírenský průmysl), správním a kulturním centrem celého regionu. Leží v blízkosti Chráněné krajinné oblasti Třeboňsko a Blanský les. V centru města v těsné blízkosti městské památkové rezervace se do řeky Vltavy vlévá řeka Malše.

### 5.7.1 Správní uspořádání Českých Budějovic

V českobudějovickém zastupitelstvu je 45 zvolených členů a v městské radě 11 členů. V čele města stojí v současnosti primátorka a 5 jejích náměstků, všichni jsou zároveň členy městské rady a jsou pověřeni konkrétními oblastmi. První náměstek odpovídá za investiční výstavbu, finance, ekonomiku, evropské fondy, sport, druhý náměstek odpovídá za dopravu, územní plán, územní rozvoj, architekturu, urbanismus. Za úkoly v oblasti správy veřejných statků a správy vnitřních věcí, IT a strategický plán a rozvoj zodpovídá další náměstek. Oblast kultury, životního prostředí, koordinaci územních skupin je svěřena dalšímu náměstkovi. Pátý náměstek se věnuje úkolům v oblasti majetku, památkové péče, veřejných zakázek.

Za Magistrát města České Budějovice vystupuje primátor a tajemník. Magistrát je členěn na 22 odborů. Jako příklad lze uvést odbor finanční, matriční, sociálních věcí, kontroly, rozvoje a veřejných zakázek, útvar hlavního architekta ad. (Statutární město České Budějovice, 2021a)

Zastupitelstvo Českých Budějovic pro rok 2021 odsouhlasilo návrh rozpočtu s příjmy a výdaji ve výši 2,2 mld. Kč a 2,65 mld. Kč. Saldo příjmů a výdajů činil 452 mil. Kč. Ke konci roku byl skutečný rozpočet s příjmy 2,81 mld. Kč a výdaji 2,47 mld. Kč. (Statutární město České Budějovice, 2021b)



Obrázek 12 České Budějovice

Zdroj: mapy.cz (2022)

### 5.7.2 Vyhodnocení dostupných dat pro České Budějovice

České Budějovice vytvářejí strategické plány pro různé oblasti – pro udržitelnou mobilitu, kulturu, „zelené město“. Základním je ale Strategický plán Českých Budějovic 2017-2027. Ten stanovuje vizi města ve stručném znění a 3 prioritní oblasti s jednotlivými prioritami a opatřeními. Lze spatřovat snahu o dodržení zásady SMART při definování priorit a opatření. Některé prvky principu jsou uvedeny při definování opatření ve strategickém plánu, většina je však až v akčních plánech města. Toto rozložení působí mírně nepřehledně. (Strategický plán města Českých Budějovic 2017 - 2027, 2016)

Organizační struktura je magistrátem řízena na vysoké úrovni. Organizační řád a schéma existuje pro celý magistrát i pro jednotlivé odbory. Organizační schéma magistrátu je podrobné s vyznačenými řídicími a koordinačními vztahy. Pro odbory magistrátu jsou struktury liniového typu i s konkrétními pracovníky. (Statutární město České Budějovice, 2021c)

Rozebírané veřejné informace neposkytly informace k velkému množství vymezených indikátorů. Dohledány nebyly oblasti management změn, řízení rizik, znalostní management, většiny manažerských přístupů a společenská odpovědnost. Nepřiliš také k veřejně-soukromému partnerství, ke kterému bylo zjištěno pouze to, že takovým projektem je rekonstrukce Senovážného náměstí. (Statutární město České Budějovice, 2021a)

Rozborem bylo rozpoznáno členění SC v Českých Budějovicích do více úrovní. Jsou jimi správa města a řízení úřadu, strategická infrastruktura, strategické služby, datové prostředí. Soukromým subjektem byl analyzován potenciál SC Českých Budějovic. (Statutární město České Budějovice, 2021d)

Přehled využívaných přístupů je obsažen v tabulce 22.

**Tabulka 21 Zavádění manažerských přístupů – České Budějovice**

Oblast	Indikátor	České Budějovice
Plánování	Vytvářejí strategické plány?	ANO
Strategické řízení	Vytvářejí vize/mise?	ANO
Cíle	Dodržují zásadu SMART?	ANO
Organizování	Vytvářejí organizační struktury?	ANO
Management změn	Vytvářejí plány změn?	NEDOHLEDÁNO
	Přizpůsobují se změnám?	NEDOHLEDÁNO
Řízení rizik	Řídí rizika?	NEDOHLEDÁNO

Oblast	Indikátor	České Budějovice
Znalostní management	Využívají znalostí, informací ke snižování nákladů?	NEDOHLEDÁNO
Smart city	Zavádějí města přístup Smart city?	ANO
	Využívají všechny tři přístupy Smart city?	ANO
Manažerské přístupy	Používají manažerský přístup BSC?	NEDOHLEDÁNO
	Používají manažerský přístup TQM?	NEDOHLEDÁNO
	Používají manažerský přístup PPP?	ANO
	Používají manažerský přístup Benchmarking?	NEDOHLEDÁNO
CSR	Zavádějí přístup CSR?	NEDOHLEDÁNO

*Zdroj: zpracováno dle Statutární město České Budějovice (2021a, 2021b, 2021c, 2021d), Strategický plán města Českých Budějovic 2017 - 2027 (2016)*

### 5.7.3 Vliv manažerských přístupů na kvalitu života v Českých Budějovicích

České Budějovice jsou městem s relativně vysokou kvalitou života. V porovnání s ostatními krajskými městy dosahuje vysoké úrovně v oblasti životního prostředí a v ostatních oblastech si vede průměrně (viz kapitola 4).

Z časového hlediska se České Budějovice vyvíjejí velice dobře. Pozitivního trendu je, mimo počtu domovů seniorů a počtu zemřelých, dosahováno u všech indikátorů. Konkrétně lze uvést zvýšení počtu lůžek z 6,2 na 7,5 lůžek na 1 tis. obyvatel nebo zvýšení počtu zaměstnavatelů o přibližně 4 tis. Podrobné údaje jsou uvedené v tabulce 23. (ČSÚ, 2022)

V hodnocení kvality života se umístily České Budějovice na 3. místě s 6,8 body. Za zdraví a životní prostředí byly ohodnoceny 7,6 body, za materiální zabezpečení a vzdělání 6,1 a za vztahy a služby 6,2 body. (Obce v datech, 2022)

České Budějovice na zasláný dotazník neodpověděly, proto vyhodnocení vlivu na kvalitu života probíhá pouze na základě veřejných informací. Těchto informací ovšem bylo získáno málo. Vysoká úroveň organizačního řádu a schématu i snaha o dodržování strategického plánování do jisté míry může ovlivňovat fungování magistrátu, resp. městského prostředí. Důsledek lze spatřit např. na rostoucích ukazatelích počtu zaměstnavatelů a klesajícího podílu nezaměstnaných.

Zavádění manažerských přístupů českobudějovickým magistrátem je ale na nízké úrovni. Na 15bodové hodnotící škále získal magistrát 7 bodů. Jak již bylo výše zmíněno, způsobeno je to především nedostatečným množstvím informací a nemožností vyhodnotit zasláný dotazník.

**Tabulka 22 Vývoj kvality života v Českých Budějovicích**

Rok	Počet zemřelých	Počet lůžek v nemocnicích	Počet maloplošných chráněných území	Podíl nezaměstnaných	Počet domovů seniorů	Podíl osob v exekuci	Počet zaměstnavatelů
2010	924		35				
2011	925		36				
2012	1021		36				
2013	964	6,2	37	5,78	2		52 021
2014	930	6,2	43	5,14	4		52 629
2015	1023	6,2	43	4,04	4		53 073
2016	993	7,2	43	3,31	5	8,44	53 620
2017	1042	7,3	43	2,5	4	8,66	54 392
2018	1004	7,2	43	1,92	4	7,77	55 093
2019	1090	7,3		1,78	3	7,33	54 821
2020	1104	7,5		2,96	3		55 469
2021	1265			2,44	3		56 213

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (2022), mapa exekucí.cz (2022)

## 5.8 Jihlava

Jihlava je krajským městem kraje Vysočina ležícím ve středu Českomoravské vrchoviny. Město tvoří přirozenou česko-moravskou zemskou hranici a jeho většina leží na moravské straně. Na rozloze přibližně 88 km<sup>2</sup> žije na 50 tis. obyvatel. Městem protékají řeky Jihlava a Jihlávka, která se do větší Jihlavy v centru města vlévá. Významný je zde strojírenský, potravinářský průmysl a zemědělství. (Mistopisy.cz, 2022a)

### 5.8.1 Správní uspořádání Jihlavy

Statutární město Jihlava má ve svém vedení primátora voleného z 37členného zastupitelstva, 9člennou radu města, kterou tvoří primátor, jeho 4 náměstci a další členové zastupitelstva, a v rámci zastupitelstva a rady také jednotlivé výbory, resp. komise. Zastupitelstvo a rada vykonávají funkci nejvyššího orgánu, resp. výkonného.

V čele magistrátu stojí primátor, který odpovídá za agendu interního auditu a kontroly a je v pozici nejvyššího orgánu magistrátu. Za další odbory odpovídají náměstci. Prvnímu náměstkovi náleží odbory magistrátu z oblastí technických služeb a sociálních věcí. odbor ekonomický a informatiky náleží druhému náměstkovi. Další náměstek odpovídá za školství, kulturu, tělovýchovu a životní prostředí a za správu majetku města a útvar městského architekta odpovídá poslední náměstek Jihlavy.

Magistrát je tvořen 15 odbory. Jsou jimi mimo odborů uvedených v kompetencích primátorů také kancelář primátora, kancelář tajemníka, odbor dopravy či stavební úřad. Ve funkci výkonného orgánu magistrátu stojí tajemník. (Statutární město Jihlava, 2022a)

Rozpočet na rok 2021 byl schválen ve výši 1,17 mld. Kč příjmy, 1,34 mld. Kč výdaje. Deficit činil tedy 171 mil. Kč. Ke konci téhož roku činily skutečné příjmy a výdaje 1,77 mld. Kč, resp. 1,56 mld. Kč. Příjmy převýšily výdaje a rozpočet skončil v přebytku 214 mil. Kč. (Ministerstvo financí ČR, 2022)



Obrázek 13 Jihlava

Zdroj: mapy.cz (2022)

## 5.8.2 Vyhodnocení dostupných dat a dotazníku pro Jihlavu

Město Jihlava strategické plány vytváří. Nejnovější s platností na období 2022-2032 ještě není schválen, tudíž k analýze strategického plánování a řízení bylo vycházeno ze Strategického plánu rozvoje města do roku 2020. Návrhová část strategie zahrnuje vizi města Jihlavy, 4 prioritní oblasti se strategickým cílem a cíli specifickými a konkrétními opatřeními. U cílů je usilováno o dodržování principu SMART. Prvek měřitelnosti dosahování cíle je obsažen v implementační části dokumentu, ostatní prvky jsou v části návrhové, chybí ovšem úplně prvek časové vymezení cíle. (Statutární město Jihlava, 2022b)

Organizační schéma magistrátu je dostupné na webových stránkách magistrátu v sekci odbory. Schéma zahrnuje také postavení zastupitelstva, městské rady a náměstků v rámci odborů magistrátu.

Nedohledány byly indikátory managementu změn, znalostního managementu a společenské odpovědnosti. K indikátoru, zda vytvářejí plány změn nebylo dohledáno, k otázce, zda se změnám přizpůsobují, ale byla dosažena pozitivní odpověď. Strategický plán se změnám věnuje a je na základě nich aktualizován. K indikátoru řízení rizik bylo dosaženo také kladné odpovědi. Za řízení rizik zodpovídají vedoucí odborů a věnováno je tomuto řízení také ve strategickém plánu. (Statutární město Jihlava, 2022b)

SC je v Jihlavě zaváděno, a to v oblasti mobility, např. chytré parkování a hromadná doprava. Posledními analyzovanými oblastmi jsou manažerské přístupy spolupráce

soukromého a veřejného sektoru a Benchmarking. Oba jsou zde využívány, resp. se s nimi do budoucna počítá – projekty PPP. Benchmarking byl využit např. v Plánu udržitelné městské mobility Jihlavy k analýze městské mobility. (Statutární město Jihlava, 2022a, Statutární město Jihlava, 2022c)

Odpovědi získané dotazníkem doplňují vyhledané informace a poskytují skutečný přehled o jejich využívání magistrátem. Jedná se o stanovování cílů zásadou SMART, které je využíváno, znalostního managementu, jenž je taktéž využíván, ale není v něm spatřována přílišná výhoda, a CSR, které se sice celistvě nevěnují, ale některé kroky podnikají. Odlišné informace byly dohledány k řízení rizik, které na základě veřejných zdrojů jsou řízeny, ale na otázku v dotazníku byla obdržena záporná odpověď.

Tabulka 24 obsahuje indikátory existence manažerských přístupů a jejich výsledky získané analýzou dostupných dat.

**Tabulka 23 Zavádění manažerských přístupů – Jihlava**

Oblast	Indikátor	Jihlava
<b>Plánování</b>	Vytvářejí strategické plány?	ANO
<b>Strategické řízení</b>	Vytvářejí vize/mise?	ANO
<b>Cíle</b>	Dodržují zásadu SMART?	NE
<b>Organizování</b>	Vytvářejí organizační struktury?	ANO
<b>Management změn</b>	Vytvářejí plány změn?	NEDOHLEDÁNO
	Prizpůsobují se změnám?	ANO
<b>Řízení rizik</b>	Řídí rizika?	ANO
<b>Znalostní management</b>	Využívají znalostí, informací ke snižování nákladů?	NEDOHLEDÁNO
<b>Smart city</b>	Zavádějí města přístup Smart city?	ANO
	Využívají všechny tři přístupy Smart city?	NE
<b>Manažerské přístupy</b>	Používají manažerský přístup BSC?	NE
	Používají manažerský přístup TQM?	NE
	Používají manažerský přístup PPP?	ANO
	Používají manažerský přístup Benchmarking?	ANO
<b>CSR</b>	Zavádějí přístup CSR?	NEDOHLEDÁNO

*Zdroj: zpracováno dle Statutární město Jihlava (2022a, 2022b, 2022c)*

### 5.8.3 Vliv manažerských přístupů na kvalitu života v Jihlavě

Město Jihlava si v celorepublikovém srovnání kvality života stojí nejlépe v oblasti životního prostředí a je zde nejmenší podíl osob v exekuci. Z časového hlediska 10 let se Jihlava zlepšuje ve všech obecných indikátorech kvality života. Enormní je např. nárůst počtu maloplošných chráněných území mezi roky 2010 až 2018 o 16 území nebo také pokles podílu nezaměstnaných. (ČSÚ, 2022)

Z krajských měst se Jihlava umístila na 8 místě s 5,2 body z 10 možných. V oblastech zdraví a životní prostředí, materiální zabezpečení a vzdělání, vztahy a služby byla ohodnocena 6,8 resp. 4,5 resp. 4,3 body. (Obce v datech, 2022)

Součet kladných odpovědí u indikátorů manažerských přístupů je 8 bodů. Při připočtení bodů za zodpovězený dotazník se bodové ohodnocení zvýší na 9. Magistrát města Jihlavy spíše implementuje zásady i některé nástroje podnikového managementu.

