

**ODBORNÁ ŠKOLENÍ A VZDĚLÁVÁNÍ  
PRACOVNÍKŮ ÚZEMNÍ VEŘEJNÉ SPRÁVY  
PRO OBLAST CESTOVNÍHO RUCHU**

[www.vzdelavanivcr.cz](http://www.vzdelavanivcr.cz)



# **Smart administration v cestovním ruchu**

**Luděk Beneš, Pavel Kajml, Michal Kalman,  
Michaela Luňáčková, Marie Stříbrná**

**ORE-institut, o.p.s.**



**Praha 2008**

## **Smart administration v oblasti cestovního ruchu**

Vydalo: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Praha, 2007

Staroměstské náměstí 6, 110 15 Praha 1, [www.mmr.cz](http://www.mmr.cz)

Tato skripta byla vytvořena pro projekt „Školení a vzdělávání pracovníků v cestovním ruchu“ CZ.04.1.03./4.2.00.1./0002 Operační program Rozvoj lidských zdrojů (OP RLZ), Opatření 4.2., Specifické vzdělávání.

|   |
|---|
| <p>Tento vzdělávací program je spolufinancován Evropským sociálním fondem (ESF)<br/>a státním rozpočtem ČR.</p> |
|---|

# Obsah

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>Použité zkratky .....</b>  | <b>8</b>  |
| <b>2</b> | <b>Smart Administration v cestovním ruchu .....</b>   | <b>9</b>  |
| 2.1      | Přístupy k reformě a modernizaci veřejné správy v Evropě .....  | 9         |
| 2.2      | Srovnání úrovně veřejné správy v ČR s ostatními členskými zeměmi EU .....   | 10        |
| 2.2.1    | <i>Zdroje ve veřejné správě .....</i>   | <i>10</i> |
| 2.3      | Veřejná správa v ČR .....   | 19        |
| 2.4      | Hlavní problémy v územní veřejné správě .....   | 26        |
| 2.5      | Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby - Strategie realizace Smart Administration v období 2007–2015 ..... | 29        |
| 2.6      | Bližší specifikace cestovního ruchu v pojetí Smart Administration .....   | 39        |
| 2.7      | Funkce MMR v pojetí Smart Administration .....  | 40        |
| <b>3</b> | <b>Strategické řízení a plánování .....</b>   | <b>42</b> |
| 3.1      | ÚVOD .....  | 42        |
| 3.2      | Strategická analýza .....   | 42        |
| 3.2.1    | <i>Analýza odvětví .....</i>  | <i>42</i> |
| 3.2.2    | <i>Analýza TOWS .....</i>   | <i>43</i> |
| 3.2.3    | <i>Analýza portfolia .....</i>  | <i>44</i> |
| 3.2.4    | <i>Marketingové analýzy .....</i>   | <i>45</i> |
| 3.2.5    | <i>Prognózy .....</i>   | <i>46</i> |
| 3.2.6    | <i>Shrnutí .....</i>  | <i>48</i> |
| 3.3      | Strategický výběr .....   | 49        |
| 3.3.1    | <i>Alternativy a hodnocení .....</i>  | <i>49</i> |
| 3.3.2    | <i>Kvantitativní a kvalitativní faktory .....</i>   | <i>49</i> |
| 3.3.3    | <i>Marginální analýza .....</i>   | <i>50</i> |
| 3.3.4    | <i>Analýza užitku a nákladů .....</i>   | <i>51</i> |
| 3.3.5    | <i>Techniky pro výběr a implementaci .....</i>  | <i>52</i> |
| 3.4      | Implementace strategie .....  | 54        |
| 3.4.1    | <i>Strategický audit .....</i>  | <i>54</i> |
| 3.5      | Strategický management v praxi cestovního ruchu .....   | 71        |
| 3.5.1    | <i>Plánování .....</i>  | <i>72</i> |
| 3.5.2    | <i>Organizace .....</i>   | <i>74</i> |

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| 3.5.3    | <i>Lidské zdroje</i> .....  | 76         |
| 3.5.4    | <i>Řízení</i> .....   | 78         |
| 3.5.5    | <i>Controlling</i> .....  | 81         |
| 3.6      | Shrnutí – Cesta k úspěchu .....   | 84         |
| 3.6.1    | <i>Occamova břitva</i> .....  | 84         |
| 3.6.2    | <i>Příklad úspěšně zvládnutých vnitřních funkcí podniku (organizace)</i> .....  | 85         |
| <b>4</b> | <b>Procesy tvorby strategických dokumentů v ČR</b> .....  | <b>88</b>  |
| 4.1      | Kapitola – Typy strategických dokumentů a metody jejich tvorby .....  | 88         |
| 4.1.1    | <i>Expertní metoda</i> .....  | 89         |
| 4.1.2    | <i>Komunitní metoda</i> .....   | 90         |
| 4.1.3    | <i>Typy a struktura strategických dokumentů (rozdíly mezi jednotlivými formami zpracování)</i> .....                      | 91         |
| 4.2      | Kapitola – Analytická část strategického dokumentu .....  | 93         |
| 4.2.1    | <i>Míra podrobnosti a struktura analytické části s ohledem na zvolené metody zpracování strategického dokumentu</i> ..... | 93         |
| 4.2.2    | <i>Formy získávání podkladových materiálů a dalších podpůrných informací</i> ..   | 97         |
| 4.2.3    | <i>Úloha zadavatelů strategického dokumentu</i> .....   | 97         |
| 4.3      | Kapitola – Syntetická část .....  | 98         |
| 4.3.1    | <i>SWOT analýza</i> .....   | 98         |
| 4.3.2    | <i>Formulace jednotlivých problémů v závislosti na zvolených metodách zpracování strategického dokumentu</i> .....        | 98         |
| 4.3.3    | <i>Stanovení vizí a priorit rozvoje</i> .....   | 99         |
| 4.4      | Prognóza (návrhová část) .....  | 101        |
| 4.4.1    | <i>Stanovení cílů – časový horizont strategického dokumentu</i> .....   | 101        |
| 4.4.2    | <i>Formulace strategie a programů</i> .....   | 103        |
| 4.4.3    | <i>Formulace opatření a nástrojů jejich řešení</i> .....  | 104        |
| 4.5      | Akční plán .....  | 105        |
| 4.5.1    | <i>Charakter a obsah akčního plánu</i> .....  | 105        |
|          | <i>Infrastruktura ČR</i> .....  | 106        |
| 4.5.2    | <i>Časový horizont akčního plánu</i> .....  | 106        |
| 4.5.3    | <i>Projednání akčního plánu a jeho prezentace na veřejnosti</i> .....   | 107        |
| <b>5</b> | <b>ICT při realizaci politiky ČR</b> .....  | <b>109</b> |
| 5.1      | Vývoj k informační a znalostní společnosti .....  | 109        |
| 5.2      | Informační gramotnost .....   | 111        |

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| 5.2.1.    | <i>Hlavní strategické směry a doporučení ve Strategii rozvoje lidských zdrojů</i> | 111        |
| 5.3.      | Osobní informatika/osobní informační management                                   | 113        |
| 5.4.      | E-government  | 117        |
| 5.4.1.    | <i>První pokusy o vytvoření komplexního řešení</i>                                | 117        |
| 5.4.2.    | <i>Státní informační politika - cesta k informační společnosti</i>                | 118        |
| 5.4.3.    | <i>1999 – První komplexnější plán</i>   | 118        |
| 5.4.4.    | <i>Státní informační a komunikační politika - eČesko 2006</i>                     | 120        |
| 5.4.5.    | <i>Závěr</i>  | 121        |
| 5.5.      | Zavádění ICT v územní veřejné správě  | 123        |
| 5.5.1.    | <i>Výchozí stav/zdůvodnění</i>  | 123        |
| 5.6.      | Informační a komunikační síť ve veřejné správě v oblasti RLZ                      | 131        |
| 5.7.      | Informační zdroje v cestovním ruchu pro veřejnou správu                           | 132        |
| 5.8.      | Informační a rezervační systémy v ČR  | 133        |
| 5.8.1.    | <i>Informace v cestovním ruchu</i>  | 133        |
| 5.8.2.    | <i>Využití výpočetní techniky a informační technologie v ČR</i>                   | 134        |
| 5.8.3.    | <i>Počítačové informační a rezervační systémy</i>                                 | 136        |
| 5.8.4.    | <i>Globální distribuční systémy</i>   | 137        |
| <b>6.</b> | <b>Lidské zdroje a personální politika v ČR</b>                                   | <b>139</b> |
| 6.1.      | Vymezení pojmů lidský kapitál a lidské zdroje                                     | 139        |
| 6.2.      | Funkce a specifika řízení lidských zdrojů v cestovním ruchu                       | 140        |
| 6.2.1.    | <i>Úkoly personálního managementu</i>   | 140        |
| 6.2.2.    | <i>Vlivy okolního prostředí</i>   | 143        |
| 6.2.3.    | <i>Stejná pracovní příležitost</i>  | 145        |
| 6.3.      | Procesy plánování lidských zdrojů   | 147        |
| 6.3.1.    | <i>Plánování lidských zdrojů</i>  | 147        |
| 6.3.2.    | <i>Pracovní analýza a realizace vlastní práce</i>                                 | 147        |
| 6.3.3.    | <i>Nábor nových zaměstnanců</i>   | 148        |
| 6.3.4.    | <i>Výběr zaměstnanců</i>  | 148        |
| 6.4.      | Personální management v politických dokumentech České republiky                   | 149        |
| 6.4.1.    | <i>Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku</i>                     | 149        |
| 6.4.2.    | <i>Lidské zdroje ve veřejném sektoru</i>  | 150        |
| 6.5.      | Odměňování pracovníků a jejich formy v cestovním ruchu                            | 154        |
| 6.5.1.    | <i>Management odměňování</i>  | 154        |
| 6.5.2.    | <i>Stimulační systémy a systémy podílů</i>  | 157        |

|       |   |            |
|-------|---|------------|
| 6.5.3 | <i>Sociální výhody a služby poskytované zaměstnancům, bonusy</i> .....          | 158        |
| 6.5.4 | <i>Sociální zabezpečení a zajištění zdraví</i> .....                            | 158        |
| 6.6   | Metody rozvoje lidských zdrojů.....   | 160        |
| 6.6.1 | <i>Orientace a umístění</i> .....   | 160        |
| 6.6.2 | <i>Odborná příprava a rozvoj</i> .....  | 161        |
| 6.6.3 | <i>Plánování pracovního postupu</i> .....                                       | 161        |
| 6.7   | Postupy a metody hodnocení pracovníků.....                                      | 163        |
| 6.7.1 | <i>Pracovní hodnocení jako proces</i> .....                                     | 163        |
| 6.7.2 | <i>Příprava pracovního hodnocení</i> .....                                      | 163        |
| 6.7.3 | <i>Metody orientující se na minulost a budoucnost, hodnotící stupnice</i> ..... | 164        |
| 7     | <b>Literatura</b> .....   | <b>165</b> |

# 1 Použité zkratky

CR – cestovní ruch

EU – Evropská unie

ICT – informační a komunikační technologie

IOP – Integrovaný operační program

MF - Ministerstvo financí

MMR – Ministerstvo pro místní rozvoj

MPO - Ministerstvo průmyslu a obchodu

MPSV - Ministerstvo práce a sociálních věcí

MV – Ministerstvo vnitra

MZd - Ministerstvo zdravotnictví

MZe - Ministerstvo zemědělství

MŽP - Ministerstvo životního prostředí

OP LZZ - Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost

ROP – regionální operační program



## 2 Smart Administration v cestovním ruchu

**Cílem modulu** je objasnit souvislosti mezi cestovním ruchem a veřejnou správou a vysvětlit celospolečenský zájem na jejich rozvoji. Provést hodnocení české veřejné správy z mezinárodního hlediska a upozornit na její silné i slabé stránky. Prezentovat základní funkce krajských a obecních úřadů a zaměřit se na jejich nejpodstatnější nedostatky vzhledem k podnikatelskému sektoru. Představit si tzv. hexagon veřejné správy a seznámit s vybranými problémovými okruhy Strategie realizace Smart Administration v období 2007–2015.

### 2.1 *Přístupy k reformě a modernizaci veřejné správy v Evropě*

Stejně jako privátní sektor i veřejná správa má snahu pracovat výkonně, kvalitně a hospodárně. Nejznámější snahy jsou spojeny s těmito pojmy:

**New Public management** - aplikace metod řízení z privátní sféry do veřejné správy (Velká Británie 80. léta za vlády M. Techerové). Charakteristická byla snaha o poskytování kvalitních veřejných služeb při maximální možné efektivnosti.