Zaváděné prvky managementu, např. řízení změn, znalostní management či Benchmarking přispívají ke zvyšující se kvalitě života v Jihlavě pozitivním způsobem. Pozitivní trend lze spatřit např. již u výše zmiňovaného počtu zaměstnavatelů či podílu nezaměstnaných.

Tabulka 25 zachycuje obecné indikátory kvality života v Jihlavě za roky 2010 až 2021.

**Tabulka 24 Vývoj kvality života v Jihlavě**

Rok	Počet zemřelých	Počet lůžek v nemocnicích	Počet maloplošných chráněných území	Podíl nezaměstnaných	Počet domovů seniorů	Podíl osob v exekuci	Počet zaměstnavatelů
2010	503		38				
2011	451		39				
2012	490		42				
2013	503	6,2	48	7,36	2		24 275
2014	478	6,2	48	6,99	2		24 574
2015	501	6,2	49	5,74	2		25 048
2016	470	6,2	50	4,62	2	6,48	25 383
2017	488	6,3	53	3,48	2	6,72	25 599
2018	540	6,4	54	3,12	2	6,46	25 993
2019	547	6,3		2,78	2	5,95	26 109
2020	660	6,3		3,34	2		26 574
2021	619			2,85	2		27 013

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (2022), mapa exekuci.cz (2022)

## 5.9 Brno

Druhým největším městem ČR a krajským městem Jihomoravského kraje je město Brno. Na rozloze 230 km<sup>2</sup> zde žije přibližně 400 tis. obyvatel. Brno leží na soutoku řek Svitava



a Svratka. Okolí Brna je velice různorodé – ze severu zasahuje Dražanská vrchovina, Moravský kras, ze západu Bobravská vrchovina, z jihu úrodná nížina Dyjsko-svrateckého úvalu. Brno se s Prahou řadí mezi nejvýznamnější univerzitní města ČR. Významné je v oblasti soudnictví – sídlí zde Ústavní soud, Nejvyšší soud, Nejvyšší správní soud a další zásadní právní orgány. Brno je důležitým průmyslovým městem (především strojírenský průmysl) a centrem administrativních a technologických firem. (Mistopisy.cz, 2022b, Průvodcebrnem.cz, 2014-2020)

### 5.9.1 Správní uspořádání Brna

Brno je statutárním městem, které se člení na městské části (obdobně jako Pardubice či Plzeň). Celkem je rozděleno na 29 částí, např. Brno – Bohunice, Brno – střed, Brno – Královo Pole ad. Každá městská část má své zastupitelstvo, radu městské části a starostu a místostarostu zvolené ze zastupitelstva. Celému Brnu jako statutárnímu městu pak v čele stojí 55členné zastupitelstvo a 11členná městská rada.

V čele Rady města Brna a Magistrátu města Brna stojí primátorka. Nadřízeným pracovníkům magistrátu je tajemník plnící funkci statutárního orgánu zaměstnavatele. Brněnský magistrát je rozdělen do 5 úseků a každý úsek do odborů. Úsek tajemníka zahrnuje odbor organizační, vnitřních věcí, obrany ad., 1. úsek odbor zdraví, sportu, školství atd. 2. úsek zahrnuje odbor životního prostředí, územního plánování, zemědělství aj, odbor bytový, správy majetku atd. připadá do dalšího úseku a do posledního úseku připadá investiční, dopravy, informatiky a další odbory. Za problematiku jednotlivých odborů zodpovídají členové městské rady a někteří členové zastupitelstva. Např. za finance, rozpočet, zahraniční vztahy, kulturu zodpovídá primátorka města, za investice a implementaci evropských fondů 1. náměstek, další náměstek za životní prostředí, vodní, lesní hospodářství a zemědělství, za městskou energetiku a sociální péči třetí náměstek a poslední náměstek za bytovou problematiku a správu majetku. (Statutární město Brno, 2022a, Průvodcebrnem.cz, 2014-2020)

Pro rok 2021 zastupitelstvo města Brna schválilo deficitní rozpočet ve výši příjmy 13,77 mld. Kč, výdaje 15,28 mld. Kč, saldo příjmů a výdajů - 1,51 mld. Kč. Očekávání deficitního rozpočtu se nenaplnilo a skutečné příjmy a výdaje činily 15,95 mld. Kč, resp. 15,42 mld. Kč a saldo tedy přibližně 536 mil. Kč. (Statutární město Brno, 2022b)



**Obrázek 14 Brno**

*Zdroj: mapy.cz (2022)*

### 5.9.2 Vyhodnocení dostupných dat a dotazníku pro Brno

Strategie Brno 2050 je strategií, v rámci které jsou tvořeny programové části strategie. Do roku 2030 platí programová část Plán 2030. V Plánu 2030 jsou stanoveny 4 tematické oblasti se strategickými hodnotami, primárním cílem, dílčími cíli a jednotlivými opatřeními. Cíle jsou založeny na principu SMART. Měřitelnost a časové vymezení dosažení cíle jsou konkretizovány v akčních plánech. Pro vizi města je určen samostatný strategický dokument, v němž je vize charakterizována a dále jsou zjednodušeně popsány tematické oblasti a strategické hodnoty i s cíli a indikátory. (Statutární město Brno, 2022c)

Pro magistrát je vytvořen organizační řád i schéma. Řád obsahuje popisy systému řízení, práv a povinností zaměstnanců magistrátu ad. Schéma magistrátu je tvořeno primátorkou města, jejími náměstkyněmi, tajemníkem a všemi odbory včetně dozoru členů městské rady a některých zastupitelů. Vztahy jsou zde znázorněny 3 typy – přímým řízením, působností na samostatný útvar a spolupráce. (Statutární město Brno, 2022d, Statutární město Brno, 2022e)

Pro indikátory managementu změn, znalostního managementu a přístupu TQM nebyly na základě dostupných dat zjištěny podrobnosti. Oblasti, ke kterým byly zjištěny základní charakteristiky, jsou řízení rizik, BSC, Benchmarking a PPP. Rizika jsou v rámci různých projektů a analýz řízena, některé lze i veřejně dohledat. Analýzou dokumentu Aktualizace Informační strategie města Brna (Statutární město Brno, 2022f) bylo zjištěno, že magistrát využívá metody BSC. Obdobně je využíváno i benchmarkingových dat, a to např. v komunitním plánu služeb či při zmírňování klimatických změn (Statutární město Brno, 2022g, Statutární město Brno, 2022h). Partnerství veřejné a soukromé sféry se v Brně vyskytuje, takto došlo k revitalizaci parku Škrobárenská (Statutární město Brno, 2022ch).

V budoucnosti se projekty PPP předpokládají především pro výstavbu městských bytů či městské nemocnice (Seznam zprávy, 2022).

Za SC zodpovídá odbor strategického plánování a rozvoje. Zaměření na zavádění chytrých řešení do běžného života ve městě je na vysoké úrovni a projevuje se ve velké škále oblastí. Uvést lze konkrétně projekty Brno iD, RUGGEDISED, participativní rozpočet Dáme na vás a mnoho dalšího z oblastí mobility, energetiky, veřejné správy. (Statutární město Brno, 2022a, Czech Smart City Cluster, 2022, InBrno, 2022)

Magistrát města Brna implementuje principy společenské odpovědnosti, a to v rámci jak magistrátu, tak podniků ve vlastnictví města. Rozpoznáno bylo především zaměření na zvyšování kvality života zaměstnanců.

O získaných údajích informuje tabulka 26.

Dotazníkovým šetřením nebylo zjištěno mnoho nových skutečností. Některé odpovědi jsou odlišné od informací veřejně dohledatelných. Např. na otázku týkající se benchmarkingu či BSC bylo v dotazníku odpovězeno, že je v plánu nástroj zavést, resp. že není relevantní pro řízení magistrátu, ale z dostupných dat bylo určeno, že oba nástroje byly již v určité formě využity. Doplnujícími údaji pro vyhodnocení jsou informace, že se brněnský magistrát hodlá zaměřit na znalostní management a přístup TQM.

**Tabulka 25 Zavádění manažerských přístupů – Brno**

Oblast	Indikátor	Brno
Plánování	Vytvářejí strategické plány?	ANO
Strategické řízení	Vytvářejí vize/mise?	ANO
Cíle	Dodržují zásadu SMART?	ANO
Organizování	Vytvářejí organizační struktury?	ANO
Management změn	Vytvářejí plány změn?	NEDOHLEDÁNO
	Přizpůsobují se změnám?	NEDOHLEDÁNO
Řízení rizik	Řídí rizika?	ANO
Znalostní management	Využívají znalostí, informací ke snižování nákladů?	NEDOHLEDÁNO
Smart city	Zavádějí města přístup Smart city?	ANO
	Využívají všechny tři přístupy Smart city?	ANO

Oblast	Indikátor	Brno
Manažerské přístupy	Používají manažerský přístup BSC?	ANO
	Používají manažerský přístup TQM?	NEDOHLEDÁNO
	Používají manažerský přístup PPP?	ANO
	Používají manažerský přístup Benchmarking?	ANO
CSR	Zavádějí přístup CSR?	ANO

*Zdroj: vlastní zpracování dle Czech Smart City Cluster (2022), InBrno (2022), [Revitalizace Staré Ponávky - park Škrobárenská] (2022), Seznam zprávy (2022), Statutární město Brno (2022a, 2022b, 2022c, 2022d, 2022e, 2022f, 2022g, 2022h, 2022ch)*

### 5.9.3 Vliv manažerských přístupů na kvalitu života v Brně

Kvalita života v Brně je obecně hodnocena velmi kladně. Republikově, podle vybraných indikátorů v kapitole 4, město má nejvyšší počet lůžek v nemocnicích na 100 tis. obyvatel, po Praze nejvyšší počet zaměstnavatelů a po Ústí nad Labem a Ostravě nejvíce domovů seniorů na 100 tis. obyvatel. I přes vysoký počet zaměstnavatelů je ale Brno městem s vyšším podílem nezaměstnaných.

Vývoj jednotlivých indikátorů za časové období 2010 až 2021 je zaznamenán v tabulce 27. Pozitivní trend lze spatřit např. u počtu zaměstnavatelů, kdy ani v jednom roce nedošlo k poklesu, ke snižování podílu nezaměstnaných a zvyšování počtu lůžek v nemocnicích. Za negativní lze považovat pokles počtu domovů seniorů o 3. (ČSÚ, 2022)

Město Brno se v žebříčku kvality života projektu Obce v datech (2022) umístilo se 7,6 body na 2. místě. V oblasti zdraví a životní prostředí získalo 8,1 bodů, materiální zabezpečení a vzdělání 5 bodů a vztahy a služby 8,6 bodů.

Ke zvyšování kvality života obyvatel Brna, jak lze usuzovat, napomáhají zaváděné manažerské přístupy. Konkrétně lze jmenovat Benchmarking, BSC, řízení rizik a strategické plánování. Pozitivní vliv má implementace smart řešení do prostředí jak magistrátu, tak obecně i města. Díky chytrým řešením a vhodně stanoveným strategickým plánům přicházejí noví zaměstnavatelé a v důsledku toho dochází ke snižování nezaměstnanosti.

Brno je ohodnoceno za analýzu veřejně dostupných informací 11 body. Po zahrnutí odpovědí získaných z dotazníkového šetření se toto ohodnocení zvýší na 12 bodů. Manažerské přístupy jsou implementovány.

**Tabulka 26 Vývoj kvality života v Brně**

Rok	Počet zemřelých	Počet lůžek v nemocnicích	Počet maloplošných chráněných území	Podíl nezaměstnaných	Počet domovů seniorů	Podíl osob v exekuci	Počet zaměstnavatelů
2010	3814		30				
2011	3848		30				
2012	3925		30				
2013	3871	10,6	30	8,73	18		125 697
2014	3777	10,6	30	8,76	18		128 462
2015	4053	10,5	30	7,59	18		130 898
2016	3938	11,2	30	6,73	17	10,59	133 224
2017	4134	11,4	30	4,97	17	10,43	135 794
2018	4236	11,3	30	4,25	17	9,28	138 594
2019	4052	11,7		3,71	16	8,6	139 745
2020	4652	11,8		5,22	15		142 195
2021	4881			4,61	15		145 062

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (2022), mapa exekucí.cz (2022)

## 5.10 Ostrava

Moravskoslezská metropole, Ostrava, je třetím největším městem republiky podle rozlohy (214 km<sup>2</sup>) i podle počtu obyvatel (280 tis.). Nachází se v blízkosti hranic s Polskem a Slovenskem. Město leží na soutoku několika řek – Odry, Ostravice, Opavy a Lučiny. Ostrava je významným dopravním uzlem. Prochází tudy dálnice D1 a hlavní železniční tratě do Polska a na Slovensko. Pro Ostravsko je dominantním odvětvím průmysl. V posledních letech upadá typický těžký průmysl, který je nahrazován automobilovým průmyslem a službami v oblastech technologií a outsourcingu.

### 5.10.1 Správní uspořádání Ostravy

Statutární město Ostrava je členěno na 23 MO, v jejichž čele stojí starosta zvolený z místního zastupitelstva. Významné z nich mají také radu MO. Jako příklad lze uvést Porubu, Vítkovice, Svinov, Mariánské Hory a Hulváky, Ostravu – jih, Slezskou Ostravu.

V řízení města působí 55členné zastupitelstvo, 11členná rada města, primátor, Magistrát města Ostravy. Zastupitelstvo schvaluje jednoho ze svých členů na funkci primátora. Ostravský primátor má 7 náměstků a ve své gesci spravuje následující odbory magistrátu – kancelář primátora, legislativní a právní, interního auditu a kontroly, strategického rozvoje. Za investice, územní plánování a stavební úřad odpovídá první náměstek. Za dopravu a sport náměstek druhý. Oblast školství, vzdělávání a kultury náleží do kompetence dalšímu náměstkovi. Následuje skupina životního prostředí, zemědělství, živnostenský úřad, IT služby a outsourcing. Sociální věci, zdravotnictví, prevenci kriminality ad. má ve své kompetenci další

náměstek. Předposlední náměstek dozírá nad veřejnými zakázkami a poslední náměstek za finance a rozpočet. (Magistrát města Ostravy, 2022a)

Rozpočet na rok 2021 byl schválený s deficitem ve výši 2,27 mld. Kč. Konkrétně příjmy činily 9,79 mld. Kč a výdaje 12,06 mld. Kč. Skutečný rozpočet skončil deficitní, ale v podstatně menší míře. Příjmy byly 12,94 mld. Kč, výdaje 12,69 mld. Kč a rozpočtové saldo tedy 241 mil. Kč. (Magistrát města Ostravy, 2022b)



**Obrázek 15 Ostrava**

*Zdroj: mapy.cz (2022)*

### 5.10.2 Vyhodnocení dostupných dat pro Ostravu

Pro Ostravu je vytvořen Strategický plán rozvoje statutárního města Ostravy 2017-2023 obsahující vizi Ostravy a 3 prioritní oblasti s celkem 7 strategickými cíli. Vize je popsána podrobně, s jejím stručným zněním se lze seznámit ve zjednodušené komunikační verzi strategického plánu. Cíle jsou sestaveny jednoduchými větami. Zásada SMART je dodržována až při popisu cílů. Indikátory k měření dosažení stanovených cílů jsou v závěru strategického plánu. (FajnOVA, 2022b)

Organizační řád v sobě zahrnuje členění magistrátu, charakteristiku zaměstnanců a odborů a v příloze organizační schéma magistrátu či popis náplně činností všech odborů. Schéma je liniového typu a vyznačuje kompetence primátora a náměstků k odborům magistrátu. (Magistrát města Ostravy, 2022c)

K řízení rizik, znalostnímu managementu a přístupům BSC, TQM analýzou veřejných dat není možné zodpovědět na stanovené indikátory. K těmto oblastem lze z části přiřadit také management změn a spolupráci veřejného a soukromého sektoru, kterou město sice využívá, ale bližší informace či konkrétní projekty nebyly nalezeny. Zda vytváří plány změn nebylo dohledáno, ale změnám se přizpůsobují, a to např. v rámci aktualizace strategického plánu se zaměřením na změny významného charakteru (FajnOVA, 2022b). Benchmarkingu

je využíváno, např. při zefektivnění procesu komunitního plánování sociálních služeb (Magistrát města Ostravy, 2022d).

Ostrava je chytrým městem využívajícím rozdělení SC na oblasti mobility, např. projekty ke snížení hluku z tramvajových linek, Bikesharing Ostrava, infrastruktury, systém Smart metering ke sledování spotřeby vody a oblasti ICT. (FajnOVA, 2022a, ZdraváOVA, 2022)

Společenská odpovědnost Ostravy je na úrovni podpory firem a organizací v činnostech CSR. Přístup je zaveden ve společnostech s majetkovým podílem města, např. Ekova Electric a. s. (Magistrát města Ostravy, 2022e)

Přehled získaných odpovědí na stanovené indikátory poskytuje tabulka 28.

**Tabulka 27 Zavádění manažerských přístupů – Ostrava**

Oblast	Indikátor	Ostrava
<b>Plánování</b>	Vytvářejí strategické plány?	ANO
<b>Strategické řízení</b>	Vytvářejí vize/mise?	ANO
<b>Cíle</b>	Dodržují zásadu SMART?	ANO
<b>Organizování</b>	Vytvářejí organizační struktury?	ANO
<b>Management změn</b>	Vytvářejí plány změn?	NEDOHLEDÁNO
	Přizpůsobují se změnám?	ANO
<b>Řízení rizik</b>	Řídí rizika?	NEDOHLEDÁNO
<b>Znalostní management</b>	Využívají znalostí, informací ke snižování nákladů?	NEDOHLEDÁNO
<b>Smart city</b>	Zavádějí města přístup Smart city?	ANO
	Využívají všechny tři přístupy Smart city?	ANO
<b>Manažerské přístupy</b>	Používají manažerský přístup BSC?	NEDOHLEDÁNO
	Používají manažerský přístup TQM?	NEDOHLEDÁNO
	Používají manažerský přístup PPP?	ANO
	Používají manažerský přístup Benchmarking?	ANO
<b>CSR</b>	Zavádějí přístup CSR?	ANO

*Zdroj: vlastní zpracování dle FajnOVA (2022a, 2022b), Magistrát města Ostravy (2022a, 2022b, 2022c, 2022d, 2022e), ZdraváOVA (2022)*

### 5.10.3 Vliv manažerských přístupů na kvalitu života v Ostravě

Kvalita života v Ostravě je z republikového pohledu hodnocena negativně. Špatných výsledků dosahuje v podstatě u všech indikátorů kvality života mimo počtu domovů seniorů,

který je za Ústím nad Labem nejvyšší. Dáno je to strukturální změnou průmyslu, kdy dochází k útlumu pro tuto oblast typického těžebního a těžkého průmyslu.

V letech 2013 až 2021 Ostrava dosahuje zlepšení ve dvou zásadních indikátorech – podílu nezaměstnaných, který se za toto období dvojnásobně snížil a počtu zaměstnavatelů, který se mimo dva roky stále zvyšuje, a to až na hodnotu přes 81 tis. zaměstnavatelů. Přesné údaje o časovém vývoji stanovených indikátorů kvality života v Ostravě jsou zaznamenány v tabulce 29. (ČSÚ, 2022)

Špatná kvalita života v Ostravě je potvrzena také projektem Obce v datech (2022). V něm se umístila předposlední před Ústím nad Labem. Z možných 10 bodů získala 3,2. Konkrétně 3,1 za zdraví a životní prostředí, 1,5 za materiální zabezpečení a vzdělání a 5,4 za vztahy a služby.

Úroveň zavádění a využívání manažerských přístupů ostravským magistrátem je na relativně vysoké úrovni. Kvalita života v Ostravě je ovlivňována především dobře zpracovanou strategií města v podobě webových stránek FajnOVA či ZdraváOVA, se kterými se obyvatelé města ztotožnili. Zvyšující se počet zaměstnavatelů může být také ovlivněn snahou o přizpůsobování se významným změnám. Velký vliv manažerských přístupů na kvalitu života se nedá předpokládat.

Analýzou veřejných informací bylo město Ostrava ohodnoceno 10 body. Bodové ohodnocení je konečné, a to z důvodu nevyplnění dotazníku ze strany ostravského magistrátu. I přesto, že nemohla být vyhledaná data doplněna o informace z dotazníku, město dosáhlo poměrně vysokého hodnocení a lze konstatovat, že manažerské přístupy spíše implementuje.

**Tabulka 28 Vývoj kvality života v Ostravě**

Rok	Počet zemřelých	Počet lůžek v nemocnicích	Počet maloplošných chráněných území	Podíl nezaměstnaných	Počet domovů seniorů	Podíl osob v exekuci	Počet zaměstnavatelů
2010	3410		10				
2011	3467		10				
2012	3341		10				
2013	3315	6,7	13	11,56	12		77 033
2014	3313	2,8	13	11,01	12		77 372
2015	3488	6,9	13	10,06	13		76 432
2016	3374	7,7	13	8,89	13	13,22	77 084
2017	3491	7,6	13	6,85	13	13,55	78 107
2018	3491	7,6	13	5,19	13	13,5	79 317
2019	3460	7,8		5,1	13	13,11	78 970
2020	3984	8,1		6,68	13		79 948
2021	4256			5,61	13		81 392

*Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (2022), mapa exekuci.cz (2022)*



## 5.11 Zlín

Statutární město Zlín je krajským městem Zlínského kraje. Na rozloze 103 km<sup>2</sup> zde žije přibližně 75 tis. obyvatel. Město je unikátní funkcionalistickou architekturou, konají se zde vědecké kongresy, kulturní akce a podnikatelsko-obchodní aktivity. Zlín leží v blízkosti Hostýnsko-vsetínské hornatiny a Vizovických vrchů a zasahuje do 3 historických oblastí – Valašska, Hané a Slovácka. (Městské informační středisko, 2022)

### 5.11.1 Správní uspořádání Zlína

Město Zlín je tvořeno z 30 místních částí. Nejsou to typické městské obvody, jako tomu je např. v Pardubicích či Plzni. V každé místní části funguje Kancelář místní části, která řeší problémy obyvatel a zodpovídá se odboru kanceláře primátora. V čele města Zlín stojí 41členné zastupitelstvo, z něhož vybraných 11 členů tvoří městskou radu. (Magistrát města Zlína, 2022a)

Primátor města Zlín má ve své kompetenci dozor nad investičními akcemi, strategickým rozvojem, dotacemi, cestovním ruchem, dopravou ad. První náměstek zodpovídá za školství, bydlení, zdravotnictví. Za oblasti správy majetku, vnitřní správy, energetiky je odpovědný druhý náměstek. Další náměstek má ve své kompetenci ekonomiku, finance a životní prostředí. Bezpečnosti, krizové řízení a sociální oblast připadá dalšímu náměstkovi. Poslední náměstek primátora zodpovídá za územní plánování, architekturu, kulturu ad. (Magistrát města Zlína, 2022b)

Rozpočet na rok 2021 byl schválen ve výši příjmy 1,62 mld. Kč, výdaje 1,63 mld. Kč a deficit 5,2 mil. Kč. Na konci roku se městu podařilo dosáhnout přebytkového rozpočtu ve výši 147,38 mil. Kč. Příjmy se rovnaly 1,97 mld. Kč a výdaje 1,83 mld. Kč. (Magistrát města Zlína, 2022c)



Obrázek 16 Zlín

*Zdroj: mapy.cz (2022)*

### 5.11.2 Vyhodnocení dostupných dat pro Zlín

Strategickým dokumentem města Zlín je Strategie ZLÍN 2030. členěn je do analytické části, návrhové a implementační. Strategie stanovuje hodnotu, globální vizi, globální cíl a 6 tematických oblastí. Pro každou oblast jsou určeny dílčí vize, strategický cíl, opatření a aktivity. Pro všechny cíle, včetně globálního, jsou určeny cílové hodnoty, indikátory dosažení cílů, výchozí hodnoty apod. Zásada SMART je dodržována velmi důsledně. (Magistrát města Zlína, 2022d)

Organizační struktura je podrobná, včetně všech odborů a oddělení magistrátu a městské rady. Schéma zachycuje vztahy vyplývající ze zákoníku práce, případně ze zákona o úřednících, dle zvláštních zákonů a kooperační vztahy. (Magistrát města Zlína, 2022e)

K oblastem indikátorů řízení rizik, znalostní management a manažerské přístupy nebyly nalezeny požadované informace. Naopak pozornost je ze strany města věnována managementu změn, v rámci kterého je zaveden projekt EU Moderní a přívětivě komunikující město Zlín, jehož cílem je zavést inovační management do řízení města (Magistrát města Zlína, 2022f).

Dalším zavedeným přístupem ve městě je SC. Tento koncept je velmi rozšířený a je zavedeno velké množství chytrých projektů. Jsou jimi např. navigační parkovací systém, chytré lavičky, moderní a úsporná městská energetika, aplikace InCity k získávání informací či nahlášení závad. Roku 2022 také začalo město spolupracovat v tomto konceptu se společností ČEZ ESCO (TIC, 2022, Zlínský deník.cz, 2022).

Společenská odpovědnost je městem realizována na úrovni podpory různých charitativních a společenských akcí, např. festival Skrz prsty pořádaný studenty Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, oceňování místních společensky odpovědných firem. (Zlín, 2022a)

Tabulka 30 uvádí manažerské přístupy a jejich využívání městem Zlín.

**Tabulka 29 Zavádění manažerských přístupů – Zlín**

Oblast	Indikátor	Zlín
Plánování	Vytvářejí strategické plány?	ANO
Strategické řízení	Vytvářejí vize/mise?	ANO
Cíle	Dodržují zásadu SMART?	ANO
Organizování	Vytvářejí organizační struktury?	ANO
Management změn	Vytvářejí plány změn?	NEDOHLEDÁNO
	Přizpůsobují se změnám?	ANO

Oblast	Indikátor	Zlín
Řízení rizik	Řídí rizika?	NEDOHLEDÁNO
Znalostní management	Využívají znalostí, informací ke snižování nákladů?	NEDOHLEDÁNO
Smart city	Zavádějí města přístup Smart city?	ANO
	Využívají všechny tři přístupy Smart city?	ANO
Manažerské přístupy	Používají manažerský přístup BSC?	NEDOHLEDÁNO
	Používají manažerský přístup TQM?	NEDOHLEDÁNO
	Používají manažerský přístup PPP?	NEDOHLEDÁNO
	Používají manažerský přístup Benchmarking?	NEDOHLEDÁNO
CSR	Zavádějí přístup CSR?	ANO

*Zdroj: vlastní zpracování dle Magistrát města Zlína (2022a, 2022b, 2022c, 2022d, 2022e, 2022f), TIC (2022), Zlín (2022a), Zlínský deník.cz (2022)*

### 5.11.3 Vliv manažerských přístupů na kvalitu života ve Zlíně

Zlín je městem, které si v různých oblastech hodnocení kvality života vede různorodě. V republikovém srovnání je nejlépe hodnoceným v indikátorech životního prostředí, podílu nezaměstnaných či podílu osob v exekuci. Velice dobrého umístění dosahuje také u indikátoru počtu zaměstnavatelů.

Z pohledu časového vývoje se Zlín pozitivně vyvíjí právě ve výše zmíněném podílu nezaměstnaných, který se v průběhu let 2013 až 2021 snížil na hodnotu 2,22 % a počtu zaměstnavatelů, který se ve stejném období zvyšoval z 51,5 tis. na 55 tis. zaměstnavatelů. (ČSÚ, 2022) Tabulka 31 uvádí bližší data k vývoji indikátorů kvality života ve Zlíně.

Obce v datech (2022) město Zlín ve srovnání s ostatními krajskými městy umístilo na 10. místo. Za zdraví a životní prostředí bylo ohodnoceno 6,5 body, za materiální zabezpečení a vzdělání 5,5 a za vztahy a služby 2,4 body. Celkově pak bylo ohodnoceno 4,6 body.

Pro město Zlín platí při hodnocení vlivu manažerských přístupů na kvalitu života obdobné závěry jako pro město České Budějovice. I město Zlín se ve kvalitě života velice zvyšuje, ale zda má na to také vliv zavádění a využívání některých manažerských nástrojů soukromého sektoru nelze jednoznačně určit. Lze ale předpokládat, že zaměření na řízení změn, inovační management a v důsledku toho zavádění rozsáhlých chytrých řešení má kladný vliv na kvalitu života ve městě.

Bodové ohodnocení Zlína je 8 bodů. Body byly uděleny na základě analýzy dostupných informací. Město se tak řadí k ostatním městům, které manažerské přístupy implementují v menší míře, jako např. České Budějovice či Karlovy Vary.

**Tabulka 30** Vývoj kvality života ve Zlíně

Rok	Počet zemřelých	Počet lůžek v nemocnicích	Počet maloplošných chráněných území	Podíl nezaměstnaných	Počet domovů seniorů	Podíl osob v exekuci	Počet zaměstnavatelů
2010	773		42				
2011	811		42				
2012	747		42				
2013	827	5,2	42	7,33	3		51 642
2014	757	5,2	45	6,5	3		25 028
2015	841	5,1	46	5,14	2		52 285
2016	803	5,4	47	3,98	2	5,26	52 647
2017	820	5,9	47	2,74	2	5,31	53 265
2018	784	5,7	47	2,15	2	5,6	53 790
2019	803	5,7		2,05	2	5,04	53 740
2020	943	5,7		2,84	2		54 422
2021	1017			2,22	2		55 073

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (2022), mapa exekuci.cz (2022)

## 5.12 Olomouc

Olomouc se svými necelými 100 tis. obyvateli je centrem Olomouckého kraje a významným městem ČR. Rozloha činí 103 km<sup>2</sup>. Podstatný je pro město průmysl, služby a vědecko-výzkumná činnost. Olomoucí protéká řeka Morava a z části zasahuje CHKO Litovelské Pomoraví.