**Good Governance** - reaguje na zavedení New Public Managementu a snaží se odstranit jeho nedostatky (anglosaské země koncem 90.let). Jde zhruba o spojení ochrany lidských práv a transparentního a efektivního vládnutí. Uplatnění hesla: "Dělat správné věci správným způsobem".

**Reforma veřejné správy v ČR** – systémová změna v organizaci státní správy i územní samosprávy v ČR koncem 90. let

**Reengineering** – dramatická změna ve firmě/úřadu, jde o pokus „resuscitovat“ špatně fungující organizaci, přičemž však hrozí vysoké riziko, že se to nepovede a dojde i k likvidaci firmy.

**eGovernment** – široké uplatnění ICT ve veřejné správě. Souvisí s vývojem ICT, jde např. přístup na dálku k veřejným službám, zapojování veřejnosti do přípravy vládních dokumentů prostřednictvím internetu, elektronizace procesních úkonů, elektronická komunikace mezi úřady a občany.

**Total Quality Management** - pojem z oblasti kvality řízení, jde o princip komplexně řízené organizace, je uplatňován i v úřadech veřejné správy např. pomocí metody Common Assessment Framework (tzv. model CAF) nebo modelu excelence EFQM.

**SMART Administration** - nejnovější pojem, v ČR se překládá jako efektivní veřejná správa.

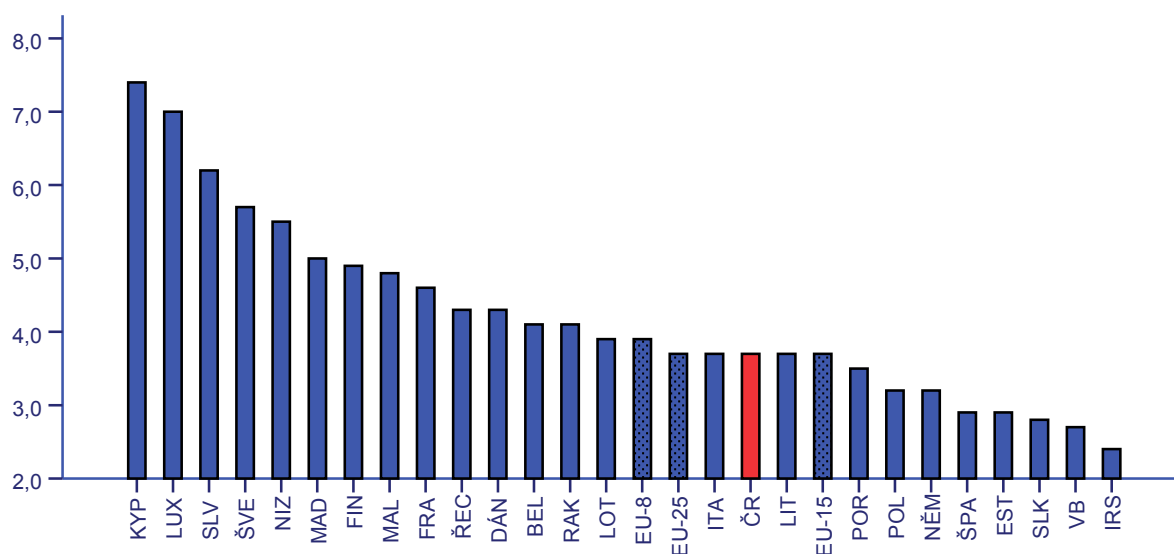
## 2.2 Srovnání úrovně veřejné správy v ČR s ostatními členskými zeměmi EU

Cílem této kapitoly je provést jednoduchou analýzu „vyspělosti“ naší veřejné správy, charakterizovat aktuální situaci a poukázat na její silné stránky i slabiny v oblastech, které mají vliv na cestovní ruch.

### 2.2.1 Zdroje ve veřejné správě

Jedním z nejdůležitějších ukazatelů z hlediska vstupů jsou výdaje na tzv. obecné veřejné služby (zákonodárné, výkonné, finanční, rozpočtové, plánovací a zahraniční aktivity, a ostatní typické veřejné služby, jako je obrana a bezpečnost, zdraví, životní prostředí, sociální ochrana atd.) resp. jejich podíl na HDP.

Graf - Výdaje na obecné veřejné služby v roce 2004 (% HDP)

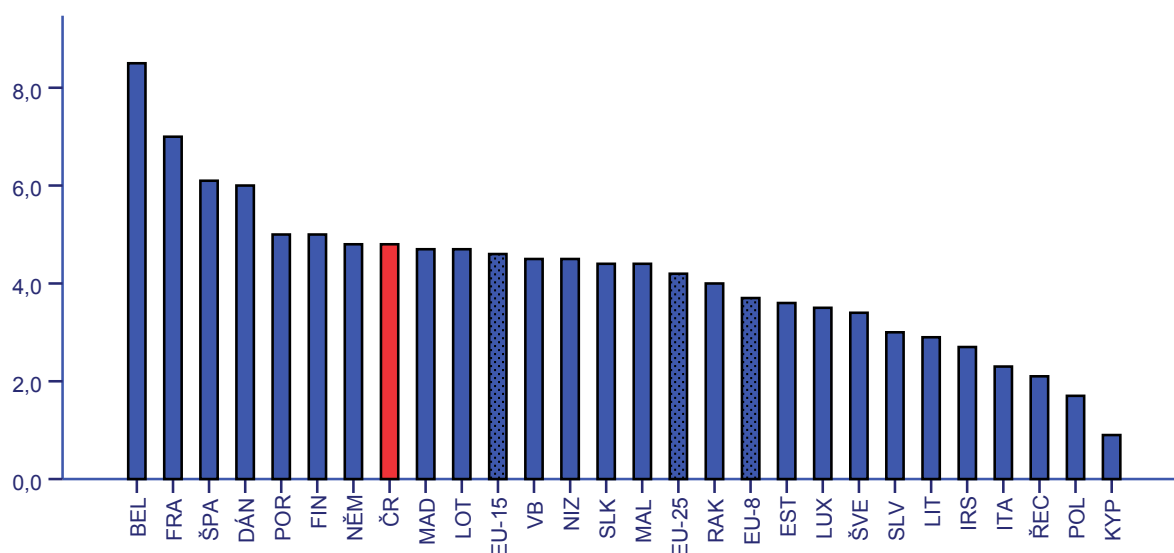


Zdroj: Eurostat (2006)

Podíl výdajů na veřejnou správu se v jednotlivých zemích Evropské unie značně liší – od 2,4 % v Irsku po 7,4 % na Kypru. V České republice je vydáváno na obecné veřejné služby 3,7 % HDP, což je těsně pod průměrem EU-8 a stejné procento jako průměr EU-15, resp. EU-25.

Dalším důležitým zdrojem veřejné správy jsou její zaměstnanci.

Graf – Podíl zaměstnanců ve veřejné správě na celkové zaměstnanosti (2001)

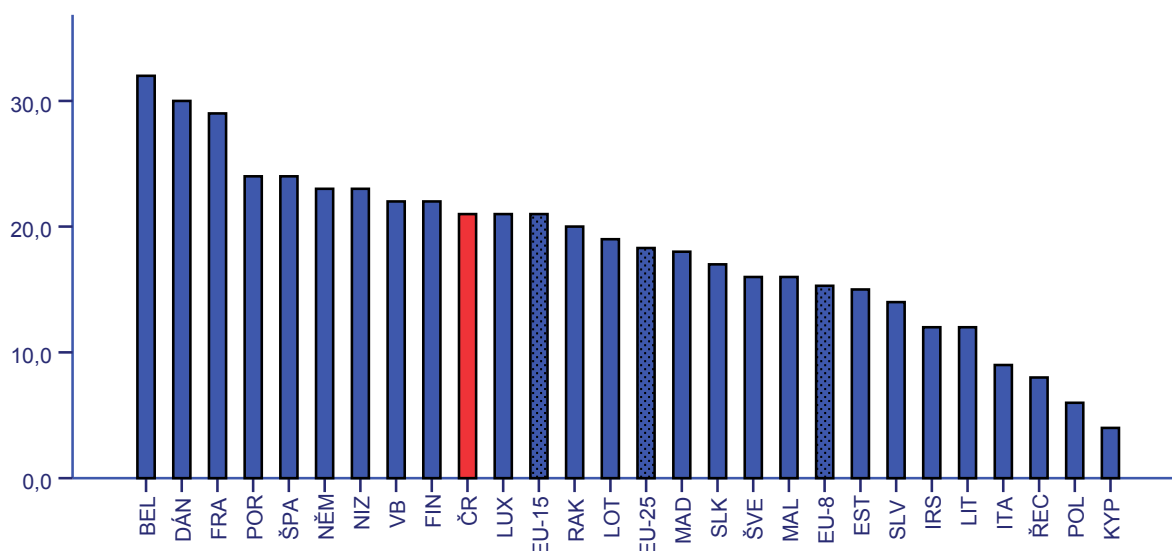


Zdroj: Social and Cultural Planning Office (2004)

Nejméně se veřejná správa podílí na celkové zaměstnanosti na Kypru (1 %) a nejvíce v Belgii 8,5 %. Česká republika se nachází v druhé polovině zemí s nadprůměrným podílem zaměstnanců veřejné správy na celkové zaměstnanosti (4,8 %). Tento podíl tedy v roce 2001 vysoce převyšoval nejen průměr postsocialistických zemí, ale také průměr pro EU-25 i EU-15.

Počet zaměstnanců ve veřejné správě je pro srovnání možné také vztáhnout k počtu obyvatel.

Graf – Počet zaměstnanců ve veřejné správě na 1000 obyvatel v roce 2000

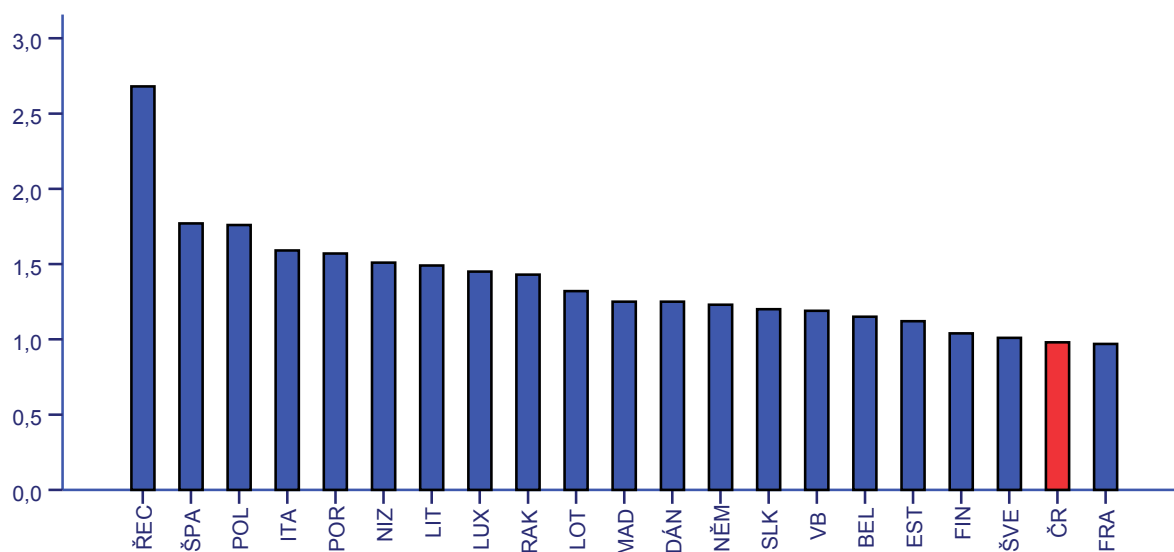


Zdroj: Social and Cultural Planning Office (2004)

Zde jsou potom rozdíly mezi jednotlivými zeměmi ještě větší (4 % na Kypru proti 32 % v Belgii), ale celkový obrázek zůstává prakticky neměnný, a to i v případě příslušnosti České republiky k zemím s vyšším podílem zaměstnanců ve veřejné správě jak na celkové zaměstnanosti, tak vzhledem počtu obyvatel.