### 5.12.1 Správní uspořádání Olomouce

Statutární město Olomouc je zastupováno 45členným zastupitelstvem v pozici nejvyššího orgánu města a 12člennou městskou radou v pozici výkonného orgánu. Do čela městské rady je ustanoven primátor odsouhlasený zastupitelstvem, dalšími členy jsou náměstci primátora a další členové. Olomouc tvoří 27 městských částí, v rámci kterých jsou ustanoveny komise určené pro řešení místních problémů a jejich členové pak tyto problémy předkládají Radě města Olomouc.

Magistrát města Olomouc tvoří 25 odborů. Zodpovědnost za ně připadá členům městské rady a tajemníkovi magistrátu jako statutárnímu orgánu. Primátor města má ve své kompetenci odbor kancelář primátora, interního auditu a kontroly, strategie a řízení. První náměstek zodpovídá za odbor investic, dopravy a územního rozvoje, ochrany, druhý náměstek např. za odbor informatika a SC, dotačních projektů. Za školství zodpovídá další náměstek.

Odbor cestovního ruchu, kultury a sportu připadá následujícímu náměstkovi. Za ekonomický odbor zodpovídá předposlední náměstek a odbor sociálních věcí má ve své gesci poslední, šestý náměstek. Tajemník města má v kompetenci odbory kancelář tajemníka, životního prostředí, stavební ad. (Statutární město Olomouc, 2022a)

Pro rok 2021 byl schválen rozpočet s deficitem 224 mil. Kč. Schválené příjmy, resp. výdaje se rovnaly 2,55 mld. Kč, resp. 2,78 mld. Kč. Skutečný rozpočet stanovený ke konci roku byl přebytkový ve výši 235 mil. Kč. Skutečné příjmy, resp. výdaje dosáhly 3,08 mld. Kč, resp. 2,84 mld. Kč. (Statutární město Olomouc, 2022b)



**Obrázek 17 Olomouc**

*Zdroj: mapy.cz (2022)*

### 5.12.2 Vyhodnocení dostupných dat a dotazníku pro Olomouc

Strategický plán rozvoje města Olomouce je strategickým dokumentem, jenž charakterizuje vizi města jako stručný, v bodech uváděný popis, jaká by měla Olomouc být v roce 2030. Na vizi navazují 4 pilíře, v rámci nichž jsou uvedeny specifické cíle. Pro každý cíl jsou určena opatření, indikátory a projekty či aktivity. Cíle jsou stanovovány na základě principu SMART. Prvky principy jsou obsaženy při popisu cílů, chybí pouze časové vymezení cíle, které je ale určováno pro jednotlivé projekty zvlášť, a to v akčních plánech. (Statutární město Olomouc, 2022c)

Analýza dostupných dat nepřinesla výsledky pro oblasti organizování, management změn, znalostní management a přístupy BSC a TQM. Rizika jsou řízena, bližší informace nejsou veřejně dostupná. Obdobně jsou na tom projekty PPP. Ve městě je na způsobu spolupráce veřejného a soukromého vlastnictví postaven aquapark či tramvajová trať. Benchmarkingu je využíváno v odboru strategie a řízení magistrátu a také např. v oblasti cestovního ruchu či ve srovnávání mezi městy Olomouc, Přerov a Prostějov.

Pro řízení oblasti SC je vytvořen samostatný odbor magistrátu a vytvořen je také Plán pro chytrou Olomouc, který doplňuje strategický plán města. Plán se zaměřuje na datově vedenou správu města, samosprávu otevřenou občanům, na efektivní nakládání se zdroji a na inovace. Příkladem je Portál Olomoučana, různé mobilní aplikace, či chytré řízení dopravy. (Měníme Olomouc, 2022)

Společenské odpovědnosti je ze strany města věnována pozornost. V roce 2021 získalo cenu Olomouckého kraje v oblasti CSR. Aktivity, které byly oceněny, jsou pořádání anket spokojenosti obyvatel, projekt Bezbariérová Olomouc, snižování energetické náročnosti ad. (Statutární město Olomouc, 2022a) Tomuto přístupu se také věnují společnosti ve vlastnictví města.

Odpovědi uvedené v dotazníku upřesňují informace nalezené na webových stránkách olomouckého magistrátu. Magistrát města má vytvořený organizační řád i schéma a v jeho existenci spatřují velký přínos. Management řízení změn zaveden není, ale do budoucna se ho chystají zavést. Obdobně přístup TQM. Nástroje, které jsou již zavedeny a je jim přikládána důležitost, jsou znalostní management a BSC. CSR a Benchmarkingu je pozornost také věnována, ale v menším rozsahu.

Tabulka 32 uvádí manažerské přístupy a jejich vyhodnocení ve městě Olomouc.

**Tabulka 31 Zavádění manažerských přístupů – Olomouc**

Oblast	Indikátor	Olomouc
<b>Plánování</b>	Vytvářejí strategické plány?	ANO
<b>Strategické řízení</b>	Vytvářejí vize/mise?	ANO
<b>Cíle</b>	Dodržují zásadu SMART?	ANO
<b>Organizování</b>	Vytvářejí organizační struktury?	NEDOHLEDÁNO
<b>Management změn</b>	Vytvářejí plány změn?	NEDOHLEDÁNO
	Přizpůsobují se změnám?	NEDOHLEDÁNO
<b>Řízení rizik</b>	Řídí rizika?	ANO
<b>Znalostní management</b>	Využívají znalostí, informací ke snižování nákladů?	NEDOHLEDÁNO
<b>Smart city</b>	Zavádějí města přístup Smart city?	ANO
	Využívají všechny tři přístupy Smart city?	ANO
<b>Manažerské přístupy</b>	Používají manažerský přístup BSC?	NEDOHLEDÁNO
	Používají manažerský přístup TQM?	NEDOHLEDÁNO
	Používají manažerský přístup PPP?	ANO

Oblast	Indikátor	Olomouc
	Používají manažerský přístup Benchmarking?	ANO
CSR	Zavádějí přístup CSR?	ANO

Zdroj: vlastní zpracování dle Měníme Olomouc (2022), Statutární město Olomouc (2022a, 2022b, 2022c)

### 5.12.3 Vliv manažerských přístupů na kvalitu života v Olomouci

Olomouc se řadí z celorepublikového hlediska k nejvíce znečištěným městům (druhé po Ostravě), ale i přesto je městem s vysokou kvalitou života. Z časového hlediska je kvalita života nejlépe vyvíjející se v počtu zaměstnavatelů, který mimo rok 2015 a 2019 roste přibližně o 1 tis. a u podílu nezaměstnaných, který mimo rok 2020 neustále klesá. (ČSÚ, 2022) Konkrétní údaje jsou uvedené v tabulce 33.

Ve srovnání s ostatními krajskými městy se Olomouc umístila na 7 místě, a to s 5,9 body. 6,8 bodů získala za zdraví a životní prostředí, 4,7 za materiální zabezpečení a vzdělání, 5,9 za vztahy a služby. (Obce v datech, 2022)

Město Olomouc získalo 9 bodů za dohledatelné informace. S přihlédnutím k vyplněnému dotazníku se celkové ohodnocení zvýší na 12 bodů, s Plzní je tak zatím nejlépe hodnoceným městem. Manažerské přístupy jsou do prostředí magistrátu zaváděny.

Vliv manažerských zásad a nástrojů na kvalitu života obyvatel Olomouce je identifikován. Úroveň kvality života v Olomouci je vysoká, čemuž do jisté míry napomáhají výše uvedené nástroje a principy podnikového managementu.

Tabulka 32 Vývoj kvality života v Olomouci

Rok	Počet zemřelých	Počet lůžek v nemocnicích	Počet maloplošných chráněných území	Podíl nezaměstnaných	Počet domovů seniorů	Podíl osob v exekuci	Počet zaměstnavatelů
2010	1030		38				
2011	998		37				
2012	996		38				
2013	1019	6,9	39	9,21	2		53 487
2014	941	7	40	8,51	2		54 330
2015	1020	7	41	6,96	2		54 899
2016	986	7	41	5,75	2	9	55 953
2017	1092	7,2	41	3,89	2	8,28	56 926
2018	1054	7,3	41	2,84	2	7,32	57 889
2019	1016	7,2		2,62	2	7,34	57 969
2020	1196	7,1		3,8	2		58 975
2021	1317			2,99	2		59 882

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (2022), mapa exekuci.cz (2022)

## 5.13 Praha

Praha je hlavním městem ČR, ve kterém na rozloze 496 km<sup>2</sup> žije necelých 1,3 mil. obyvatel. Sídí zde hlavní politické a mezinárodní instituce, vzdělávací, ekonomické a kulturní subjekty. Ekonomicky vyspělá Praha je významným administrativním a turistickým centrem. Město leží v kopcovitém terénu a středem protéká řeka Vltava.

### 5.13.1 Správní uspořádání Prahy

Praha má ve svém čele primátora odsouhlaseného 70členným zastupitelstvem. 11 členů zastupitelstva tvoří městskou radu. Člení se na 57 městských částí (Běchovice, Dolní Počernice, Troja, Zličín atd.) a z toho na 22 správních obvodů (Praha 1 – Praha 22). V čele městských částí stojí starosta zvolený místním zastupitelstvem. Fungují zde také rady městských částí a místostarostové.

Magistrát hlavního města Prahy představují zaměstnanci a ředitel magistrátu, který je přímým nadřízeným všech zaměstnancům. Magistrát je rozdělen celkem do 44 odborů, oddělení a zvláštních organizačních jednotek. Pro lepší orientaci jsou odbory zařazeny do následujících sekcí – odbory v přímé podřízenosti ředitele Magistrátu (Kancelář ředitele Magistrátu, Kancelář primátora, odbor bezpečnosti, médií a marketingu), zvláštní organizační jednotky Magistrátu, do kterých patří sekretariáty náměstků a členů městské rady, sekce průřezových činností (odbor legislativní a právní, veřejných zakázek, služeb atd.). Další sekcí je sekce řízení a digitalizace s Archivem hlavního města Prahy, odborem projektového řízení. Do sekce finanční a majetku patří např. odbor rozpočtu, účetnictví, investiční. Odbor kultury, zdravotnictví, školství spadá do sekce služeb občanům. Poslední sekce, sekce rozhodování o území v sobě zahrnuje např. odbor dopravy, územního rozvoje, památkové péče. (Magistrát hlavního města Prahy, 2022a)

Rozpočet hlavního města byl schválen ve výši příjmy 79,08 mld. Kč, výdaje 89,15 mld. Kč. Deficit činil tedy 10,07 mld. Kč. Skutečné hospodaření města bylo následující, příjmy ve výši 105,64 mld. Kč a výdaji 89,65 mld. Kč. Skutečný rozpočet skončil v přebytku s 15,99 mld. Kč. (Magistrát hlavního města Prahy, 2022b)





**Obrázek 18 Praha**

*Zdroj: mapy.cz (2022)*

### 5.13.2 Vyhodnocení dostupných dat pro Prahu

Strategický plán hlavního města Prahy je současným strategickým plánem. Celá strategie je rozdělena do 5 knih, přičemž v první knize je stanovena vize, priority ad., další 3 knihy se věnují prioritním oblastem a poslední kniha strategie je zaměřena na vypořádání připomínek. Strategické cíle jsou vymezeny v prioritních oblastech a dále jsou rozpracovány do konkrétních oblastí a cílů. Cíle nejsou konkrétně formulovány a chybí k nim časové vymezení a požadovaná hodnota ukazatele dosažení cíle. Používání analýzy SMART nebylo potvrzeno. (Institut plánování a rozvoje hlavního města Prahy (IPR), 2016)

Žádné informace nebylo možné získat pro indikátory organizování, znalostního managementu a BSC. Pro oblasti management změn, řízení rizik a dalších manažerských přístupů byly dohledány základní znaky používání. Změny a rizika jsou řízena v rámci dokumentů na taktické úrovni (IPR, 2022). Magistrátem je využíváno metody CAF, která se řadí do konceptu TQM, a Benchmarkingu, kterého je využíváno jako systému řízení kvality (Magistrát hlavního města Prahy, 2022a). Spolupráce veřejného a soukromého sektoru se do budoucna předpokládá ve výstavbě družstevních bytů (Sky paper, 2022). Za současný projekt tohoto typu lze jmenovat provozování domova pro seniory v Praze 13 (Asociace pro rozvoj infrastruktury, 2021 - 2022).

Praha jako chytré město zavádí velké množství moderních prvků do řízení města a přispívajících ke zvyšování kvality života obyvatel. Zaměření SC je v Praze směřováno do mobility budoucnosti, datové oblasti, atraktivní turistiky, chytrých budov a energie, lidí a městského prostředí a bezodpadového města. Veškeré podrobnosti lze nalézt na webu Smart Prague, na kterých lze dohledat konkrétní příklady smart projektů v prostředí Prahy. (Smart Prague, 2022)

Poslední analyzovanou oblastí je společenská odpovědnost. Pro řízení konceptu CSR je vytvořen dokument Společensky odpovědná Praha, který popisuje pojetí společenské odpovědnosti pražským magistrátem v různých oblastech včetně uvedení konkrétních příkladů. Oblastmi zájmu jsou hospodárnost, sociálně-zdravotní oblast, vzdělávání a volný čas, kultura, environmentální a územně-rozvojová oblast, bezpečnosti, otevřenost. (Magistrát hlavního města Prahy, 2022c)

Využívané manažerské přístupy jsou shrnuty v tabulce 34.

**Tabulka 33 Zavádění manažerských přístupů – Praha**

Oblast	Indikátor	Praha
Plánování	Vytvářejí strategické plány?	ANO
Strategické řízení	Vytvářejí vize/mise?	ANO
Cíle	Dodržují zásadu SMART?	NE
Organizování	Vytvářejí organizační struktury?	NEDOHLEDÁNO
Management změn	Vytvářejí plány změn?	ANO
	Přizpůsobují se změnám?	ANO
Řízení rizik	Řídí rizika?	ANO
Znalostní management	Využívají znalostí, informací ke snižování nákladů?	NEDOHLEDÁNO
Smart city	Zavádějí města přístup Smart city?	ANO
	Využívají všechny tři přístupy Smart city?	ANO
Manažerské přístupy	Používají manažerský přístup BSC?	NEDOHLEDÁNO
	Používají manažerský přístup TQM?	ANO
	Používají manažerský přístup PPP?	ANO
	Používají manažerský přístup Benchmarking?	ANO
CSR	Zavádějí přístup CSR?	ANO

*Zdroj: vlastní zpracování dle Asociace pro rozvoj infrastruktury, (2021 – 2022), IPR, (2016), IPR (2022), Magistrát hlavního města Prahy (2022a, 2022b, 2022c), Sky paper (2022), Smart Prague (2022)*

### 5.13.3 Vliv manažerských přístupů na kvalitu života v Praze

Praha je často uváděna jako místo s nejvyšší kvalitou života. Dle indikátorů uváděných v kapitole 4 si v některých oblastech vede ale hůře než některá menší města. Např. z pohledu životního prostředí je kvalita života Pražanů nízká, nedostatečný je i počet domovů seniorů. Obecné myšlenky o vysoké kvalitě života v Praze naopak potvrzují indikátory podílu nezaměstnaných a počtu zaměstnavatelů.

Z časového pohledu se Praha nejlépe vyvíjí v indikátorech počtu zaměstnavatelů, který je nejvyšší v ČR a každoročně roste přibližně o 10 tis. nových zaměstnavatelů a podílu nezaměstnaných, který každoročně také klesá. (ČSÚ, 2022) Více podrobností je v tabulce 35.

Projektem Obce v datech (2022) byla Praha ve srovnání s ostatními krajskými městy nejlépe hodnocena. Z možných 10 bodů získala 9,4. Konkrétně v oblasti zdraví a životní prostředí 9 bodů, materiální zabezpečení a vzdělání 7,7 a vztahy a služby 10 bodů.

Praha jako hlavní a významné město ČR využívá při řízení magistrátu velké množství zásad a nástrojů podnikového managementu. Vliv na kvalitu života Pražanů má bezesporu řízení změn a řízení rizik s dopadem na zavádění chytrých řešení do prostředí magistrátu i města. Zvyšující se spokojenost s magistrátem města lze spatřovat také v zavedeném konceptu CSR.

Z celkových 15 bodů hlavní město získalo 11 bodů na základě analýzy veřejných dat. Rozeslaný dotazník nebyl vyplněn, proto je tento počet bodů konečný. Lze předpokládat, že by bylo město ohodnoceno vyšším počtem bodů, kdyby bylo zodpovězeno na otázky dotazníku. Manažerské přístupy jsou městem implementovány.

**Tabulka 34 Vývoj kvality života v Praze**

Rok	Počet zemřelých	Počet lůžek v nemocnicích	Počet maloplošných chráněných území	Podíl nezaměstnaných	Počet domovů seniorů	Podíl osob v exekuci	Počet zaměstnavatelů
2010	12266		90				
2011	12092		90				
2012	12411		90				
2013	12149	7,3	91	5,14	25		540 360
2014	12118	7,2	93	5,03	25		557 736
2015	12420	7,3	93	4,2	25		573 682
2016	12141	7,7	93	3,35	29	8,04	590 338
2017	12199	7,6	94	2,34	32	8,24	606 843
2018	12417	7,5	94	1,93	32	7,9	622 377
2019	12178	7,4		1,9	33	7,4	632 250
2020	13621	8,3		3,51	33		644 586
2021	14460			2,76	32		658 390

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (2022), mapa exekucí.cz (2022)

## 5.14 Shrnutí výzkumu

Sběrem dostupných dat byly získány údaje o zavádění manažerských přístupů do prostředí magistrátů měst na krajské úrovni. Dostupná data byla doplněna o výsledky z dotazníků určených tajemníkům magistrátů. Na základě získaných informací bylo zjištěno, že všechny

magistráty manažerské zásady, nástroje implementují. Nejčastěji jsou jimi strategické plánování, organizování a metody SC a Benchmarking.

Strategické plány včetně vize a SMART cílů jsou stanovovány všemi městy. Evidentní je snaha o tvorbu těchto plánů na co nejvyšší úrovni. Některá města se snaží až příliš a jejich plány jsou pak nepřehledné a příliš obsáhlé. Jmenovat lze např. strategický dokument pro Prahu. V některých případech je problémem u SMART cílů nadbytečná rozsáhlost cíle a jeho neměřitelnost.

Všechna města mají na vysoké úrovni zaveden koncept SC. Chytrá řešení se uplatňují jak v prostředí magistrátu, kdy se lze např. elektronicky objednat na úřad, občanům je dostupný rozklikávací rozpočet, inteligentní systém hlášení závad, tak v prostředí města, kdy se jedná o chytré řízení dopravy, veřejného osvětlení, parkovacích míst s čidly aj. Z tohoto pohledu jsou nejlépe hodnocena města Praha, Brno, Zlín, Ústí nad Labem, Olomouc.

Z manažerských přístupů zvyšující výkonnost je městy nejvíce využíváno Benchmarkingu. Porovnávání probíhá v rámci analýz vyhodnocujících konkrétní oblast zájmu, např. v Personálním auditu Magistrátu města Liberce. Statutárními městy je také využíván ke vzájemnému porovnávání v různých oblastech. Toto bylo zjištěno z řízeného rozhovoru s tajemníkem pardubického magistrátu.

Problematickým z hlediska nalezení informací byly oblasti managementu změn a znalostí a řízení rizik.

Dle stanovené metodiky pro zhodnocení implementace manažerských přístupů jsou nejlépe hodnoceny městy Plzeň, Brno a Olomouc. Jejich největší předností je vysoká úroveň SC. Pro Olomouc platí také zaměření na znalostní management a metodu BSC. Přehled s bodovým ohodnocením a závěrem o implementaci udává tabulka 36.

**Tabulka 35 Implementace manažerských přístupů magistráty krajských měst**

Město	Počet bodů	Implementace
Brno	12	Implementují
Plzeň	12	Implementují
Olomouc	12	Implementují
Pardubice	11	Implementují
Ústí nad Labem	11	Implementují
Praha	11	Implementují
Hradec Králové	10	Spíše implementují
Liberec	10	Spíše implementují
Ostrava	10	Spíše implementují
Karlovy Vary	9	Spíše implementují

Město	Počet bodů	Implementace
Jihlava	9	Spíše implementují
Zlín	8	Spíše implementují
České Budějovice	7	Spíše implementují

*Zdroj: vlastní zpracování*

Při zpracování diplomové práce byl přínosným zdrojem rozhovor s tajemníkem Magistrátu města Pardubice. Na základě tohoto rozhovoru lze činit závěry pro pardubický magistrát, ale z části také pro všechny magistráty. Obecně lze říci, že v současné době je metodologické zavádění konkrétních manažerských postupů komplikované. Důvodů je několik, jedním z nich je nedokonalé legislativní prostředí, např. pro projekty soukromého a veřejného sektoru. Dalším důvodem jsou nedostatečné kapacity pro zavádění těchto přístupů, jak časových, tak lidských. Posledním uváděným důvodem, proč se metody podnikového managementu příliš nehodí pro řízení magistrátu, je skutečnost, že některé odbory magistrátu zajišťují správní agendu města a pro jejich činnosti není využívání zásad relevantní. Podstatným důvodem je, z pohledu pana tajemníka Zitka, ovšem to, že přístupy jsou vhodné především pro prostředí podniků, a ne pro veřejnosprávní instituce. Důležitost je spatřována v řízení rizik, změn a informací, jejich poznávání a využívání jich ke zvyšování kvality činností úřadu. Příkladem odboru, který nejvíce může využít výše uváděných přístupů, je odbor mající na starosti městský majetek. Z vyhodnocovaných přístupů se pro Magistrát města Pardubic za nejvhodnější řadí Benchmarking. (Zitko, 2022)

Závislost mezi proklientsky orientovanými manažerskými přístupy a kvalitou života je určena na základě analýzy kvality života obsažené v této práci a na údajích z projektu Obce v datech (2022), jenž jsou uvedeny v tabulce 37.

**Tabulka 36 Kvalita života podle projektu Obce v datech**

Pořadí měst	Město	Pořadí v ČR	Počet bodů	Zdraví a životní prostředí	Materiální zabezpečení a vzdělání	Vztahy a služby
1	Praha	2	9,4	9	7,7	10
2	Brno	5	7,6	8,1	5	8,6
3	České Budějovice	15	6,8	7,6	6,1	6,2
4	Hradec Králové	17	6,5	7,3	5,8	6
5	Pardubice	23	6,1	6,4	5,5	6,2
6	Plzeň	25	6	6,6	4,5	6,4
7	Olomouc	30	5,9	6,8	4,7	5,9
8	Jihlava	70	5,2	6,8	4,5	4,3

Pořadí měst	Město	Pořadí v ČR	Počet bodů	Zdraví a životní prostředí	Materiální zabezpečení a vzdělání	Vztahy a služby
9	Liberec	75	5	6,4	3,7	4,9
10	Zlín	108	4,6	6,5	5,5	2,4
11	Karlovy Vary	130	4,2	6	2,4	4,3
12	Ostrava	171	3,2	3,1	1,5	5,4
13	Ústí nad Labem	172	3,2	4,9	0,8	4,1

*Zdroj: vlastní zpracování dle Obce v datech (2022)*

Analýza kvality života zpracovaná v této diplomové práci se zaměřila na vyhodnocení z pohledu zdraví, životního prostředí, sociálního a materiálního zabezpečení. V porovnání s výsledky projektu Obce v datech lze nalézt rozdílné skutečnosti. Dle vlastní analýzy dosahují města různého umístění u různých ukazatelů, např. Ústí nad Labem dosahuje špatných výsledků v ukazatelích podíl nezaměstnaných či životní prostředí, ale v počtu lůžek v nemocnicích je hodnoceno dobře. Podle dat projektu Obce v datech se ovšem Ústí nad Labem umístilo nejhůře. U výsledků Obce v datech jsou indikátory vyrovnané, tzn. město s lepším výsledkem je většinou lepší ve všech oblastech než město níže umístěné.

Na základě vlastní analýzy kvality života lze dopad manažerských přístupů spatřovat především ve stále se zvyšujícím počtu zaměstnavatelů a v klesajícím podílu nezaměstnaných. V případě vyhodnocení závislosti implementace managementu a kvality života podle projektu Obce v datech byly zjištěny následující skutečnosti, města umístěná v horní polovině tabulky 37 implementují manažerské přístupy. Jsou jimi Brno, Plzeň, Olomouc, Pardubice, Praha. Např. město Brno je dle Obce v datech (2022) na druhém místě ve kvalitě života a zároveň implementuje manažerské postupy nejvíce. Pro města Pardubice, Plzeň, Olomouc lze očekávat zvýšení životní úrovně z důvodu používání proklientského managementu. Výjimkou jsou města České Budějovice a Hradec Králové, České Budějovice jsou z pohledu kvality života na třetím místě, ale v implementaci proklientského managementu mají nejméně bodů. Tato skutečnost ale může být ovlivněna nemožností vyhodnotit dotazník. Opakem je Ústí nad Labem, které má kvalitu života nejhorší, ale z hlediska používání analyzovaných přístupů dosahuje vysoké úrovně. I v tomto případě lze tedy očekávat rostoucí kvalitu života v důsledku manažerských přístupů. Pro ostatní města závislost mezi manažerskými zásadami a kvalitou života není výrazná.

## Závěr

Diplomová práce si kladla za cíl vyhodnotit vliv úrovně proklientsky orientovaného managementu města na kvalitu života jeho obyvatel. Hodnocení bylo uskutečňováno pro krajská města ČR.

Úvod práce se věnoval teoretickému vymezení managementu z obecného pohledu. Došlo k definování pojmu, rozlišení jeho pojetí, rozdělení na strategické, taktické a operativní řízení. Část byla věnována také vybraným postupným a průběžným manažerským funkcím. Dále byl charakterizován management veřejné správy a měst s důrazem na strategické řízení a plánování na regionální a národní úrovni. Součástí této kapitoly byl popis managementu změn, znalostního managementu a přístupů BSC, Benchmarking, CSR a PPP. Pozornost byla také věnována charakteristice pojmu SC, který vyplývá ze znalostního a změnového managementu a svým charakterem zvyšuje přímo kvalitu života obyvatel. Poslední kapitola věnující se teoretickému vymezení byla kvalita života, při které se pozornost zaměřila na objektivní a subjektivní kvalitu života, její prostorovou úroveň a na její indikátory z globálního, národního a regionálního hlediska.

Po vytyčení teoretického základu se práce již věnovala vyhodnocení zavádění manažerských přístupů do managementu města a určení vlivu na kvalitu života. Pro základní přehled o kvalitě života krajských měst ČR byly nejdříve vybrány a poté vyhodnoceny indikátory kvality života ze 4 oblastí – zdraví, životní prostředí, sociální a materiální zabezpečení.

Analýzou kvality života v krajských městech a jejich porovnáním bylo dosaženo závěru, že nelze určit jedno konkrétní město, ve kterém se žije nejlépe, a jedno město, ve kterém naopak nejhůře. Podle různých ukazatelů se města umísťovala na rozličných místech.

Po zanalyzování kvality života byly určeny oblasti manažerských přístupů, ke kterým bylo nutné provést sběr dat. Využity k tomu byly internetové stránky měst, strategické dokumenty, organizační řady, vyhlášky aj. Města mají uživatelsky přívětivé internetové stránky a informace o zavádění různých přístupů byly dohledány. V mnoha případech, ale údaje veřejně dohledat nešly. Převážně u všech měst bylo obtížné zjistit, zda využívají managementu změn, znalostního managementu a zda řídí rizika.

Pro upřesnění zjištěných dat byl vytvořen a tajemníkům magistrátu rozeslán dotazník Manažerské přístupy ve veřejné správě. Dotazováno se bylo na oblasti stejné, pro které byly

informace dohledávány. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 7 měst. Pro město Pardubice byly podrobnosti získány řízeným rozhovorem s tajemníkem magistrátu namísto dotazníku.

Na základě získaných informací bylo zjištěno, že všechny magistráty krajských měst implementují manažerské zásady a některé nástroje. Nejčastěji jsou jimi strategické plánování, organizování a metody SC a Benchmarking.

Vyhodnocení vlivu manažerských přístupů na kvalitu života obyvatel bylo zkresleno skutečností, že 4 z oslovených měst na dotazník neodpověděla. Největší dopad na kvalitu života obyvatel lze spatřovat v zavádění chytrých přístupů do prostředí města (např. rozklikávací rozpočet, hlášení závad, objednání se na úřad).