Se zaměstnaností ve veřejné správě dále souvisí mzdové ohodnocení zaměstnanců. Odpovídající mzda je obecně považována za klíčovou složku udržování a zvyšování motivace, výkonnosti a integrity úředníků. Nízké mzdy mohou naopak vést k absentismu, hledání druhého zaměstnání nebo doplňkových výdělečných aktivit, korupci a nízké produktivitě. Hlavním cílem mzdové politiky by tedy měly být dostatečně vysoké mzdy, které dokážou přitáhnout kompetentní pracovníky a podporují orientaci na cíle veřejné správy.

Graf – Podíl mezd ve veřejném sektoru na celkových mzdách v roce 2002



Zdroj: Social and Cultural Planning Office (2004)

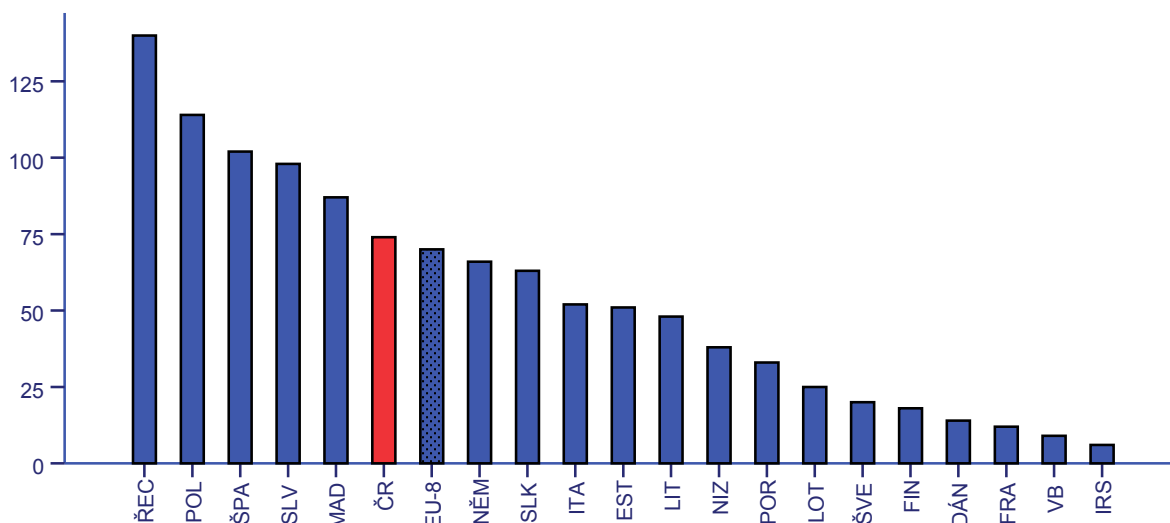
V tomto směru musíme konstatovat, že relativně nízké mzdy jsou specifickým rysem českého veřejného sektoru jako celku. Jejich podíl na celkových mzdách je jedním z nejnižších v Evropě, což se může promítnout do vysoké fluktuace zaměstnanců způsobené vyšší přitažlivostí jiných sektorů. Nízké mzdy odrazují schopné a vzdělané zájemce o práci ve veřejném sektoru a snižují motivaci stávajících zaměstnanců.

### **Regulatorní (legislativní) rámec**

Míra a kvalita regulace ovlivňují významným způsobem nejen život občanů, ale také ekonomickou konkurenceschopnost a celou hospodářskou politiku země. Každá země se pokouší nalézt správnou míru nezbytné regulace, která by nebránila svobodnému podnikání a nezatěžovala ekonomické subjekty zbytečnou zátěží snižující možnosti jejich uplatnění v silně konkurenčním prostředí mezinárodního obchodu.

O této oblasti např. vypovídá hodnocení podmínek pro podnikání v jednotlivých zemích.

Graf – Obtížnost začátku podnikání v roce 2006 (pořadí vybraných členských zemí EU)

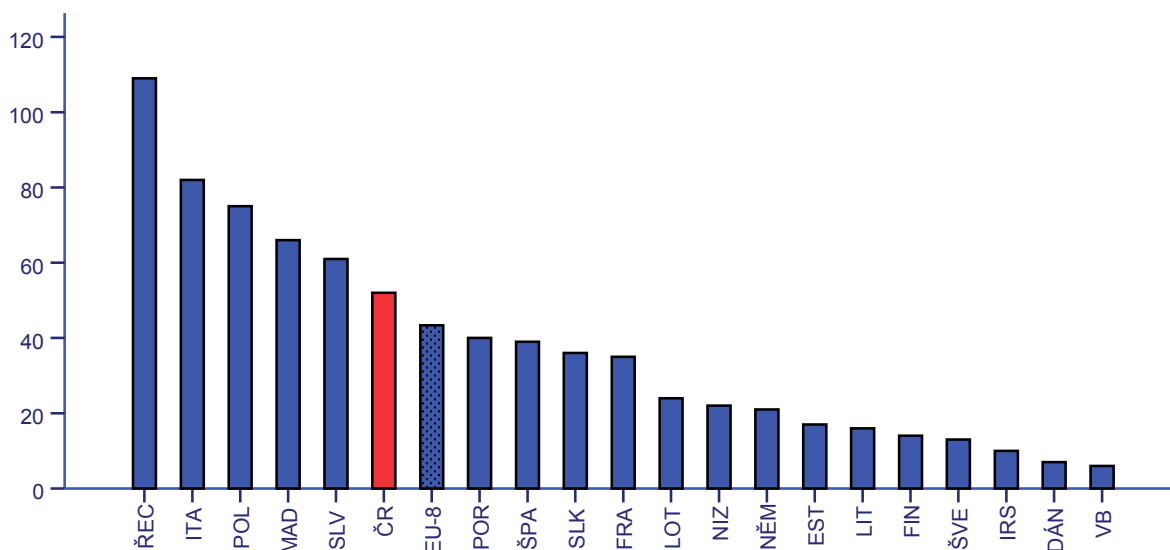


Zdroj: Světová banka, 2006

Pozn.: Index shrnuje informace o počtu nutných procedur pro začátek podnikání, průměrný čas nutný k jejich vyřízení, náklady na jejich vyřízení a minimální potřebný kapitál (obojí v % příjmu na hlavu).

Začít podnikat v České republice je stále jednodušší (významné zlepšení z 84. místa v roce 2005 na 74 v minulém roce), ale v mezinárodním srovnání se ČR pohybuje v horší polovině evropských zemí těsně pod průměrem postsocialistických zemí. Tento poznatek koresponduje i s celkovým hodnocením jednoduchosti podnikání v České republice jako takového.

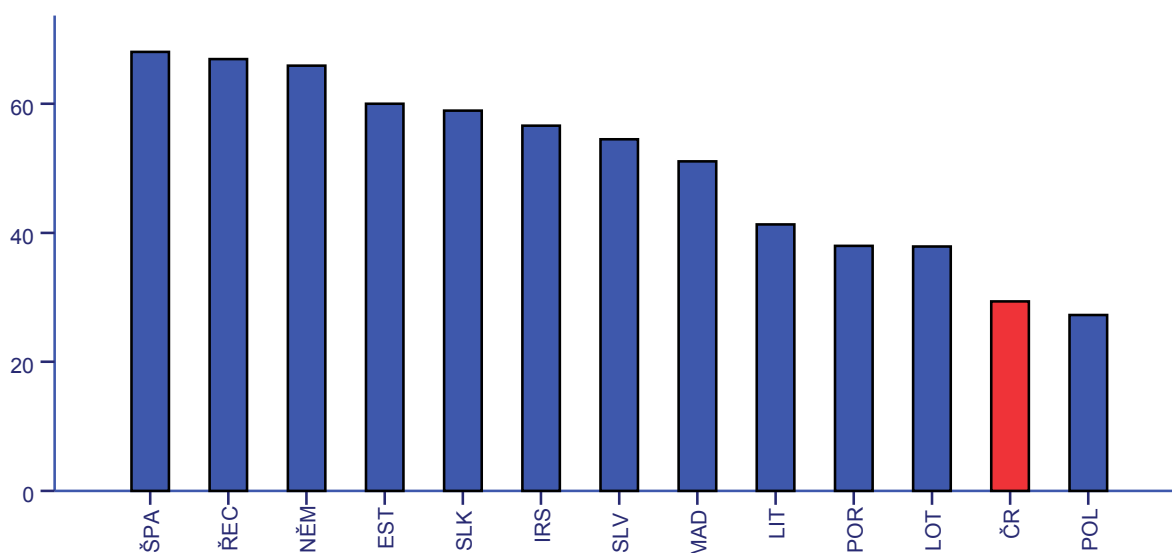
Graf – Jednoduchost podnikání v roce 2006 (pořadí vybraných členských zemí EU)



Zdroj: Světová banka, 2006

Podnikání je v České republice stále ještě vnímáno jako poměrně obtížné. Tento stav však pravděpodobně nesouvisí pouze s obtížností založení nebo ukončení podnikání, ale s celkovým stavem veřejné správy, kvalitou regulace (daňové zákony) a právního prostředí (např. vymahatelnost práva) a celkovou malou transparentností rozhodnutí, která významným způsobem ovlivňují podnikatelské aktivity. Nejasná a příliš komplikovaná formální pravidla vedou k nekonzistentnímu a nepředvídatelnému výkladu a dávají tak prostor k svévolnému, nebo dokonce korupčnímu chování.

Graf – Konzistence a předvídatelnost výkladu nařízení ovlivňujících chod firmy, 2005 (v %)



Zdroj: Světová banka, 2006 (údaje za rok 2005)

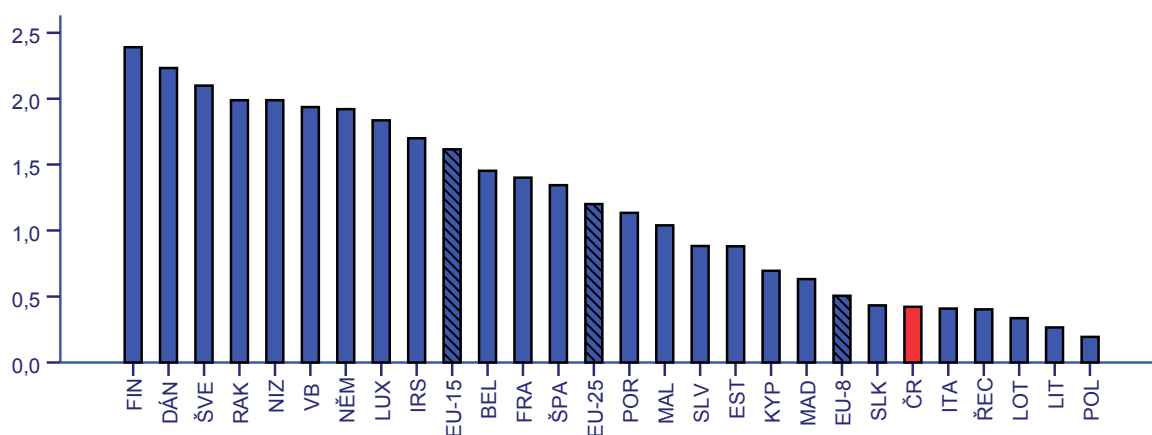
Konzistence a předvídatelnost českých úředníků klesla v období 2002 až 2005 přibližně o 14 procentních bodů (ze 44 % na 30 %) a je v současné době druhá nejnižší ze srovnávaných evropských zemích. Tento údaj bohužel potvrzuje výše zmíněnou netransparentnost rozhodování ve veřejné správě a pravděpodobně také úzce souvisí s nepřítelstvím lichotivým stavem v oblasti vnímání korupce, o kterém budeme mluvit v následující části.

### **Korupce a dodržování zákonů**

Netransparentní, neefektivní, nepředvídatelné a přeregulované prostředí veřejné správy je živnou půdou pro korupci a naopak. Korupční prostředí snižuje důvěryhodnost země, snižuje efektivnost využití zdrojů a tím i ekonomickou výkonnost. Korupce samozřejmě přesahuje

hranice veřejné správy a projevuje se v politickém i soudním systému a je také ekonomickým jevem. Instituce veřejné správy a její představitelé hrají v boji s korupcí klíčovou roli. Jednak nesou zodpovědnost za vytvoření transparentního právního prostředí, které minimalizuje možnosti korupce v celé společnosti, jednak také musí sami respektovat vysoké etické standardy a stanovená pravidla. Jaká je v této oblasti situace české veřejné správy? Ukazatel **kontroly korupce** měří míru korupce, definované jako využití veřejné moci k získání soukromého užitku. Přítomnost korupce je obvykle projevem nedostatečného respektu korumpujícího (soukromé osoby) a korumpovaného (obvykle úředníka) vůči stanoveným pravidlům.