## Zdroje

- [1] [Revitalizace Staré Ponávky - park Škrobárenská], c 2022ch. In: *Brno* [online]. Brno: Statutární město Brno [cit. 2022-11-12]. Dostupné z: [https://www.brno.cz/documents/20121/2285266/Materi%C3%A1l\\_74-74.pdf/6cc2c2cf-43b2-7743-77ce-ae721523f3aa?version=1.0&t=1660039974292&download=true](https://www.brno.cz/documents/20121/2285266/Materi%C3%A1l_74-74.pdf/6cc2c2cf-43b2-7743-77ce-ae721523f3aa?version=1.0&t=1660039974292&download=true)
- [2] Adaptační opatření na zmírňování vlivu klimatických změn pro město Brno, c 2022g. In: *Brno* [online]. Brno: Statutární město Brno [cit. 2022-11-12]. Dostupné z: [https://www.brno.cz/documents/20121/236120/ZmirnovaniKlimZmen\\_NadacePartnrstvi.pdf/0b7be32a-f989-09c2-3d93-9df3a1382aa3?version=1.0&t=1655910233729&download=true](https://www.brno.cz/documents/20121/236120/ZmirnovaniKlimZmen_NadacePartnrstvi.pdf/0b7be32a-f989-09c2-3d93-9df3a1382aa3?version=1.0&t=1655910233729&download=true)
- [3] Aktualizace Informační strategie města Brna 2022 - 2026, c 2022f. In: *Brno* [online]. Brno: Statutární město Brno [cit. 2022-11-12]. Dostupné z: [https://www.brno.cz/documents/20121/51807/Informacni\\_strategie\\_2022\\_2026.pdf/06729279-25fc-778a-01a1-f96fa33ac157?version=2.0&t=1662641092302&download=true](https://www.brno.cz/documents/20121/51807/Informacni_strategie_2022_2026.pdf/06729279-25fc-778a-01a1-f96fa33ac157?version=2.0&t=1662641092302&download=true)
- [4] Analýza a zhodnocení Strategie rozvoje města Ústí nad Labem do roku 2015, 2022c. In: *Ústí nad Labem* [online]. Ústí nad Labem: Magistrát města Ústí nad Labem [cit. 2022-11-12]. Dostupné z: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj7sfG0xaj7AhVS16QKHWZ-AQ0QFnoECA8QAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.usti-nad-labem.cz%2Ffiles%2Fubl\\_evaluace\\_final.pdf&usg=AOvVaw2NfoXFX\\_Cg\\_77n1eLeKpFR](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj7sfG0xaj7AhVS16QKHWZ-AQ0QFnoECA8QAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.usti-nad-labem.cz%2Ffiles%2Fubl_evaluace_final.pdf&usg=AOvVaw2NfoXFX_Cg_77n1eLeKpFR)
- [5] Analýza potenciálu Smart Cities, c 2021d. *České Budějovice: Analýza potenciálu Smart Cities města* [online]. České Budějovice: Statutární město České Budějovice [cit. 2022-11-12]. Dostupné z: [https://www.c-budejovice.cz/sites/default/files/obsah/Mesto/soubory/analyza\\_smart\\_city\\_12.2.2019.pdf](https://www.c-budejovice.cz/sites/default/files/obsah/Mesto/soubory/analyza_smart_city_12.2.2019.pdf)
- [6] Analýza současné organizační struktury procesu komunitního plánování v Ostravě, 2022d. In: *Ostrava* [online]. Ostrava: Magistrát města Ostravy [cit. 2022-11-12]. Dostupné z: <https://www.google.com/url?client=internal-element->

- cse&cx=008711458190168384541:mbfj7don8bg&q=https://www.ostrava.cz/cs/urad/magistrat/odbory-magistratu/odbor-socialnich-veci-a-zdravotnictvi/oddeleni-socialnich-sluzeb/studie-a-analyzy/studie-a-analyzy/analyzapocesukpostrava2013.pdf&sa=U&ved=2ahUKEwjyknHOUKn7AhWGHOWKHQsfAO4QFnoECAyQAQ&usq=AOvVaw0qQQ0HXSyuQXkvLy669oGv
- [7] Asociace pro rozvoj infrastruktury [online], 2019 - 2022. Asociace pro rozvoj infrastruktury [cit. 2022-08-31]. Dostupné z: <https://www.ceskainfrastruktura.cz/>
- [8] BĚLOHLÁVEK, František, 2001. Management. Praha: Rubico. ISBN 80-85839-45-8.
- [9] BĚLOHLÁVEK, František. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press, c2006. Business books. ISBN 80-251-0396-X.
- [10] Bilance příjmů a výdajů, 2022b. In: *Hradec Králové: Závěrečný účet* [online]. Hradec Králové: Webhouse [cit. 2022-11-12]. Dostupné z: [https://www.hradeckralove.org/assets/File.ashx?id\\_org=4687&id\\_dokumenty=78586](https://www.hradeckralove.org/assets/File.ashx?id_org=4687&id_dokumenty=78586)
- [11] Bilance příjmů, výdajů a financování statutárního města Ostrava, 2022b. In: *Ostrava: Závěrečný účet statutárního města Ostravy za rok 2021* [online]. Ostrava: Magistrát města Ostravy [cit. 2022-11-12]. Dostupné z: [https://www.ostrava.cz/cs/urad/magistrat/odbory-magistratu/odbor-financi-a-rozpocetu/oddeleni-rozpocetove/zpravy/copy\\_of\\_2022/Ploha.1Bilance\\_2021.pdf](https://www.ostrava.cz/cs/urad/magistrat/odbory-magistratu/odbor-financi-a-rozpocetu/oddeleni-rozpocetove/zpravy/copy_of_2022/Ploha.1Bilance_2021.pdf)
- [12] BLAŽEK, Ladislav, 2014. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
- [13] *Brno* [online], c 2022a. Brno: Statutární město Brno [cit. 2022-11-12]. Dostupné z: <https://www.brno.cz/>
- [14] Brno 2050: Plán 2030, 2022c. In: *Brno 2050* [online]. Brno: Statutární město Brno [cit. 2022-11-12]. Dostupné z: [brno2050.cz/wp-content/uploads/2022/08/Strategie-brno2050\\_PLAN-2030\\_FINAL\\_23-3-2021\\_ZMB.pdf](http://brno2050.cz/wp-content/uploads/2022/08/Strategie-brno2050_PLAN-2030_FINAL_23-3-2021_ZMB.pdf)
- [15] Brno, 2022b. *Mistopisy.cz* [online]. Valašské Meziříčí: Wanet [cit. 2022-11-07]. Dostupné z: <https://www.mistopisy.cz/pruvodce/obec/9050/brno/>
- [16] Brno, c 2014-2020. *Průvodcebrnem.cz* [online]. Brno: Pruvodcebrnem.cz [cit. 2022-11-07]. Dostupné z: <http://www.pruvodcebrnem.cz/brno>

- [17] CITYkeys [online], 2015. Eurocities [cit. 2022-07-22]. Dostupné z: <http://www.citykeys-project.eu/>
- [18] Czech Smart City Cluster, c 2022. *Czech Smart City Cluster* [online]. Czech Smart City Cluster [cit. 2022-11-12]. Dostupné z: [https://czechsmartcitycluster.com/codeless\\_portfolio/smart-city-brno/](https://czechsmartcitycluster.com/codeless_portfolio/smart-city-brno/)
- [19] Čerpání rozpočtu statutárního města Karlovy Vary v roce 2021, 2022b. In: *Karlovy Vary: Rozpočty, závěrečné účty a statuty fondů města* [online]. Karlovy Vary: Magistrát města Karlovy Vary [cit. 2022-11-12]. Dostupné z: [https://mmkv.cz/sites/default/files/dokumenty/Z%C3%A1v%C4%9Bre%C4%8Dn%C3%BD%20%C3%BA%C4%8Det%20za%20rok%202021\\_0.zip](https://mmkv.cz/sites/default/files/dokumenty/Z%C3%A1v%C4%9Bre%C4%8Dn%C3%BD%20%C3%BA%C4%8Det%20za%20rok%202021_0.zip)
- [20] *České Budějovice* [online], c 2021. České Budějovice: Statutární město České Budějovice [cit. 2022-11-12]. Dostupné z: <https://www.c-budejovice.cz/>
- [21] *České Budějovice* [online], c 2021a. České Budějovice: Statutární město České Budějovice [cit. 2022-11-07]. Dostupné z: <https://www.c-budejovice.cz/>
- [22] *Český statistický úřad* [online], 2022. Praha: Český statistický úřad [cit. 2022-11-14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/domov>
- [23] DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL, 2007. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.
- [24] Dodatky. In: *IPR Praha: Městské strategie* [online]. Praha: Institut plánování a rozvoje hlavního města Prahy, 2016 [cit. 2022-11-13]. Dostupné z: [iprpraha.cz/assets/files/files/fldd93cac1b23e566c3652eb26813d93.pdf](http://iprpraha.cz/assets/files/files/fldd93cac1b23e566c3652eb26813d93.pdf)
- [25] Domov pro seniory, Praha 13, c 2021 - 2022. *Asociace pro rozvoj infrastruktury* [online]. Praha: Asociace pro rozvoj infrastruktury [cit. 2022-11-13]. Dostupné z: <https://www.ceskainfrastruktura.cz/projekty/domov-pro-seniory-praha-13/>
- [26] DONNELLY, J. H. – GIBSON, J. L. – IVANCEVICH, J. M.: Management. Praha: Grada, 1997
- [27] Dopravní podnik Karlovy Vary, c 2021. *Smart Ciy & Building Consulting* [online]. Smart Ciy & Building Consulting [cit. 2022-11-12]. Dostupné z: <https://smartcityconsulting.cz/projekty/dopravni-podnik-karlovy-vary/>

- [28] Dostupnost bydlení v Brně má změnit nový územní plán i PPP projekty města, 2022. *Seznam Zpráva* [online]. Seznam Zprávy, 14. 9. 2021 [cit. 2022-11-12]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/dostupnost-bydleni-v-brne-ma-zmenit-novy-uzemni-plan-i-ppp-projekty-mesta-174632>
- [29] Dotazník - řízení měst 2013, benchmarking, 2022c. In: *Pardubice: Úřední deska* [online]. Pardubice: Magistrát města Pardubice [cit. 2022-11-12]. Dostupné z: <https://pardubice.eu/data/files/59/4db/55d822666db81c0d6cbc143a0784bc6b405/text-dokumentu-1.pdf>
- [30] DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. V Praze: C.H. Beck, 2008. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.
- [31] *FajnOVA* [online], 2022. Ostrava: Magistrát města Ostravy [cit. 2022-11-12]. Dostupné z: <https://fajnova.cz/>
- [32] GREBENÍČEK, Pavel a Oldřich HÁJEK, 2013. K tématu strategického plánování regionálního rozvoje. *Urbanismus a územní rozvoj*. 15(4/2013), 21-26.
- [33] HEŘMANOVÁ, Eva, 2012. *Koncepty, teorie a měření kvality života*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON). Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN 978-80-7419-106-0.
- [34] *Hradec Králové* [online], 2022a. Hradec Králové: Webhouse [cit. 2022-11-06]. Dostupné z: <https://www.hradeckralove.org/>
- [35] *Chytře na cestu* [online], 2022. Praha: NDCON [cit. 2022-11-06]. Dostupné z: <http://www.chytrenacestu.cz/>
- [36] *InBrno* [online], 2022. Brno: Statutární město Brno [cit. 2022-11-12]. Dostupné z: <https://in.brno.cz/>
- [37] Integrované územní investice Hradecko-pardubické aglomerace [online], 2022. Pardubice: Magistrát města Pardubice [cit. 2022-07-22]. Dostupné z: <http://iti.hradec.pardubice.eu/index.php>
- [38] Integrovaný plán rozvoje území Karlovy Vary, 2022d. In: *Karlovy Vary: Integrovaný plán rozvoje území aglomerace Karlovy Vary 2014-2020* [online]. Karlovy Vary: Magistrát města Karlovy Vary [cit. 2022-11-12]. Dostupné

- z: [https://mmkv.cz/sites/default/files/dokuemnty/operacni\\_manual\\_nositele\\_karlovy\\_vary\\_final.pdf](https://mmkv.cz/sites/default/files/dokuemnty/operacni_manual_nositele_karlovy_vary_final.pdf)
- [39] IROzhlás: V Česku musí do roku 2050 vzniknout 28 tisíc lůžek v domovech pro seniory. Už nyní čekají i měsíce, c 1997-2022. *IROzhlás* [online]. Praha: Český Rozhlás [cit. 2022-11-14]. Dostupné z: [https://www.irozhlás.cz/zpravy-domov/kapacita-domovu-pro-seniory-pecovatelske-domy\\_2108041813\\_ern](https://www.irozhlás.cz/zpravy-domov/kapacita-domovu-pro-seniory-pecovatelske-domy_2108041813_ern)
- [40] JEŠTĚDĚLE, c 2005-2022. *Jěštěd* [online]. [cit. 2022-11-07]. Dostupné z: <https://www.skijested.cz/info/jestedele-myslme-na-prirodu>
- [41] JEŽEK, Jiří, Ondřej SLACH a Vladimíra ŠILHÁNKOVÁ, 2015. Strategické plánování obcí, měst a regionů: vybrané problémy, výzvy a možnosti řešení. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-263-4.
- [42] *Jihlava* [online], c 2022. Jihlava [cit. 2022-11-12]. Dostupné z: <https://www.jihlava.cz/>
- [43] *Jihlava* [online], c 2022a. Jihlava: Statutární město Jihlava [cit. 2022-11-07]. Dostupné z: <https://www.jihlava.cz/>
- [44] Jihlava, 2022a. *MISTOPISY.CZ* [online]. [cit. 2022-11-07]. Dostupné z: <https://www.mistopisy.cz/pruvodce/obec/2502/jihlava/pocet-obyvatel/>
- [45] Kompetence členů Rady města Zlína, c 2022b. In: *Zlín: Kompetence* [online]. Zlín: Magistrát města Zlín [cit. 2022-11-13]. Dostupné z: <https://www.zlin.eu/file/636282028c48be26bd7070f3>
- [46] Komunitní plán sociálních služeb města Brna pro období 2020-2022, c 2022h. In: *Brno* [online]. Brno: Statutární město Brno [cit. 2022-11-12]. Dostupné z: [https://www.brno.cz/documents/20121/242966/6\\_komunitni\\_plan\\_.pdf/925caee4-6fa9-6f11-7c2c-039cf45bc4c5?version=1.1&t=1656056734606&download=true](https://www.brno.cz/documents/20121/242966/6_komunitni_plan_.pdf/925caee4-6fa9-6f11-7c2c-039cf45bc4c5?version=1.1&t=1656056734606&download=true)
- [47] KOONTZ, H. – WEIHRICH, H.: Management. Praha: Victoria Publishing, 1993
- [48] KRBOVÁ, Jana, 2017. Moderní management ve veřejné správě: nové, inovativní a kreativní přístupy v managementu veřejné správy: výzvy a možnosti. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-744-8.
- [49] Kvalita života na regionální úrovni v Česku [online], 2022. Praha: Přírodovědecká fakulta Univerzity Karlovy [cit. 2022-08-31]. Dostupné z: <https://storymaps.arcgis.com/stories/6dfcc3a3be4b4587be49629168a6424f>

- [50] *Liberec* [online], 2019a. Liberec: Magistrát města Liberec [cit. 2022-11-06]. Dostupné z: <https://www.liberec.cz/cz/obcan/>
- [51] MACKŮ, Karel, 2020. Multidisciplinární hodnocení kvality života v Evropě na regionální úrovni. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci pro katedru geoinformatiky. Terra notitia. ISBN 978-80-244-5841-0.
- [52] *Magistrát města Karlovy Vary* [online], 2022a. Karlovy Vary: Magistrát města Karlovy Vary [cit. 2022-11-12]. Dostupné z: <https://mmkv.cz/cs>
- [53] *Mapa exekucí* [online], 2022. Otevřená společnost [cit. 2022-11-14]. Dostupné z: <http://mapaexekuci.cz/>
- [54] *Mapy.cz* [online], c2022. Seznam.cz [cit. 2022-11-12]. Dostupné z: <https://mapy.cz/turisticka?x=15.9650000&y=50.0128000&z=11>
- [55] *Měníme Olomouc* [online], 2022. Olomouc: Statutární město Olomouc [cit. 2022-11-13]. Dostupné z: <https://menime.olomouc.eu/>
- [56] *Město Plzeň* [online], c 2022a. Plzeň: Statutární město Plzeň [cit. 2022-11-07]. Dostupné z: <https://www.plzen.eu/>
- [57] MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1.
- [58] Moderní a přívětivě komunikující město Zlín, c 2022f. *Zlín* [online]. Zlín: Magistrát města Zlín [cit. 2022-11-12]. Dostupné z: <https://www.zlin.eu/moderni-a-privetive-komunikujici-mesto-zlin>
- [59] Návrhová část Strategického plánu rozvoje města Pardubice pro období 2014 - 2025, 2022b. In: *Pardubice: Strategický plán 2014 - 2025* [online]. Pardubice: Magistrát města Pardubice [cit. 2022-11-12]. Dostupné z: <https://pardubice.eu/data/files/8c/f0c/e9b02328250027347835bb3ae83a981f392/sprm-navrhova-cast-aktualizace-pdf-450-kb.pdf>
- [60] *Nevyhazujto* [online], c 2022. Liberec: liberec.nevyhazujto.cz [cit. 2022-11-06]. Dostupné z: <https://liberec.nevyhazujto.cz/>
- [61] Nové zastávky v Ústí formou PPP projektu, c 2001 - 2022. *E15.cz* [online]. Czech News Center [cit. 2022-11-12]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/magazin/nove-zastavky-v-usti-formou-ppp-projektu-978717>