Graf – Kontrola korupce v roce 2005

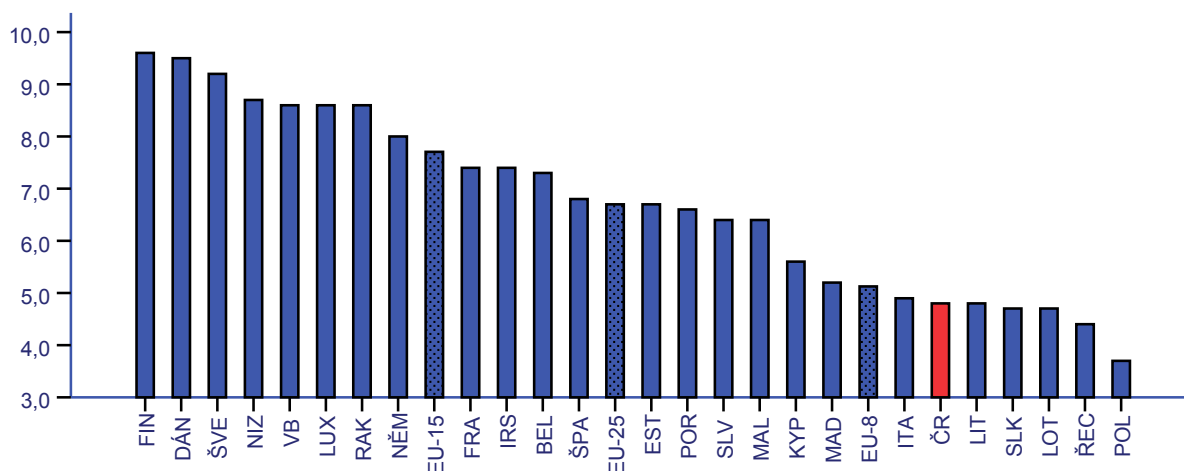


Zdroj: World Bank Institute (2006), vlastní výpočty

Z celkového pohledu (bez rozlišení typu a závažnosti korupce) je umístění České republiky pod průměrem postsocialistických zemí alarmující. Prakticky stejný obrázek nabízí známější **Index vnímání korupce (CPI)** organizace *Transparency International*.



Graf – Index vnímání korupce v zemích EU v roce 2006



Zdroj: Transparency International (2007)

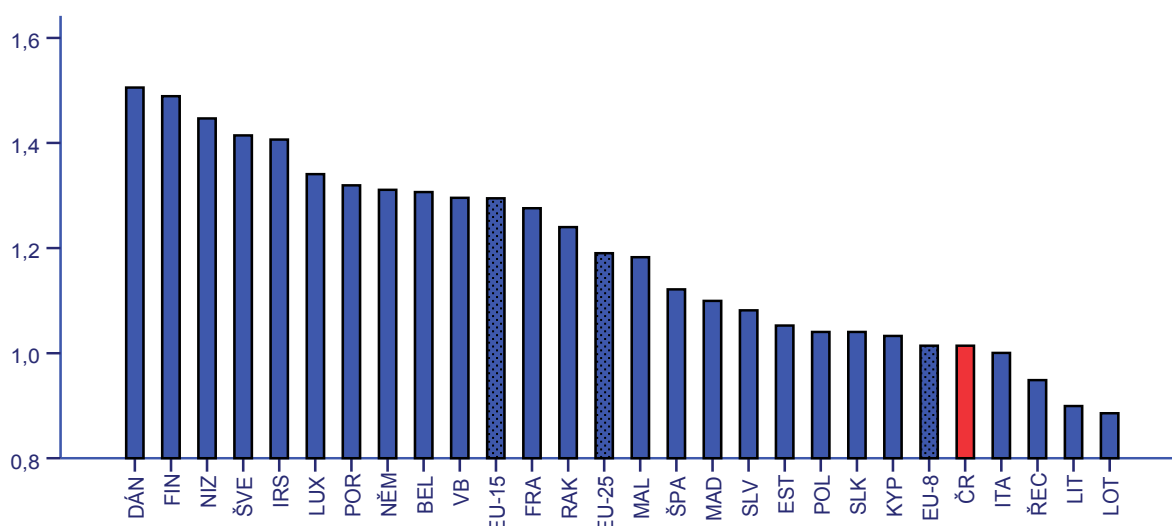
Ačkoliv vláda zintenzivnila boj proti korupci, zlepšily se právní a procesní mechanismy, zvyšuje se politická vůle a zlepšuje se práce soudů, přesto se dlouhodobě nedaří dostatečně postihovat korupční jednání. I přes tyto dílčí pokroky tak zůstává oblast korupce dalším příkladem stále nepřekonané propasti mezi vyspělými evropskými a postsocialistickými zeměmi, kde byla korupce hluboce zakořeněna jako nedílná součást života a správy společnosti.

Nekvalitní instituce, vysoká (mnohdy nadměrná) míra regulace, nedostatečná vymahatelnost smluvních vztahů, špatné fungování justice a policie při vyšetřování závažných trestných činů, neprůhlednost a nezákonnost rozhodování na všech úrovních veřejné správy, netransparentní spravování veřejných financí – to jsou podle *Transparency International* důvody, proč Česká republika nemůže být vnímána jako rozvinutá demokratická země s moderní veřejnou správou, která je odolná vůči korupčním příležitostem. Přijetí přísnějšího zákona o střetu zájmů lze považovat za úspěch a cestu správným směrem stejně jako nově přijatou vládní strategii boje proti korupci, ačkoli jenom čas ukáže jejich účinnost.

## Důvěryhodnost a nestrannost veřejné správy

Určitá míra důvěry ve veřejné instituce je nezbytným předpokladem efektivní správy věcí veřejných. Legitimita správních rozhodnutí a činností se částečně odvozuje od jejich podpory mezi veřejností a dalšími aktéry (např. podniky nebo zahraniční investoři).

Graf – Důvěra ve veřejnou správu v zemích EU

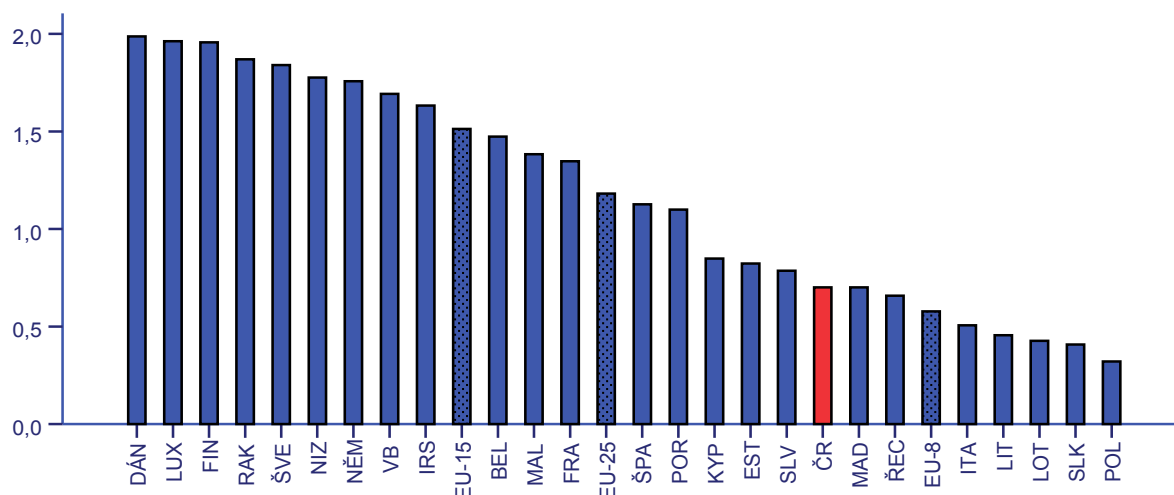


Zdroj: World Values Study (1999 – 2000)

V České republice důvěřovalo veřejné správě pouhých 23 % respondentů a umístila se tak na nelichotivém pátém místě hned po Řecku a Litvě. V porovnání s vybranými veřejnými službami ze stejného výzkumu důvěřuje v České republice veřejné správě spolu s justicí nejméně lidí, lépe je na tom jak policie (33 %), tak sociální a zdravotnické služby (34 %, resp. 43 %). Nejvíce lidé důvěřovali vzdělávacímu systému.

S důvěryhodností ve veřejnou správu úzce souvisí také důvěra v existující pravidla a nestranné rozhodování státních orgánů. Právě tuto dimenzi se snaží zachytit index **kvality právního řádu**, který hodnotí důvěru ve společenská pravidla a míru jejich respektování. Tento ukazatel vyjadřuje vnímání výskytu násilné i nenásilné kriminality, účinnost a předvídatelnost soudních rozhodnutí a vynutitelnost smluv. V souhrnu tedy charakterizuje schopnost rozvoje prostředí, v němž jsou ekonomické a sociální interakce založeny na spravedlivých a předvídatelných pravidlech.

Graf – Kvalita právního řádu v roce 2005



Zdroj: World Bank Institute (2006), vlastní výpočty

Kvalita právního řádu je v České republice dlouhodobě hodnocena jako jeden z nezávažnějších institucionálních problémů.

### 2.3 Veřejná správa v ČR

**Cílem kapitoly** je udělat si představu o fungování naší veřejné správy a o činnosti jednotlivých jejích složek. Zaměříme se hlavně na úřady, ke kterým má cestovní ruch nejbližší, tzn. na obecní/městské úřady a na krajské úřady.

#### Ústřední státní správa

Ústřední státní správa zaujímá v řízení veřejného sektoru rozhodující úlohu spočívající v tvorbě koncepcí a ve vytváření obecného rámce fungování jednotlivých oblastí ve společnosti. Tyto koncepce poté naplňuje prostřednictvím legislativních mechanismů a koordinační a kontrolní činnosti. V ČR existuje celkem 26 ústředních správních úřadů, ve kterých pracuje přibližně 20 tisíc zaměstnanců. Ústřední správní úřady mají 478 podřízených správních úřadů, kde pracuje dalších cca 77 tisíc zaměstnanců. Mezi tyto podřízené správní úřady patří např. finanční úřady, úřady práce nebo správy sociálního zabezpečení.

Nejdůležitější orgán v tomto procesu představuje vláda České republiky, která je podle Ústavy České republiky vrcholným orgánem výkonné moci rozhodujícím ve sboru, a podle zákona č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky (tzv. kompetenční zákon), řídí, kontroluje a sjednocuje činnost ministerstev. Za jejich činnost zároveň nese odpovědnost. Efektivnost a kvalita fungování systému ústřední státní správy však závisí nejen na rozhodování a činnosti vlády České republiky, ale také na činnostech jednotlivých ministerstev a jejich vzájemné provázanosti. Vláda České republiky tedy představuje nejdůležitější koordinační mechanismus na úrovni ústřední státní správy. Zde je však nutno uvést, že tato koordinační schopnost je negativně ovlivňována zejména jejím přílišným zatížením úkoly a činnostmi operativního charakteru. Pro koordinaci ústřední státní správy sice existuje obecný rámec (v základní podobě jsou pravidla uvedena v kompetenčním zákoně, dále v Jednacím řádu vlády České republiky a pro legislativní proces jsou obsažena v Legislativních pravidlech vlády České republiky), nicméně v praxi se koordinace často ukazuje jako nedostatečná.

### **Územní samospráva**

V České republice existuje dvoustupňový systém územní samosprávy. V Ústavě České republiky je zakotveno členění České republiky na základní a vyšší územní samosprávné celky. Základní územní samosprávné celky představují obce, vyšší územní samosprávné celky kraje. U územní samosprávy se nejedná o hierarchickou strukturu, resp. o nadřízenost a podřízenost, neboť každý územní samosprávný celek má své samostatné kompetence, do kterých jiný územní samosprávný celek nemůže zasahovat. V České republice byl zvolen tzv. **spojený model** veřejné správy, tzn. že obce a kraje vykonávají vedle samostatných působností také státní správu v přenesené působnosti.

### **Základní územní samosprávné celky (obce)**

Obecní samospráva byla v České republice obnovena v roce 1990 zákonem o obcích (zákon č. 367/1990 Sb.). S účinností od 12.11.2000 byl zákon č. 367/1990 Sb. nahrazen zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení) Území obce je tvořeno jedním nebo více katastrálními územími. Obec se dále může členit na části. Každá část území České republiky přísluší k některé obci, pokud zvláštní zákon nestanoví jinak. K 1. lednu 2007 existovalo na území České republiky 6 244 obcí. Obce se od sebe liší rozsahem výkonu státní správy v přenesené působnosti. Podle rozsahu výkonu státní správy v přenesené působnosti rozlišujeme obce se základním rozsahem přenesené působnosti (do této kategorie spadají všechny obce) a obce

s širším rozsahem přenesené působnosti. Jedná se o obce, které vykonávají státní správu v přenesené působnosti i na území druhých obcí, tj. pro obce spadající do jejich správního obvodu. Do této kategorie obcí spadají pověřené obecní úřady (388) a obce s rozšířenou působností (205), které jsou stanoveny zákonem č. 314/2002 Sb., o stanovení obcí s pověřeným obecním úřadem a stanovení obcí s rozšířenou působností a vyhláškou č. 388/2002 Sb., která stanoví správní obvody pověřených obecních úřadů a správní obvody obcí s rozšířenou působností.

### **Obec a její kompetence**

Obec je základem územní samosprávy. Je základním územním samosprávným společenstvím občanů na územním celku vymezeném hranicí území obce. Obec disponuje vlastním majetkem, spravuje své záležitosti samostatně, vystupuje v právních vztazích svým jménem a nese odpovědnost z těchto vztahů vyplývajících. Obec může nést i označení město nebo městys, pokud splňuje stanovená kritéria. Zákon o obcích upravuje zvláštní kategorii měst označenou jako územně členěná statutární města (23). Jsou jimi zvláště významná města, která upravují své vnitřní poměry statutem a jejichž správa je odlišná od ostatních měst především samosprávou městských částí. Poměry hlavního města Prahy upravuje zvláštní zákon o hlavním městě Praze.

### **Orgány obce**

Orgánem, který samostatně spravuje obec, je zastupitelstvo. Zastupitelstvo volí ze svých členů starostu, který zastupuje obec navenek a je odpovědný za výkon své funkce zastupitelstvu, a místostarostu (nebo místostarosty), který zastupuje starostu po dobu jeho nepřítomnosti. Výkonným orgánem obce je rada obce tvořená starostou a členy zvolenými z řad zastupitelů. Starosta stojí v čele obecního úřadu. Obecní úřad dále tvoří místostarosta (nebo místostarostové), tajemník (pokud je tato funkce zřízena, jinak ji vykonává starosta) a zaměstnanci obecního úřadu. Obecní úřad plní úkoly, které mu uložilo v samostatné působnosti zastupitelstvo obce nebo rada obce, a vykonává přenesenou působnost. Zastupitelstvo si může zřídit jako své iniciativní a kontrolní orgány výbory. Rada obce je oprávněna zřídit jako své iniciativní a poradní orgány komise. Komise může být rovněž zřízena pro výkon přenesené působnosti obce.

## **Působnost obce**

Obec spravuje své záležitosti samostatně – v samostatné působnosti. V zákonem stanovených případech vykonávají orgány obce rovněž státní správu. V těchto případech hovoříme o výkonu přenesené působnosti – výkonu státní správy delegované státem formou zákona na orgány základních územních samosprávných celků.

**Samostatná působnost obcí** je např. uspokojování potřeby bydlení, ochrany a rozvoje zdraví, dopravy a spojů, potřeba informací, výchovy a vzdělávání, celkový kulturní rozvoj a ochrana veřejného pořádku.

## **Přenesená působnost a kategorizace obcí**

Pro výkon přenesené působnosti rozlišujeme v současné době podle míry přenesení státní správy následující kategorie obcí:

- obec;
- obec s matričním úřadem;
- obec se stavebním úřadem;
- obec s pověřeným obecním úřadem;
- obec s rozšířenou působností.

Orgány obce v přenesené působnosti:

- vydávají nařízení obce;
- rozhodují o místních a účelových komunikacích;
- projednávají přestupky;
- jsou vodoprávním úřadem a spravují drobné toky;
- jsou povodňovým orgánem;
- jsou orgánem ochrany přírody a ochrany ovzduší atd.

Orgány obce s pověřeným obecním úřadem v přenesené působnosti:

- jsou oprávněny rozhodovat v prvním stupni ve správním řízení o právech, právem chráněných zájmech a povinnostech osob;
- rozhodují o poskytování peněžité a věcné dávky nebo půjčky;
- zajišťují volby do Parlamentu České republiky, do zastupitelstev krajů, do zastupitelstev obcí a do Evropského parlamentu;
- jsou vodoprávním úřadem a povolují odběr a nakládání s vodami;
- jsou orgánem ochrany přírody;
- jsou orgánem ochrany zemědělského půdního fondu atd.;
- zajišťují připravenost obce na mimořádné události a podílejí se na provádění záchranných a likvidačních prací;

- zajišťují připravenost obce na řešení krizových situací.

Orgány obce s rozšířenou působností v přenesené působnosti:

- vydávají řidičské průkazy;
- vedou registry motorových vozidel;
- jsou silničním správním úřadem pro silnice II. a III. třídy;
- zajišťují ochranu kulturních památek v územním obvodu;
- zajišťují sociálně-právní ochranu dětí a rozhodují o poskytování věcných a peněžitých dávek a služeb;
- vydávají občanské průkazy a cestovní doklady;
- vedou registry obyvatel;
- vykonávají státní správu lesů;
- rozhodují na úseku rybářství a myslivosti;
- jsou vodoprávním úřadem a vydávají souhlasy k vodním stavbám;
- jsou povodňovým orgánem a řídí ochranu před povodněmi;
- podílejí se na hospodaření s odpady, zpracovávají evidenci odpadů, udělují souhlas k nakládání s odpady;
- jsou orgánem ochrany přírody a ochrany ovzduší;
- jsou orgánem ochrany zemědělského půdního fondu;
- jsou živnostenským úřadem atd.

### **Vyšší územní samosprávné celky (kraje)**

Vyšší územní samosprávné celky jsou stanoveny ústavním zákonem č. 347/1997 Sb. s účinností od 1. ledna 2000 a dále upraveny zákonem č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), ve znění pozdějších předpisů. Na území České republiky bylo vymezeno 14 vyšších územních samosprávných celků. Z důvodu vstupu České republiky do Evropské unie bylo zavedeno postavení samosprávných krajů v klasifikaci NUTS, která se využívá mj. ke statistickému monitorování a analýzám. Samosprávné kraje v České republice nejsou současně jednotkami NUTS 2. Průměrná velikost krajů (vyšších územních samosprávných celků) je v porovnání s průměrem NUTS 2 v Evropské unii menší co do počtu obyvatel 2,5krát, co do rozlohy 4krát. Samosprávné kraje jsou proto zařazeny do úrovně NUTS 3. Pro potřeby Evropské unie bylo nutné vytvořit sdružené kraje, tzv. oblasti na úrovni NUTS 2.

## **Kraj a jeho kompetence**

Kraj je územním společenstvím občanů, kterému náleží právo na samosprávu. Má vlastní majetek a vlastní příjmy vymezené zákonem a hospodaří s nimi. V právních vztazích vystupuje vlastním jménem a nese odpovědnost z těchto vztahů vyplývající. Kraj pečuje o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů.

## **Orgány kraje**

Orgánem, který samostatně spravuje kraj, je zastupitelstvo. Ze svých řad volí členové zastupitelstva hejtmana a náměstka hejtmana (nebo náměstkyni hejtmana). Hejtman zastupuje kraj navenek, náměstek hejtmana zastupuje hejtmana v době jeho nepřítomnosti a oba jsou odpovědni za výkon své funkce zastupitelstvu. Výkonným orgánem kraje je rada, kterou tvoří hejtman, náměstek hejtmana (náměstci hejtmana) a další osoby zvolené z řad členů zastupitelstva. Zastupitelstvo může zřídit jako své iniciativní a kontrolní orgány výbory. Dalším orgánem kraje je krajský úřad, který plní úkoly uložené v samostatné působnosti zastupitelstvem nebo radou a napomáhá činnosti výborů a komisí a dále plní úkoly v přenesené působnosti, které nejsou svěřeny zastupitelstvu, radě nebo zvláštnímu orgánu. V čele krajského úřadu stojí ředitel, který je odpovědný hejtmanovi.

## **Působnost kraje**

Kraj spravuje své záležitosti samostatně. V případě, že byl kraji svěřen výkon státní správy, vykonávají ji orgány kraje jako svou přenesenou působnost. Kraj má povinnost zabezpečit výkon přenesené působnosti ve svém správním obvodu. Ve vztahu mezi obcí a krajem nelze hovořit o žádném vztahu nadřízenosti a podřízenosti. Obec má v oblasti územní samosprávy obecnou působnost. Platí tedy, že je-li něco v působnosti územní samosprávy a není-li výslovně určeno, že jde o působnost kraje, jedná se vždy o působnost obce. Kraj v oblasti samostatné působnosti není podřízen vládním orgánům. Při výkonu samosprávy se kraj řídí jen právním řádem, nikoli interními akty státu. Zásah státu do samosprávy je možný jen při porušení ústavnosti a zákonnosti. V oblasti přenesené působnosti jsou orgány kraje podřízeny příslušným ministerstvům a musí respektovat i interní normativní akty těchto nadřízených orgánů. Do samostatné působnosti podle zákona o krajích patří:

- hospodaření kraje;
- rozpočet a závěrečný účet kraje;
- peněžní fondy kraje;
- právnické osoby kraje a organizační složky kraje a účast kraje v právnických osobách;



- osobní a věcné výdaje na činnost krajského úřadu a zvláštních orgánů kraje, organizace, řízení, personální a materiální zabezpečení krajského úřadu;
- vydávání obecně závazných vyhlášek;
- zákonodárná iniciativa vůči Poslanecké sněmovně;
- aktivní legitimace k podání ústavní samosprávné stížnosti a návrhu na zrušení podzákonného právního předpisu Ústavním soudem z důvodu nezákonnosti či neústavnosti;
- program rozvoje kraje;
- vydává v samostatné působnosti zásady územního rozvoje;
- spolupráce s jinými kraji, účast v regionech soudržnosti;
- dopravní obslužnost na území kraje;
- koncepce rozvoje cestovního ruchu;
- ukládání pokut v samostatné působnosti atd.

Na základě zvláštních zákonů patří dále do samostatné působnosti kraje:

- koncepce rozvoje památkové péče, prováděcí plány zachování a obnovy kulturních památek;
- střední školství, odborná učiliště, speciální základní školy, konzervatoře;
- krajská zařízení a ústavy sociální péče, zařízení sociálně výchovné činnosti, zařízení odborného poradenství pro děti, zařízení pro výkon pěstounské péče;
- zřizování zařízení zdravotnické péče, záchranné služby, protialkoholního zařízení;
- ochrana před alkoholismem a jinými toxikomániemi;
- koncepce odpadového hospodářství kraje;
- účastnictví při řízení o posuzování vlivů na životní prostředí, zpracovávání strategie ochrany přírody, koncepce ochrany ovzduší atd.

Na základě zvláštních zákonů patří do přenesené působnosti kraje:

- odvolací řízení v první instanci;
- kontrola výkonu státní správy orgány obcí a metodická pomoc obcím;
- přezkoumávání hospodaření obce, pokud o to obec požádá;
- výkon dozoru nad zákonností ve státní správě a samosprávě obcí;
- zajišťování přípravy na mimořádné události, provádění záchranných a likvidačních prací a podílení se na ochraně obyvatelstva
- oprávnění rozhodnout v případech nečinnosti obecních úřadů v přenesené
- působnosti o jejím výkonu jiným obecním úřadem;
- povolování zvláštního užívání silnic II. a III. třídy;

- výkon státní památkové péče v oblasti národních kulturních památek;
- zprostředkování osvojení a pěstounské péče;
- rozhodování o zařazení lesů do kategorie lesů;
- rozhodování na úseku myslivosti, např. povolování honiteb;
- rozhodování na úseku rybářství, např. vyhlašování rybářských revírů;
- vedení a zpracování evidence odpadů, schvalování nakládání s nebezpečnými látkami;
- řízení prevence závažných havárií;
- výkon na úseku ochrany přírody, ovzduší a zemědělského půdního fondu;
- výkon agendy krajských živnostenských úřadů atd.