- [62] *Obce v datech* [online], c 2022. Praha: Obce v datech [cit. 2022-11-22]. Dostupné z: <https://www.obcevdtech.cz/>
- [63] Organizační řád Magistrátu města Brna, c 2022d. In: *Brno: Organizační řád Magistrátu města Brna* [online]. Brno: Statutární město Brno [cit. 2022-11-12]. Dostupné z: [https://www.brno.cz/documents/20121/3337249/00\\_ORGANIZACNI%20RAD%20MMB.pdf/3208387e-7ea4-20cd-150c-76d575c47024](https://www.brno.cz/documents/20121/3337249/00_ORGANIZACNI%20RAD%20MMB.pdf/3208387e-7ea4-20cd-150c-76d575c47024)
- [64] Organizační řád Magistrátu města České Budějovice, c 2021c. In: *České Budějovice* [online]. České Budějovice: Statutární město České Budějovice [cit. 2022-11-12]. Dostupné z: <https://www.c-budejovice.cz/organizacni-rad>
- [65] Organizační řád Magistrátu města Liberec, c2019e. In: *Liberec* [online]. Liberec: Magistrát města Liberec [cit. 2022-11-12]. Dostupné z: <https://www.liberec.cz/files/ostatni/or2022/01rm-organizacni-rad-magistratu-mesta-liberec-ucinost-od-1-5-2022.docx>
- [66] Organizační řád Magistrátu města Plzně, c 2022c. In: *Město Plzeň: Magistrát města Plzně* [online]. Plzeň: Statutární město Plzeň, 29. 9. 2022 [cit. 2022-11-12]. Dostupné z: <https://www.plzen.eu/download.aspx?dontparse=true&FileID=1181622>
- [67] Organizační řád Magistrátu města Ústí nad Labem, 2022d. In: *Ústí nad Labem* [online]. Ústí nad Labem: Magistrát města Ústí nad Labem, 1. 9. 2020 [cit. 2022-11-12]. Dostupné z: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiTqdm-wqj7AhWMy6QKHVL4AiQQFnoECBAQAQ&url=https%3A%2F%2Frmzm.mag-ul.cz%2Fsflf%2Fget.php%3Fid%3Dfbfbc54ddd036f875ed4340f25a7798487f656e7&usg=AOvVaw2Ynq1rcj1Jvzc8qzMXKiUI>
- [68] Organizační řád magistrátu, 2022c. In: *Ostrava* [online]. Ostrava: Magistrát města Ostravy [cit. 2022-11-12]. Dostupné z: [https://www.ostrava.cz/cs/urad/magistrat/organizacni-rad-magistratu/organizacni-rad/Organizan\\_dMMOplnznnk25.10.2022.docx](https://www.ostrava.cz/cs/urad/magistrat/organizacni-rad-magistratu/organizacni-rad/Organizan_dMMOplnznnk25.10.2022.docx)
- [69] Organizační schéma Magistrátu města Zlína, c 2022e. In: *Zlín* [online]. Zlín: Magistrát města Zlín [cit. 2022-11-12]. Dostupné z: <https://www.zlin.eu/file/6265fc380b4f0000b300c10b>

- [70] Organizační struktura Magistrátu města Plzně, c 2022d. In: *Město Plzeň: Magistrát města Plzně* [online]. Plzeň: Statutární město Plzeň, 29. 9. 2022 [cit. 2022-11-12]. Dostupné z: <https://www.plzen.eu/urad/magistrat-mesta-plzne/magistrat-mesta-plzne.aspx>
- [71] Organizační struktura MML, c2019d. In: *Liberec* [online]. Liberec: statutární město Liberec [cit. 2022-11-12]. Dostupné z: <https://www.liberec.cz/files/ostatni/or2022/priloha-c-1-organizacni-struktura-mml-vymezeni-garantu-odboru.docx>
- [72] *Ostrava* [online], 2022a. Ostrava: Magistrát města Ostravy [cit. 2022-11-07]. Dostupné z: <https://www.ostrava.cz/cs>
- [73] *Pardubice* [online], 2022a. Pardubice: Magistrát města Pardubice [cit. 2022-11-06]. Dostupné z: <https://pardubice.eu/>
- [74] *Parduplán* [online], 2022. Pardubice: ParduPlán - Plán udržitelné městské mobility města Pardubice [cit. 2022-11-12]. Dostupné z: <https://parduplan.cz/>
- [75] Parkovací dům u polikliniky na hradeckém Slezském předměstí se o rok zpozdí, c1999-2022. *IDNES.cz* [online]. Praha: MAFRA, 7. září 2022 [cit. 2022-11-06]. Dostupné z: <https://www.hradeckralove.org/integrovaný-system-parkování-v-hradci-kralove/d-55402>
- [76] PAVLÍK, Marek, Karel ŠIMKA, Josef POSTRÁNECKÝ a Richard POMAHAČ, 2020. *Moderní veřejná správa: zvyšování kvality veřejné správy, dobrá praxe a trendy*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-048-9.
- [77] PEKOVÁ, J. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2002.(442 s). ISBN 80-86395-21-9. 80-86395-21-9
- [78] Personální audit Magistrátu města Liberec - Benchmarking personálních kapacit, c2019f. In: *Liberec* [online]. Liberec: Magistrát města Liberec [cit. 2022-11-12]. Dostupné z: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwisyqjavKj7AhW0yAIHHegKC4oQFnoECBEQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.liberec.cz%2Ffiles%2Fdokumenty%2Fodborny%2Fodborny-strategickeho-rozvoje-dotaci%2Fdotacni%2520projekty%2Fpersonalni-audit\\_priloha-1logo.pdf&usg=AOvVaw3n9i\\_1vA4GOytA7dwuvwzS](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwisyqjavKj7AhW0yAIHHegKC4oQFnoECBEQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.liberec.cz%2Ffiles%2Fdokumenty%2Fodborny%2Fodborny-strategickeho-rozvoje-dotaci%2Fdotacni%2520projekty%2Fpersonalni-audit_priloha-1logo.pdf&usg=AOvVaw3n9i_1vA4GOytA7dwuvwzS)



- [79] PITRA, Zbyněk a Jiří ODCHÁZEL, 2007. *Základy managementu: (management organizací v globálním světě počátku 21. století)*. Praha: Professional Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-86946-33-7.
- [80] PITRA, Zbyněk. *Podnikový management*. Praha: ASPI, 2008. *Vzdělávání účetních v ČR. Učebnice*. ISBN 978-80-7357-379-9.
- [81] Plán pro chytrou Olomouc. In: *Měníme Olomouc* [online]. Olomouc: Statutární město Olomouc, září 2021 [cit. 2022-11-13]. Dostupné z: <https://menime.olomouc.eu/smart-city/dokumenty>
- [82] Plán udržitelné městské mobility, c 2022c. In: *Jihlava: Doprava v Jihlavě* [online]. Jihlava: Statutární město Jihlava [cit. 2022-11-12]. Dostupné z: [https://www.google.com/url?client=internal-element-cse&cx=000271635991752037396:dkfj1rprpns&q=https://www.jihlava.cz/assets/File.ashx%3Fid\\_org%3D5967%26id\\_dokumenty%3D533331&sa=U&ved=2ahUKEwj146Cnj6n7AhWF66QKHdwfC7sQFnoECAUQA&usg=AOvVaw2rNgB8miu9KHlhk-1vCPt-](https://www.google.com/url?client=internal-element-cse&cx=000271635991752037396:dkfj1rprpns&q=https://www.jihlava.cz/assets/File.ashx%3Fid_org%3D5967%26id_dokumenty%3D533331&sa=U&ved=2ahUKEwj146Cnj6n7AhWF66QKHdwfC7sQFnoECAUQA&usg=AOvVaw2rNgB8miu9KHlhk-1vCPt-)
- [83] Pod Ještědem se žije smart život. Liberec chytrým technologiím věří, c2018. *Světchytre.cz* [online]. SocialBooster, 7. srpna 2018 [cit. 2022-11-06]. Dostupné z: <https://www.svetchytre.cz/a/SJ5WQ/pod-jestedem-se-zije-smart-zivot-liberec-chytrym-technologiim-veri>
- [84] *Praha.eu* [online], c 2022a. Praha: Magistrát hlavního města Prahy [cit. 2022-11-13]. Dostupné z: <https://www.praha.eu/jnp/cz/index.html>
- [85] PRUKNER, Vítězslav a Jaromír NOVÁK, 2019. *Základy managementu: studijní text pro studenty 1. ročníku Fakulty tělesné kultury Univerzity Palackého v Olomouci* [online]. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci [cit. 2022-08-31]. ISBN 978-80-244-5615-7. Dostupné z: <https://publi.cz/books/189/Prukner.html>
- [86] *Průvodcebrnem.cz* [online], c 2014-2020. Brno: Pruvodcebrnem.cz [cit. 2022-11-07]. Dostupné z: <http://www.pruvodcebrnem.cz/>
- [87] Přehled finančního hospodaření za rok 2021, c 2021b. In: *České Budějovice: Závěrečný účet statutárního měst České Budějovice za rok 2021* [online]. České Budějovice: Statutární město České Budějovice [cit. 2022-11-12]. Dostupné z: <https://www.c->

- budejovice.cz/sites/default/files/filefield\_paths/prehled\_financniho\_hospodareni\_mm\_2021.pdf
- [88] Přehled o hospodaření za rok 2021, c 2022c. In: *Zlín* [online]. Zlín: Magistrát města Zlín [cit. 2022-11-12]. Dostupné z: <https://www.zlin.eu/file/629ed19b816af552a40f5c68>
- [89] Příručka CSR pro veřejnou správu, 2016. Praha: Národní středisko podpory kvality. ISBN 978-80-02-02702-7.
- [90] Realizační program 2018, 2022. In: *IPR Praha* [online]. Praha: Institut plánování a rozvoje hlavního města Prahy [cit. 2022-11-13]. Dostupné z: [iprpraha.cz/assets/files/files/739c6aa2686e08e46ef7c94fed6cce9d.pdf](http://iprpraha.cz/assets/files/files/739c6aa2686e08e46ef7c94fed6cce9d.pdf)
- [91] *Rozklikávací rozpočet* [online], 2022. GORDIC [cit. 2022-11-06]. Dostupné z: [https://rozpocet.pardubice.eu/gordic/Rozpocet/index\\_MC.html?Ico=00274046](https://rozpocet.pardubice.eu/gordic/Rozpocet/index_MC.html?Ico=00274046)
- [92] Rozpočet města - závěrečný účet 2021, 2022b. In: *Ústí nad Labem: Rozpočet města* [online]. Ústí nad Labem: Magistrát města Ústí nad Labem, 2022 [cit. 2022-11-12]. Dostupné z: [https://www.usti-nad-labem.cz/files/cz/uredni-portal/sprava-mesta/povinne-zverejnovane-informace/rozpocet-mesta/rozpocet-mesta\\_zaverecny-ucet-2021.zip](https://www.usti-nad-labem.cz/files/cz/uredni-portal/sprava-mesta/povinne-zverejnovane-informace/rozpocet-mesta/rozpocet-mesta_zaverecny-ucet-2021.zip)
- [93] *Rozpočtový portál: Rozpočet statutárního města České Budějovice na rok 2022* [online], 2021b. Statutární město České Budějovice [cit. 2022-11-07]. Dostupné z: <http://rozpocet.c-budejovice.cz/>
- [94] ŘEZÁČ, Jaromír, 2009. *Moderní management: manažer pro 21. století*. Brno: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1959-4.
- [95] Řízení rizik, c 2011-2016. *Managementmania* [online]. ManagementMania.com [cit. 2022-11-13]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-rizik>
- [96] Řízený rozhovor s tajemníkem Magistrátu města Pardubic Mgr. Michalem Zítkou, MPA, 2022. Pardubice.
- [97] Schéma řízení Magistrátu města Brno, c 2022e. In: *Brno: Organizační řád Magistrátu města Brna* [online]. Brno: Statutární město Brno [cit. 2022-11-12]. Dostupné z: [https://www.brno.cz/documents/20121/3337249/04\\_OR\\_pr1\\_schema%20rizeni%20MMB\\_P2.pdf/e2df5df8-732d-36c6-b5aa-e356f8c9deef](https://www.brno.cz/documents/20121/3337249/04_OR_pr1_schema%20rizeni%20MMB_P2.pdf/e2df5df8-732d-36c6-b5aa-e356f8c9deef)

- [98] SIDOROVÁ, Milota, Zdeňka LAMMELOVÁ, Alevitina BAINAKOVA, Veronika FAJMONOVÁ, Miha MAZZINI a Kristýna STARÁ, 2016. How to design a fair shared city?: 8 short stories based on equitable urban planning in everyday life. Prague: Heinrich-Böll-Stiftung e.V. in cooperation with WPS Prague. ISBN 978-80-906270-6-2.
- [99] Sky paper: První PPP projekt stavby nájemního bydlení v Praze má stát 3 mld. Kč, c 2022. *Sky paper* [online]. Petr Bayer, 11. 10. 2021 [cit. 2022-11-13]. Dostupné z: <https://skypaper.cz/novinky/prvni-ppp-projekt-stavby-najemniho-bydleni-vpraze-ma-stat-3-mld-kc/>
- [100] SLAVÍK, Jakub, 2014. Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-4819-1.
- [101] SLAVÍK, Jakub, 2017. Smart City v praxi: jak pomocí moderních technologií vytvářet město příjemné k životu a přátelské k podnikání. Praha: Profi Press. ISBN 978-80-86726-80-9.
- [102] Smart Hradec Králové: Koncepce programu, 2022d. In: *Hradec Králové* [online]. Hradec Králové: Magistrát města Hradec Králové, 2016 [cit. 2022-11-12]. Dostupné z: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjPqNfltqj7AhUDtaQKHcvKAocQFnoECBoQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.hradeckralove.org%2Fassets%2Ffile.ashx%3Fid\\_org%3D4687%26id\\_dokumenty%3D63345&usg=AOvVaw1Zr05Mrt8vYZO7YY0Rrzwq](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjPqNfltqj7AhUDtaQKHcvKAocQFnoECBoQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.hradeckralove.org%2Fassets%2Ffile.ashx%3Fid_org%3D4687%26id_dokumenty%3D63345&usg=AOvVaw1Zr05Mrt8vYZO7YY0Rrzwq)
- [103] SMART metoda: Jak správně definovat cíle. Fistro [online]. Ostrava, 2017 [cit. 2022-08-31]. Dostupné z: <https://fistro.cz/aktuality/smart-metoda-jak-spravne-definovat-cile/>
- [104] *Smart Prague* [online], 2022. Praha: Smart Prague [cit. 2022-11-13]. Dostupné z: <https://smartprague.eu/>
- [105] Společensky odpovědná Praha, c 2022c. In: *Praha.eu* [online]. Praha: Magistrát hlavního města Prahy [cit. 2022-11-13]. Dostupné z: [https://www.praha.eu/public/56/61/f9/2533771\\_819771\\_Spolecensky\\_odpovedna\\_Praha\\_2017.pdf](https://www.praha.eu/public/56/61/f9/2533771_819771_Spolecensky_odpovedna_Praha_2017.pdf)