## **2.4 Hlavní problémy v územní veřejné správě**

**Cílem kapitoly** je vybrat a charakterizovat největší nedostatky v činnosti územní veřejné správy ve vztahu k cestovnímu ruchu a také představit řešení, které má tuto situaci změnit – tzv. hexagon veřejné správy. V dalším pak popsat jeho jednotlivé vrcholy a zdůvodnit jejich význam.

### **Problémové oblasti:**

#### **Finance**

- vysoké náklady na výkon veřejné správy obecně odrážející velký počet obcí (průměrná velikost obce je jedna z nejmenších v Evropě, podíl obcí do 1000 obyvatel je jeden z největších)
- nejednotný systém strategického plánování a jeho provázanost na finanční řízení

#### **Efektivita, kvalita a profesionalita**

- celkově nízká efektivita výkonu veřejné správy v malých obcích (stovky kompetencí – povinností, které se v malé obci vyskytují s nízkou frekvencí, tj. není realizovatelná kvalifikovanost a odbornost)
- nedostatečná kvalifikace a kompetentnost managementu zvláště u menších obcí, není zajištěn profesionální výkon zejména u státní správy

## **Služby**

- různorodá kvalita služeb, v malých obcích častá absence služeb běžných pro občany velkých obcí

## **Lidské zdroje**

- Systém odměňování nezohledňuje výkonnost
- Nejednotný systém řízení znalostí
- Úroveň řízení lidských zdrojů se na jednotlivých úrovních úřadů liší
- Úroveň jazykových dovedností a využívání ICT
- Provázanost strategického řízení na plánování

## **Komunikace a koordinace aktivit**

- nefungující spolupráce s podnikateli a neziskovými organizacemi při rozvoji obce, při přípravě a koordinaci investic na území obce
- často chybějící koordinace a spolupráce investičních záměrů jednotlivých sousedících obcí
- často obtížná komunikace s dalšími sférami života mimo veřejnou správu – s občany, s podnikatelským sektorem, s neziskovými organizacemi

## **Role státu**

- nedostatečná koncepční a metodická činnost státu, která se projevuje v nejednotném výkonu státní správy

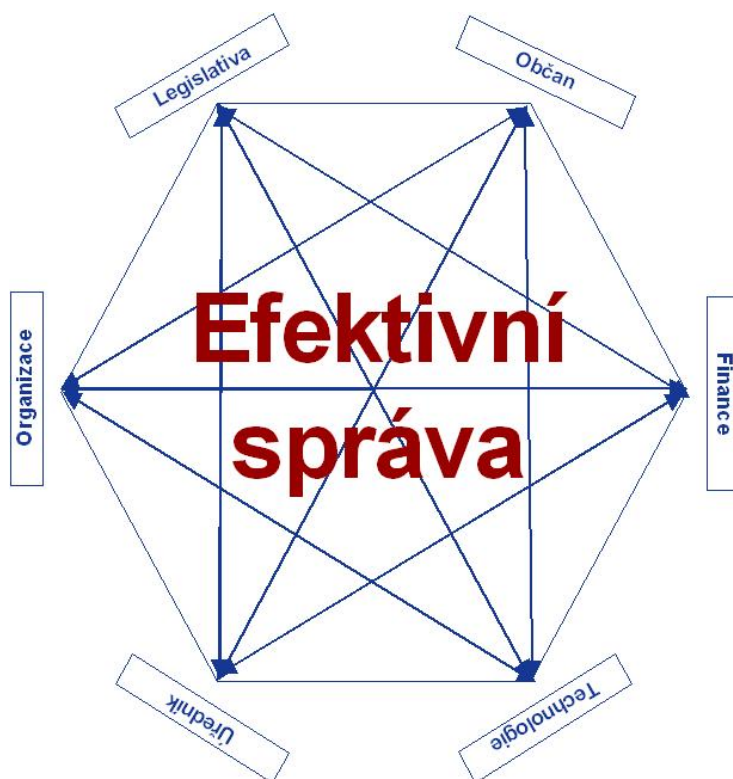
## **Modernizace veřejné správy**

- pomalé tempo modernizace
- nedostatečné zavádění a využívání ICT
- pomalá inovace, problémy s využitím nových metod, často chybí komplexní a rozvojový pohled na správu obce

## **Jaké je přijaté řešení?**

### **Hexagon veřejné správy – systémový přístup ke Smart Administration**

Pokud chceme skutečně zefektivnit fungování veřejné správy ve smyslu Smart Administration, je třeba k tomuto problému přistupovat komplexně a systematicky. Toho si byla vědoma i současná vláda, která pro názornou představu stanovila tzv. **hexagon efektivní správy** s vrcholy legislativa, organizace, občan, úředník, technologie a finance. Všechny jednotlivé vrcholy jsou navzájem provázány.



Komentář k jednotlivým vrcholům:

1. Kvalitní **legislativa** je základem kvalitní veřejné správy. Je to hlavní nástroj, který vláda používá k ochraně základních společenských hodnot a k ovlivňování chování občanů či právnických osob. Měla by ovšem být přijímána jen v případech, kdy je to nezbytně nutné, aby nezpůsobovala zbytečnou byrokratickou zátěž, zároveň by měla být co nejjednodušší a nejsrozumitelnější.
2. Důležitým aspektem fungování veřejné správy je **organizace** jejího výkonu. Vždy je třeba hledat rovnováhu mezi maximálním přiblížením výkonu veřejné správy občanovi a efektivním vynakládáním veřejných prostředků. Zároveň je důležité, aby bylo možné co největší množství agendy vyřídit na jednom kontaktním místě – zásada „obíhají informace, nikoliv občan“. Organizace výkonu veřejné správy však neznamená pouze nalezení správného místa – tedy, na jaké úrovni bude daná agenda vykonávána, ale také způsob, jakým je vykonávána. Důležitou roli zde hraje úroveň řízení, metody řízení kvality, sledování výkonnosti a efektivnosti vynakládaných prostředků a sledování spokojenosti „zákazníků“.
3. S tím samozřejmě souvisí i využití moderních informačních a komunikačních **technologií** ve veřejné správě. Prostřednictvím využití ICT je nutné odstranit nadbytečné „papírování“, ulehčit styk občana s veřejnou správou, ale také komunikaci uvnitř veřejné

správy. ICT je ovšem nutno vnímat pouze jako nástroj změn, nikoliv cíl sám o sobě. Při jejich zavádění se pak často stává, že administrativní zátěž je přesunuta z jednoho subjektu (občan) na subjekt jiný (úřad), cílem by ale měla být spíše minimalizace celkové zátěže pro všechny zúčastněné strany.

4. **Občan** je asi nejdůležitějším prvkem hexagonu, protože on je klientem veřejné správy a tak je na něj třeba nahlížet. Je nutné mu co možná nejvíce usnadnit styk s úřady a co možná nejméně znepříjemňovat život nadbytečnou regulací. Zároveň je třeba veřejnou správu v maximální možné míře pro občana zprůhlednit, učinit ji otevřenou a umožnit tak občanům participovat na jejích rozhodnutích a kontrolovat její fungování.
5. Naproti tomu **úředník** je základním stavebním kamenem veřejné správy. A není podstatné, zda jde o úředníka ministerstva nebo úředníka vykonávající státní správu v přenesené působnosti na kraji či obci. Na úředníky by mělo být nahlíženo všude stejně, musí být vyžadována vysoká kvalita jejich výkonu a průběžné vzdělávání. Obzvláště velký důraz je třeba klást na kvalitu řízení na všech úrovních.
6. Na problematiku **financování** veřejné správy je třeba klást zvýšený důraz. Systému rozpočtování, způsobu alokace zdrojů na jednotlivé aktivity v rámci veřejné správy a provázání rozpočtů se strategickými prioritami vlády/ministerstev/zastupitelstev je proto třeba věnovat významnou pozornost. Veškeré agendy v rámci veřejné správy je třeba přezkoumávat z hlediska nákladové efektivity.

Z tohoto komplexního pohledu vychází i Strategie Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby.

## **2.5 Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby - Strategie realizace Smart Administration v období 2007–2015**

**Cílem kapitoly** je představit výše uvedenou strategii, objasnit příčiny jejího vzniku a dokladovat její význam v současném finančním období EU. Seznámit se s vizí a cílem strategie a zaměřit se na vybrané problémové okruhy, související s rozvojem cestovního ruchu. U těchto okruhů pak informovat o aktuálních činnostech, které se pro naplňování strategie již realizují.

Dne 11. července 2007 svým usnesením č. 757 schválila vláda ČR strategický materiál s názvem **Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby - Strategie realizace Smart Administration v období 2007–2015**. Strategie byla MV zpracována ze dvou důvodů. Prvotním impulsem byl jasně formulovaný požadavek zástupců Evropské komise, kdy bez tohoto materiálu by veřejná správa nemohla čerpat prostředky ze Strukturálních fondů EU. Druhým důvodem, byl fakt, že v ČR chyběl strategický materiál, který by popisoval záměry současné vlády pro oblast zefektivňování veřejné správy.

Cílem strategie je **zajistit koordinovaný a efektivní způsob zlepšování veřejné správy a veřejných služeb s využitím prostředků ze strukturálních fondů v programovém období 2007–2013**. Tohoto cíle bude dosaženo prostřednictvím projektů realizovaných v rámci OP LZZ, IOP a národních zdrojů.

#### **Vize strategie na rok 2015:**

- Veřejná správa v ČR je primárně pojata jako služba občanovi, naplňuje principy dobrého vládnutí, funguje efektivně a výkonně.
- Veřejné služby jsou klientsky orientovány, naplňují očekávání občanů, fungují hospodárně a flexibilně reagují na potřeby občanů.
- Veřejná správa a veřejné služby přispívají ke zvyšování konkurenceschopnosti české ekonomiky a zvyšování kvality života obyvatel ČR.

#### **Globální cíl strategie:**

Prostřednictvím zefektivnění fungování veřejné správy a veřejných služeb podpořit socio-ekonomický růst ČR a zvýšit kvalitu života občanů.

#### **Vybrané problémové okruhy se vztahem k cestovnímu ruchu:**

##### **A) problémový okruh regulatorní prostředí**

**Cíl: Zlepšit a zjednodušit regulatorní prostředí a vytvořit atraktivní prostředí pro podnikatele, domácí i zahraniční investory**

Regulace je základním prostředkem pro plnění funkcí státu. Představuje soubor nástrojů, pomocí nichž vláda a zákonodárci ovlivňují chování jednotlivců nebo skupin. Regulaci tvoří především právní předpisy, které stanovují pravidla chování ve státě uznávaná za právně závazná, jejichž zachování je vynutitelné veřejnou mocí. Dále proces, kterým se formulují a navrhují regulace, a lze tak označit i instituce mající pravomoc přímo regulovat a zasahovat

do chování jednotlivců i skupin. Otázkou politického rozhodnutí je míra regulace, ať už je však tato míra jakákoliv, je třeba klást velký zřetel na kvalitu regulace. Vysoká kvalita nástrojů, procesů a institucí regulace je zásadní podmínkou pro efektivní fungování veřejné správy, neboť slouží veřejnému prospěchu, zlepšuje život občanů a tím i zvyšuje důvěryhodnost vládních kroků. Cílem by se proto měla stát tvorba vysoce kvalitní regulace, která chrání, aniž by zbytečně zatěžovala, a pomáhá vyhýbat se škodám v oblasti konkurenceschopnosti, způsobeným rostoucími náklady a tržními deformacemi.

### **Konkrétní realizované aktivity: Regulatory Impact Assessment (hodnocení dopadů regulace)**

Vláda ČR na svém jednání dne 13. srpna 2007 rozhodla, že od 1. listopadu 2007 budou muset být u **všech návrhů právních předpisů vyhodnoceny dopady**, které navrhovaný právní předpis způsobuje občanům, podnikatelům, orgánům veřejné správy apod. Návrh právního předpisu nebude moci být přijat, aniž by bylo zřejmé, jaký problém řeší, jakého cíle má dosáhnout, zda je nutné řešit věc novou regulací, případně jakou její formou a jaké výsledky od přijetí navrhovaného řešení lze očekávat. Pouze ten legislativní návrh, který se s těmito otázkami vypořádá, může vláda ČR projednat. Vláda ČR již nebude přijímat návrhy právních předpisů, které zbytečně zatěžují jednotlivé společenské skupiny, aniž by přínosy převažovaly nad zátěží z nich plynoucí. Vyhodnocení ekonomických, sociálních a environmentálních dopadů bude vždy povinnou součástí návrhu zákona, vyhlášky či nařízení vlády ČR, která bude uvedena v důvodové zprávě či odůvodnění. Dopady navrhovaných řešení budou hodnoceny jak z hlediska celé společnosti, tak i z hlediska jednotlivých společenských skupin, sektorů ekonomiky, územních částí státu, firem podle velikostí apod.