- [106] SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
- [107] Statutární město Jihlava, 2022. *Monitor* [online]. Praha: Ministerstvo financí ČR [cit. 2022-11-07]. Dostupné z: <https://monitor.statnipokladna.cz/ucetni-jednotka/00286010/prehled?rad=t&obdobi=2112>
- [108] *Statutární město Olomouc* [online], 2022a. Olomouc: Statutární město Olomouc [cit. 2022-11-13]. Dostupné z: <https://www.olomouc.eu/>
- [109] Strategický plán hl. m. Prahy: Návrhová část. In: *IPR Praha: Městské strategie* [online]. Praha: Institut plánování a rozvoje hlavního města Prahy, 2016 [cit. 2022-11-13]. Dostupné z: [iprpraha.cz/assets/files/files/af7fc2839a6fd8c31a61c710e2875306.pdf](http://iprpraha.cz/assets/files/files/af7fc2839a6fd8c31a61c710e2875306.pdf)
- [110] Strategický plán města Českých Budějovic 2017 - 2027, c 2016. In: *České Budějovice: Strategický plán města České Budějovice 2017 - 2027* [online]. České Budějovice [cit. 2022-11-12]. Dostupné z: <https://www.spcb2017.cz/vystupy/>
- [111] Strategický plán rozvoje města Hradec Králové do roku 2030, 2022c. In: *Hradec Králové: Strategický plán rozvoje města Hradce Králové* [online]. Hradec Králové: Webhouse, 7. 1. 2014 [cit. 2022-11-12]. Dostupné z: [https://www.hradeckralove.org/assets/File.ashx?id\\_org=4687&id\\_dokumenty=63353](https://www.hradeckralove.org/assets/File.ashx?id_org=4687&id_dokumenty=63353)
- [112] Strategický plán rozvoje města Olomouce, 2022c. In: *Statutární město Olomouc: Strategický plán rozvoje města Olomouce* [online]. Olomouc: Statutární město Olomouc [cit. 2022-11-13]. Dostupné z: [https://www.olomouc.eu/administrace/repository/gallery/articles/88\\_/8828/navrhovavacast-sp-olomouc.cs.pdf](https://www.olomouc.eu/administrace/repository/gallery/articles/88_/8828/navrhovavacast-sp-olomouc.cs.pdf)
- [113] Strategický plán rozvoje statutárního města Jihlavy do roku 2020, c 2022b. In: *Jihlava: Strategický plán rozvoje statutárního města Jihlavy do roku 2020* [online]. Jihlava: Statutární město Jihlava [cit. 2022-11-12]. Dostupné z: [https://www.jihlava.cz/assets/File.ashx?id\\_org=5967&id\\_dokumenty=500101](https://www.jihlava.cz/assets/File.ashx?id_org=5967&id_dokumenty=500101)
- [114] Strategický plán rozvoje statutárního města Ostravy 2017-2023, 2022b. In: *Fajnova: Strategický plán rozvoje města Ostravy 2017-2023* [online]. Ostrava: Magistrát města Ostravy [cit. 2022-11-12]. Dostupné z: [https://fajnova.cz/wp-content/uploads/2017/03/Strategicky-plan\\_fajnOVA\\_verze.pdf](https://fajnova.cz/wp-content/uploads/2017/03/Strategicky-plan_fajnOVA_verze.pdf)

- [115] Strategický rámec Česká republika 2030 [online], c 2022. Ministerstvo životního prostředí [cit. 2022-07-22]. Dostupné z: <https://www.cr2030.cz/strategie/>
- [116] Strategický rámec Česká republika 2030, 2017. Praha: Úřad vlády České republiky, Odbor pro udržitelný rozvoj. ISBN 978-80-7440-181-7.
- [117] Strategie KV 2040, 2022c. In: *Strategie KV 2040* [online]. Karlovy Vary: Magistrát města Karlovy Vary [cit. 2022-11-12]. Dostupné z: [www.vary2040.cz/\\_files/ugd/bd1b76\\_ad4f93efbf0a4f788812936c4fe8770d.pdf](http://www.vary2040.cz/_files/ugd/bd1b76_ad4f93efbf0a4f788812936c4fe8770d.pdf)
- [118] Strategie rozvoje města Ústí nad Labem 2021-2030, c2017e. In: *Strategie 2030* [online]. Ústí nad Labem: Magistrát města Ústí nad Labem, prosinec 2020 [cit. 2022-11-12]. Dostupné z: [www.strategie-usti.cz/files/20210401\\_strategie-2030.pdf](http://www.strategie-usti.cz/files/20210401_strategie-2030.pdf)
- [119] Strategie rozvoje SML 2021+, c2019c. In: *Liberec* [online]. Liberec: Magistrát města Liberec [cit. 2022-11-12]. Dostupné z: [https://www.liberec.cz/files/dokumenty/odbory/odbor-strategickeho-rozvoje-dotaci/strategie\\_rozvoje/finalni-vystupy/strategie\\_rozvoje\\_sml.pdf](https://www.liberec.cz/files/dokumenty/odbory/odbor-strategickeho-rozvoje-dotaci/strategie_rozvoje/finalni-vystupy/strategie_rozvoje_sml.pdf)
- [120] Strategie Smart City, c 2022. In: *Inovativní Plzeň* [online]. Plzeň: Inovativní Plzeň [cit. 2022-11-12]. Dostupné z: <https://www.plzeninovativni.eu/data/folders/xdngm2lw1j/strategie-smart-city.pdf>
- [121] Strategie Zlín 2030, c 2022d. In: *Zlín* [online]. Zlín: Magistrát města Zlín [cit. 2022-11-12]. Dostupné z: <https://www.zlin.eu/file/6265f6cd0b4f0000b30087a8>
- [122] Taktické řízení. Ekonomicky.eu [online]. [cit. 2022-08-31]. Dostupné z: <https://www.ekonomicky.eu/takticke-rizeni/>
- [123] *The Human Organization: Its Management and Value*, 1967. 11. Wisconsin: McGraw-Hill. ISBN 978-0070378513.
- [124] *TIC* [online], c 2022. Zlín: Technologické inovační centrum [cit. 2022-11-12]. Dostupné z: <https://www.ticzlin.cz/>
- [125] *U smart zone* [online], 2020. Ústí nad Labem: ICUK [cit. 2022-11-12]. Dostupné z: <https://www.usmartzone.cz/>
- [126] *Ústí nad Labem* [online], 2022a. Ústí nad Labem: Magistrát města Ústí nad Labem [cit. 2022-11-12]. Dostupné z: <https://www.usti-nad-labem.cz/cz/>

- [127] VEBER, Jaromír, 2009. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [128] VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ, 2013. Moderní management v teorii a praxi. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-232-1.
- [129] *Vratislavice nad Nisou* [online], 2022. Vratislavice nad Nisou: Městský obvod Liberec - Vratislavice na Nisou [cit. 2022-11-06]. Dostupné z: <https://www.vratislavice.cz/>
- [130] Výroční zpráva 2018, 2022e. In: *Ostrava* [online]. Ostrava: Magistrát města Ostravy [cit. 2022-11-12]. Dostupné z: [https://www.google.com/url?client=internal-element-cse&cx=008711458190168384541:mbfj7don8bg&q=http://www.ostrava.cz/uloziste/zastupitelstvo/materialy\\_ZM/vo1822/z14verejne/BJ1822\\_01274\\_20-ZM1822\\_\\_14\\_zP/P20\\_A\\_VZ\\_2018\\_EKOVA.pdf&sa=U&ved=2ahUKEwjK69\\_Bu6n7AhXNxqQKHabsCeoQFnoECAgQAQ&usg=AOvVaw0yK8NZGjOcov-yDhIrdkkL](https://www.google.com/url?client=internal-element-cse&cx=008711458190168384541:mbfj7don8bg&q=http://www.ostrava.cz/uloziste/zastupitelstvo/materialy_ZM/vo1822/z14verejne/BJ1822_01274_20-ZM1822__14_zP/P20_A_VZ_2018_EKOVA.pdf&sa=U&ved=2ahUKEwjK69_Bu6n7AhXNxqQKHabsCeoQFnoECAgQAQ&usg=AOvVaw0yK8NZGjOcov-yDhIrdkkL)
- [131] Výroční zpráva 2021, 2022b. In: *Statutární město Olomouc: Výroční zprávy statutárního města Olomouce* [online]. Olomouc: Statutární město Olomouc, c 2022 [cit. 2022-11-13]. Dostupné z: [https://www.olomouc.eu/administrace/repository/gallery/articles/11\\_/11070/vyrocnizprava-olomouc-2021.cs.pdf](https://www.olomouc.eu/administrace/repository/gallery/articles/11_/11070/vyrocnizprava-olomouc-2021.cs.pdf)
- [132] Základní informace o Zlíně, 2022. *Turistický informační portál města Zlína* [online]. Zlín: Městské informační a turistické středisko [cit. 2022-11-12]. Dostupné z: <http://www.ic-zlin.cz/24990-zakladni-informace-o-zline>
- [133] Závěrečný účet města Plzně za rok 2021, c 2022b. In: *Město Plzeň: Rozpočet města Plzně v roce 2021* [online]. Plzeň: Statutární město Plzeň [cit. 2022-11-12]. Dostupné z: [https://www.plzen.eu/Files/MestoPlzen/web2018\\_obcan/urad/verejne\\_dokumenty/rozpocet/220512\\_Zaverecny\\_ucet\\_mesta\\_Plzne\\_za\\_rok\\_2021.pdf](https://www.plzen.eu/Files/MestoPlzen/web2018_obcan/urad/verejne_dokumenty/rozpocet/220512_Zaverecny_ucet_mesta_Plzne_za_rok_2021.pdf)
- [134] Závěrečný účet statutárního města Brna za rok 2021, c 2022b. In: *Brno* [online]. Brno: Statutární město Brno [cit. 2022-11-12]. Dostupné z: [https://www.brno.cz/documents/20121/277030/Zaverecny\\_ucet\\_2021\\_ZMB\\_P.pdf/cf28df3b-00af-3e2f-42c7-5f9f1bbb3dad](https://www.brno.cz/documents/20121/277030/Zaverecny_ucet_2021_ZMB_P.pdf/cf28df3b-00af-3e2f-42c7-5f9f1bbb3dad)
- [135] Závěrečný účet statutárního města Liberec za rok 2021, c2019b. In: *Liberec* [online]. Liberec: Magistrát města Liberec [cit. 2022-11-12]. Dostupné

- z: <https://www.liberec.cz/files/dokumenty/odbory/odbor-ekonomiky-majetku/zaverecny-ucet/zaverecny-ucet-statutarniho-mesta-liberec-za-rok-2021.pdf>
- [136] *ZdraváOVA* [online], 2022. Ostrava: Magistrát města Ostravy [cit. 2022-11-12].  
Dostupné z: <https://zdravaova.cz/spoluprace-5/>
- [137] *Zlín* [online], c 2022a. Zlín: Magistrát města Zlína [cit. 2022-11-12]. Dostupné  
z: <https://www.zlin.eu/>
- [138] *Zlínský deník.cz*: Chytrý zelený Zlín? Odborníci pomůžou městu s úsporami i zelení, 2022. *Denik.cz* [online]. Vltava Labe Media [cit. 2022-11-12]. Dostupné  
z: <https://zlinsky.denik.cz/podnikani/chytry-zeleny-zlin-odbornici-pomuzou-mestu-s-usporami-i-zeleni-20220504.html>
- [139] Zpráva o plnění rozpočtu hl. m. Prahy za rok 2021, c 2022b. In: *Praha.eu* [online].  
Praha: Magistrát hlavního města Prahy [cit. 2022-11-13]. Dostupné  
z: [https://www.praha.eu/file/3426309/Z\\_10335\\_Duvodova\\_zprava\\_I\\_\\_TED\\_.pdf](https://www.praha.eu/file/3426309/Z_10335_Duvodova_zprava_I__TED_.pdf)
- [140] Zpráva OSN o lidském rozvoji za rok 2016. Ministerstvo zahraničních věcí ČR [online].  
Praha: MZV ČR [cit. 2022-08-31]. Dostupné  
z: [https://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni\\_vztahy/rozvojova\\_spoluprace/aktualne/zprava\\_osn\\_o\\_lidskem\\_rozvoji\\_za\\_rok\\_2016.html](https://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/rozvojova_spoluprace/aktualne/zprava_osn_o_lidskem_rozvoji_za_rok_2016.html)
- [141] *Život v regionech* [online], c 2022. Život v regionech [cit. 2022-11-14]. Dostupné  
z: <https://www.zivotvregionech.cz/>

## **Přílohy**

Příloha A: Souhrnná tabulka využívaných manažerských přístupů pro všechna krajská města



Příloha A: Souhrnná tabulka využívaných manažerských přístupů pro všechna krajská města

Oblast	Indikátor	Pardubice	Hradec Králové	Liberec	Ústí nad Labem	Karlovy Vary	Plzeň	České Budějovice	Jihlava	Brno	Ostrava	Zlín	Olomouc	Praha
Plánování	Vytvářejí strategické plány?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Strategické řízení	Vytvářejí vize/mise?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Cíle	Dodržují zásadu SMART?	✓	✓	✓	✓	✗		✓	✗	✓	✓	✓	✓	✗
Organizování	Vytvářejí organizační struktury?	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
Management změn	Vytvářejí plány změn?													✓
	Přizpůsobují se změnám?			✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓		✓
Řízení rizik	Řídí rizika?	✓			✓	✓			✓	✓			✓	✓
Znalostní management	Využívají znalostí, informací ke snižování nákladů?													
Smart city	Zavádějí města přístup Smart city?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Využívají všechny tři přístupy Smart city?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓
Manažerské přístupy	Používají manažerský přístup BSC?		✓							✓				
	Používají manažerský přístup TQM?													✓
	Používají manažerský přístup PPP?	✗	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
	Používají manažerský přístup Benchmarking?	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓		✓	✓
CSR	Zavádějí přístup CSR?	✓		✓	✓		✓			✓	✓	✓	✓	✓