Součástí procesu hodnocení dopadů budou také konzultace, které jsou realizovány v průběhu celé přípravy návrhu právního předpisu. Konzultace budou prováděny vedle orgánů veřejné správy také s ostatními dotčenými subjekty, kterých se navrhovaný právní předpis bezprostředně týká, jedná se např. o podnikatele, zástupce spotřebitelů, zástupce neziskového sektoru.

Důležité je vždy stanovit cíl a výsledky, kterých chceme dosáhnout. V závěru posuzování různých variant je vybráno takové řešení, které naplňuje stanovený cíl a jeho přínosy převyšují náklady. Teprve na základě této analýzy a nalezení nejvhodnějšího způsobu řešení

je připraven návrh právního předpisu. Dojde tak k zamezení zbytečného vynakládání prostředků na neefektivní řešení.

(Bližší informace jsou na: <http://www.mvcr.cz/sprava/moderniz/dopady.html>)

### **Snížení administrativní zátěže podnikatelů**

Dne 11. července 2007 vláda ČR schválila usnesením č. 759/2007 materiál týkající se snižování administrativní zátěže podnikatelů. V analýze došlo ke zmapování právních předpisů, které obsahují informační povinnosti pro podnikatele a tím jim způsobují administrativní zátěž, a poté ve vyčíslení této administrativní zátěže.

Kromě jiného tak bylo zjištěno, že:

- roční náklady podnikatelů vynakládané na plnění informačních povinností stanovených právními předpisy činí nejméně 86 mld. Kč;
- 89 % administrativních nákladů je způsobováno právními předpisy v gesci šesti ministerstev, a to MPSV, MZe, MZd, MF, MŽP a MPO,
- 88 % administrativních nákladů způsobuje pouhých 18 právních předpisů, přičemž největší měrou se na tomto čísle podílí zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích, ve znění pozdějších předpisů, když v něm obsažené informační povinnosti představují cca 13 mld. Kč, tedy zhruba 1/6 celkové administrativní zátěže podnikatelů;
- nejméně 24 % administrativní zátěže představují informační povinnosti vyplývající z práva ES/EU.

Návrh následujícího postupu je založen na dalším šetření v rámci existujících právních předpisů u zmíněných šesti úřadů, jejichž předpisy způsobují nejvyšší podíl z celkové administrativní zátěže podnikatelů. Z tohoto šetření by měl vzejít plán změn příslušné legislativy vedoucí ke snížení administrativní zátěže.

### **Iniciativa "Věnujte 10 minut pro zlepšení právního prostředí v ČR"**

Proces odstraňování byrokracie a snižování nadbytečné regulace si nelze představit bez účasti veřejnosti, která se dnes a denně potýká s plněním řady povinností, které jí ukládá stát, nebo která se na druhé straně snaží domoci svých garantovaných práv.

Pro úřady jsou potom velmi užitečné informace o konkrétních problémech, jenž způsobují současné právní předpisy občanům, podnikatelům, neziskovým organizacím, představitelům územním samosprávy či jiným skupinám a na které může příslušné ministerstvo poté reagovat změnou problematického předpisu.



Pro zasílání těchto informací a případně i návrhů na změnu je určen dotazník, který je k dispozici na webových stránkách MV: [www.mvcr.cz/10minut](http://www.mvcr.cz/10minut). Dotazník je doplněn průvodcem pro správné vyplnění dotazníku. Veřejnost může tímto způsobem zasílat podněty, týkající se všech právních předpisů bez ohledu na to, které ministerstvo je za jejich přípravu zodpovědné. MV zde slouží jako centrální místo, které příslušné podněty předá jednotlivým odpovědným ministerstvům a ty je budou moci využít pro zvýšení kvality právních předpisů.

### **Zapojování veřejnosti do přípravy vládních dokumentů**

Vláda ČR na svém jednání dne 13. srpna 2007 vzala na vědomí "Návrh postupu zavedení metodiky pro zapojování veřejnosti do přípravy vládních dokumentů" (usnesení vlády ČR č. 879/2007). Přijetím zmíněného dokumentu byla zahájena pilotní fáze testování metodiky pro zapojování veřejnosti na třech připravovaných dokumentech:

- Národní akční plán boje proti terorismu (materiál MV),
- Věcný záměr zákona o dohledu nad finančním trhem (materiál MF)
- Návrh zákona o sčítání lidu, domů a bytů v roce 2011 (materiál Českého statistického úřadu).

Navrhovaná metodika by měla stanovit minimální standard pro zapojování veřejnosti tak, aby bylo zřejmé, jaké parametry by měla mít ta která forma zapojování veřejnosti, včetně časových lhůt, jakým způsobem nakládat s připomínkami a náměty veřejnosti a v neposlední řadě zajistit určitou kontrolu a monitoring celého procesu. V rámci pilotní fáze by uvedené úřady měly vyzkoušet různé formy zapojování veřejnosti a snažit se vyčíslit náklady s tím spojené. Pro všechny tři úřady pak bude společné zveřejnění uvedených materiálů na webových stránkách k veřejné diskuzi. Diskuze s nejširší veřejností by se měla vést nejen nad finálními materiály, ale také jejich pracovními verzemi. Výsledky těchto diskuzí by se měly rovněž objevit na Internetu.

(bližší informace na :<http://www.mvcr.cz/konzultace>)

### **B) problémový okruh zefektivnění činnosti úřadů**

**Cíl: Zefektivnit činnost úřadů veřejné správy, snížit finanční nároky na chod administrativy a zajistit transparentní výkon veřejné správy**

Vedle optimálního vertikálního i horizontálního rozdělení kompetencí vykonávaných veřejnou správou je nutné zajistit i efektivní fungování jednotlivých úřadů. Naplnění tohoto požadavku předpokládá kvalitní řízení ve veřejné správě především v oblasti financí, lidských

zdrojů a ICT. Úspěšné řízení veřejné správy se přitom neobejde bez efektivně nastavené koordinace procesů uvnitř veřejné správy.

Kvalitního fungování úřadů veřejné správy je možné dosáhnout prostřednictvím různých opatření a nástrojů. Z hlediska zlepšení činnosti úřadů je žádoucí zavedení metod kvality, které napomohou zlepšit vnitřní kulturu úřadu, jeho procesy, činnosti a výstupy a současně vztah k občanovi jako uživateli produktů veřejné správy. V oblasti řízení financí je důležité, aby se náklady na chod administrativy snižovaly. Veřejná správa by se měla občanovi vyplatit. Fungování veřejné správy by mělo být orientováno na výsledek a tomu by měl odpovídat také způsob financování. Hospodaření veřejné správy by mělo podléhat kontrole, a to nejen ze strany státu, ale i občana. Cílem je proto zavedení systému programového rozpočtování, které bude zaměřeno právě na sledování cílů a výkonů, realizaci auditů výsledků a výkonů.

Efektivní veřejná správa se neobejde bez kvalitní komunikace. Nastavení efektivnějších komunikačních a koordinačních mechanismů, které zajistí provázanost všech úrovní veřejné správy, je nutným předpokladem pro dosažení tohoto cíle.

Řízení lidských zdrojů ve veřejné správě, ve smyslu dosahování cílů veřejné správy – jako služby společnosti a jejím občanům – prostřednictvím získávání, stabilizování, motivování rozvoje a optimálního využívání lidských zdrojů, je proces trvalý. V lidských zdrojích veřejné správy – ať už na úrovni státní správy, samosprávy nebo u dalších subjektů veřejné správy – je nutné spatřovat obrovský potenciál. Dobré „investice“ do těchto zdrojů, ať už v podobě kvality právního prostředí – pracovněprávních norem, nastavováním vhodných motivačních prvků, nebo systému celoživotního vzdělávání, prosazováním kombinace flexibility a jistoty, výrazně ovlivňují kvalitu veřejné správy jako služby. Tímto způsobem také výrazně působí na spokojenost občanů a vývoj celé společnosti.

#### **Konkrétní realizované aktivity: Zaváděním systémů řízení kvality a sledování výkonnosti do úřadů veřejné správy.**

V řízení organizací veřejné správy se stále častěji začínají uplatňovat nástroje zvyšující kvalitu služeb a výkonnost úřadů, které se již běžně používají v privátním sektoru. Jde třeba o aplikaci benchmarkingového porovnávání mezi úřady, o metodu společného hodnotícího rámce (Common Assessment Framework) pro diagnostiku úřadů a nebo o normu ČSN EN ISO 9001 pro vybudování systému řízení kvality. Výsledkem těchto metod je klientský

přístup k zákazníkům, orientace na výsledky a potřebné zdroje a nastartování tzv. soustavného zlepšování. Lze říci, že dnes se těmito metodami již zabývá každý krajský úřad a zhruba třetina obcí s rozšířenou působností. Bohužel v ústřední státní správě jsou tyto metody zatím využívány sporadicky.

### **C) problémový okruh boj s korupcí**

**Cíl: Důsledně prosazovat preventivní i represivní opatření v boji s korupcí, minimalizovat množství korupčních příležitostí a nastavit účinný sankční systém.**

Mezi hlavní příčiny korupce v České republice lze zařadit neodpovídající sílu práva a úroveň jeho vymahatelnosti, nedostatečnou operativnost justice, nedostatečnou otevřenost a transparentnost procesů, jejich kontrolovatelnost a mzdové podmínky zaměstnanců.

Vzhledem k výše uvedeným skutečnostem je nezbytné aktivně přistoupit k řešení problému korupce v České republice. Za tímto účelem byla schválena nová Strategie vlády v boji proti korupci na období 2006–2011.

Projekty realizované v rámci naplňování tohoto cíle se zaměří na podporu opatření navrhovaných v této Strategii. Opatření navrhovaná v Strategii dále rozvíjejí již plněné úkoly a reagují na současné potřeby vyplývající z hodnocení situace v oblasti korupce v České republice. Nová Strategie vlády v boji proti korupci je postavena na 3 pilířích, kterými jsou prevence, průhlednost a postih. Za účelem vytvoření společenského prostředí eliminujícího možnosti výskytu korupčního jednání jsou v rámci uvedených tří pilířů stanoveny konkrétní cíle a opatření směřující k jejich naplnění.

#### **Oblast prevence**

Aby bylo vůbec možné omezovat korupci, je třeba omezit korupční příležitosti. Proto je mimo jiné třeba minimalizovat státní regulaci, zjednodušit legislativu, zvýšit transparentnost legislativního procesu, omezit počet zvláštních procesních pravidel a vytvořit podmínky pro používání jednotného správního řízení, zabránit ukládání nadměrné byrokratické zátěže na občany i samosprávy, spolupracovat s profesními a dalšími organizacemi při podpoře etického jednání v jednotlivých oblastech společnosti a při vytváření protikorupční atmosféry ve společnosti. Dále je třeba, aby prokázané případy korupčního jednání byly medializovány a veřejně odsouzeny. Povědomí veřejnosti o správném postupu při získání poznatků nebo podezření z korupčního jednání musí být systematicky zvyšováno a upevňováno přesvědčení o smysluplnosti obrany proti korupci.

## **Oblast průhlednosti**

Základní součástí systému protikorupčních opatření je maximální a ničím neomezovaná veřejná kontrola nad fungováním veřejných institucí a nad nakládáním s veřejnými prostředky. Také systém řešení konkrétních stížností a podezření musí veřejnosti nabízet co nejvíce přístupné a důvěryhodné alternativy.

## **Oblast postihu**

Trvalá pozornost a průběžné vyhodnocování procesů, u kterých je možné předpokládat vznik korupčních podmínek, musí být zavedeno do systému vnitřní kontroly všech veřejnoprávních institucí. Policie České republiky a další instituce musí mnohem aktivněji a důsledněji přistupovat k prověření poznatků a podnětů získaných od občanů k podezření z korupčního jednání. Pro zvýšení efektivity trestních řízení v případech závažné korupce je nezbytné zřídit specializované justiční orgány a zavést institut tzv. protikorupčního agenta. Preventivní působení trestního zákona je třeba posílit zvýšením trestů pro zkorumpované veřejné činitele i trestů za korupční jednání spáchané v souvislosti s veřejnými zakázkami, soutěžemi a dražbami. Protikorupční dopad zákona o svobodném přístupu k informacím je nutno posílit zavedením sankcí za jeho porušování. Zvýšení odolnosti veřejné správy vůči korupci spojené s veřejnými zakázkami, soutěžemi a dražbami vyžaduje také přísnější úpravu předpokladů pro účast na těchto činnostech.

## **Konkrétní realizované aktivity:**

**Vláda ČR přijala Strategie v boji proti korupci na období let 2006 až 2011** svým usnesením č. 1199 ze dne 25. října 2006. Ta je postavena na 3 pilířích, kterými jsou:

- **Prevence** - aby bylo vůbec možné omezovat korupci, je třeba omezit korupční příležitosti a prokázané případy korupčního jednání medializovány a veřejně odsouzeny.
- **Průhlednost** – usilovat o maximální a ničím neomezovanou veřejnou kontrolu nad fungováním veřejných institucí a nad nakládáním s veřejnými prostředky vč. systému řešení konkrétních stížností a podezření, které musí být pro veřejnost co nejvíce přístupné a důvěryhodné.
- **Postih** - pro zvýšení efektivity trestních řízení v případech závažné korupce je nezbytné zřídit specializované justiční orgány. Za každé porušení zákona musí přijít trest. Preventivní působení trestního zákona je třeba posílit zvýšením trestu pro zkorumpované veřejné činitele i trestu za korupční jednání spáchané v souvislosti s veřejnými zakázkami, soutěžemi a dražbami.

## **Pilotní projekt centrální protikorupční linky 199**

Cílem projektu je vytvoření a provozování telefonické protikorupční linky provozované nestátním subjektem - Transparency International ČR.

Jejím výsledkem by mělo být:

- podchycení více individuálních podnětů od občanů (odhadovaný potenciál je až 1000 podání ročně);
- zvýšení počtu uspokojivě vyřízených podnětů ze strany státních orgánů (a to buď v tom smyslu, že dojde k potrestání pachatelů korupčních trestných činů, nebo k nápravě stavu dosaženého korupčním jednáním);
- realizace protikorupční politiky státu.

Součástí projektu je i bezplatné poskytování právního poradenství občanům, kteří se na linku obrátí, a rovněž monitorování a analýza fungování protikorupčních mechanismů v ČR.

## **D) problémový okruh veřejné služby**

**Cíl: Přiblížit veřejné služby občanovi, zajistit jejich maximální dostupnost a kvalitu.**

Veřejnou službou jsou služby, které jsou státem, krajem či obcí organizovány (poskytovány) v naturální – věcné – podobě či regulovány, příp. poskytovány ve formě finanční podpory a v širším slova smyslu i správní činnosti poskytované v samostatné nebo přenesené působnosti územního samosprávného celku.

Obecným trendem je vytvořit takové modelové schéma, ve kterém stát (resp. ústřední správní orgány) vytváří systémové podmínky pro zajišťování veřejných služeb (jako je legislativa a související metodická činnost, monitoring kvality a dostupnosti služeb, kontrola, mechanismus tvorby vlastních finančních prostředků územní samosprávy apod.) a kde územní samospráva (obce a kraje) odpovídá za vlastní doručování veřejných služeb podle nastavených parametrů s optimálním využitím místních podmínek včetně jejich konkrétního financování. V oblasti zabezpečení správních činností se zvláštní důraz věnuje možnostem využití ICT z důvodu zajištění maximální dostupnosti a efektivnosti jejich poskytování.

Veřejné služby jsou tedy přímo či nepřímo ovlivňovány subjekty veřejné správy. Nejblíže je občanovi obec, významnou roli hrají kraje i stát. Na základě členství ČR v EU je v této oblasti

možné předpokládat dopady plynoucí z volného pohybu osob, zboží, kapitálu i služeb. Z pohledu občana je podstatné, zda je konkrétní veřejná služba, kterou potřebuje, dostupná, dostatečně kvalitní a za přijatelnou cenu.

### **Konkrétní realizované aktivity: pilotní vyzkoušení tzv. Charty služeb pro občany**

V roce 2006-2007 probíhal na MV pilotní projekt na ověření použitelnosti Charty služeb pro občany v ČR. Jde o metodu, která slouží k přesnému a pochopitelnému popsání konkrétní veřejné služby, ke stanovení jednoduchých ukazatelů pro měření její kvality a jejich pravidelném vyhodnocování. V případě neplnění těchto ukazatelů obsahuje charta postup, jak si občané mohou stěžovat a jaká mají práva. Je zřejmé, že do sepsání konkrétní charty je nutné zapojit i veřejnost a tím dochází k obousměrnému přenosu informací a dobrému přijetí charty. Příručka k použití charty je k dispozici na:

<http://www.mvcr.cz/odbor/moderniz/public.html>.

### **E) problémový okruh kontaktní místa veřejné správy**

#### **Cíl: Vybudovat síť kontaktních míst veřejné správy Czech POINT**

Cílem projektu Czech POINT (Český Podací Ověřovací Informační Národní Terminál) je vytvořit garantovanou službu pro komunikaci se státem prostřednictvím jednoho univerzálního místa, kde bude možné získat a ověřit data z veřejných i neveřejných informačních systémů, úředně ověřit dokumenty a listiny, převést písemné dokumenty do elektronické podoby a naopak, získat informace o průběhu správních řízení ve vztahu k občanovi a podat podání pro zahájení řízení správních orgánů. Jde tedy o maximální využití údajů ve vlastnictví státu tak, aby byly minimalizovány požadavky na občany.

Projekt Czech POINT přináší značné ulehčení komunikace se státem. V některých situacích bude stačit dojít pouze na jeden úřad. V konečné fázi projektu by občan mohl své záležitosti vyřizovat i z domova prostřednictvím internetu.

Konkrétní realizované aktivity: Projekt Czech POINT odstartoval v roce 2007 a má dramatický vývoj: k 17. 2. 2008 se do něj aktivně zapojilo již 1196 úřadů, které nabízejí přístup do 4 státních databází – tzv. rejstříků. Největší zájem o je o výpis z rejstříku trestů, jak je vidět z následující tabulky:

|                       |        |
|-----------------------|--------|
| katastr nemovitostí   | 24 286 |
| obchodní rejstřík     | 13 550 |
| živnostenský rejstřík | 869    |
| rejstřík trestů       | 56 718 |

## **2.6 Bližší specifikace cestovního ruchu v pojetí Smart Administration**

Vzhledem k významu CR a jeho dopadům na regionální rozvoj, trh práce, malé a střední podnikání, obchod, kulturu, dopravu, životní prostředí, zdravotnictví a diverzifikaci činností ve venkovském prostoru je klíčovým úkolem veřejné správy, a to především MMR, vytvoření potřebných vztahů a vazeb mezi klíčovými subjekty a vytvoření odpovídajících podmínek pro jeho udržitelný rozvoj.

MMR zpracovalo Koncepti státní politiky cestovního ruchu v ČR na období 2007 – 2013, která představuje střednědobý strategický dokument, který vychází především z rozvojových možností CR v ČR a účinnými nástroji podněcuje jeho další rozvoj. Jsou zde detekovány i základní problémy rozvoje CR, mající vztah ke Smart Administration, jako např:

- nevhodná legislativa v CR
- nízká úroveň koordinace činností a řízení CR na národní a regionální úrovni
- nízká úroveň partnerství mezi NNO, podnikatelskými subjekty, obcemi, kraji a státem.

K odstranění těchto problémů navrhuje Koncepte sadu konkrétní opatření, z nichž některá nalézají oporu ve Strategii Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby:

- Zkvalitňování služeb CR (např. zavádění jednotné národní kategorizace a certifikace v oblasti kvality služeb v zařízeních CR či příprava a postupná realizace „Národního programu kvality cestovního ruchu ČR“).

- Zkvalitnění statistiky a informací o CR (např. efektivnějším využitím ICT v oblasti CR, tzn. aktualizace standardů, zajištění využitelnosti informací v různých informačních systémech, bezproblémová přenositelnost informací mezi různými subjekty, zkvalitnění statistických informací na národní, regionální a lokální úrovni pro zajištění aktuálnosti informací - ve spolupráci s orgány samosprávy a s profesními sdruženími).
- Spolupráce mezi veřejným a podnikatelským sektorem, neziskovými organizacemi a profesními a zájmovými sdruženími v CR (např. zkvalitnění spolupráce mezi veřejnou správou a profesními sdruženími CR, koordinace aktivit veřejného sektoru a neziskových organizací a sdružení CR v oblasti koordinace záměrů rozvoje CR v regionech, prohloubení spolupráce obcí s podnikatelským sektorem a občanskou veřejností při projektování a realizaci záměrů rozvoje a podpory aktivit CR).
- Krizový management a zkvalitnění fungování správních orgánů v oblasti CR v ČR (např. komplexní zajištění pohybu turistů na území ČR, včetně jejich bezpečnosti, vytvoření krizového scénáře pro případ ohrožení CR v ČR).

Z hlediska politiky cestovního ruchu v ČR představuje tato nová Koncepce velmi výrazný posun vpřed. Koncepce se poprvé v historii zabývá některými doposud neřešenými problémy v oblasti CR. V tomto ohledu se jedná zejména o problémy spojené s organizací a řízením cestovního ruchu, s rozdělením činností mezi státní správou a samosprávou, s výzkumem v oblasti cestovního ruchu, s nástroji v oblasti krizového managementu atd.

## **2.7 Funkce MMR v pojetí Smart Administration**

Jednou z úloh MMR je spoludefinovat cíle státní politiky v oblasti CR a přispívat k jejich úspěšné realizaci. Východiskem je již zmíněná Koncepce státní politiky CR na období 2002–2007. Koncepce vymezuje komplex opatření vedoucích k realizaci základních cílů státní politiky v oblasti CR, jimiž jsou v obecné rovině především zvýšení konkurenceschopnosti a ekonomického přínosu odvětví CR v ČR, snížení nezaměstnanosti, rozvoj regionů, malého a středního podnikání a ochrana životního prostředí.

Součástí opatření je realizace Státního programu podpory CR, zabezpečení finanční podpory ze strukturálních fondů EU, dále vytvoření jednotného informačního systému CR, podpora tvorby a realizace turistických produktů zaměřených především na kulturně poznávací turistiku, lázeňství, kongresovou a incentívni turistiku, venkovskou turistiku, včetně



agroturistiky a ekoturistiky, cykloturistiku a pěší turistiku apod. Prioritním opatřením je zvýšení účinnosti zahraniční prezentace ČR jako významné turistické destinace na světovém trhu CR, podpora tvorby a realizace regionálních produktů CR a zajištění účinnějšího marketingu CR. V legislativní oblasti jsou hlavním cílem MMR legislativní úpravy a vytvoření legislativního rámce pro podporu rozvoje CR z hlediska kompetencí orgánů státní správy a samosprávy, zejména pak legislativní ošetření ochrany spotřebitele a některých podmínek podnikání v CR.

Pro naplnění těchto záměrů byla MMR navržena sada projektů, naplňujících Strategii Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby a využívajících finančních zdrojů ze Strukturálních fondů EU a státního rozpočtu ČR.

Konkrétně se jedná o projekt „Informační systém státní správy a samosprávy pro CR“, který by měl přispět ke koordinaci informací využívaných pro významné zkvalitnění a zefektivnění spolupráce v oblasti CR mezi nejdůležitějšími subjekty. Výsledky projektu budou využitelné občany, odbornou veřejností i organizacemi veřejné správy.

## **3 Strategické řízení a plánování**

### **3.1 ÚVOD**

Strategické řízení je problematikou, která zaměstnává manažery, investory, projektanty, politiky – lidi, kteří ve vztahu k určitému problému odvětví jsou v pozici tzv. stake holders. Mají ve věci svůj zájem a potřebují úspěšná šetření. Existuje mnoho různých přístupů, které však vycházejí z ověřených, téměř univerzálních zkušeností, praktikovaných bez rozdílu o která odvětví se jedná, či jaké konkrétní techniky se využívá.

V tomto směru není cestovní ruch výjimkou. Pro představu, cestovní ruch je odvětví, které zahrnuje dílčí obory. Má tedy komplexnější povahu a je různorodější, nežli běžná chápaná odvětví například zpracovatelského průmyslu. Je těžké pro cestovní ruch jmenovat jednu vždy správnou metodologii pro strategické řízení, stejně jako je obtížné, ne-li nemožné tvrdit, která pracovní technika je pro tato odvětví ideální.

Vyjdeme-li z odvětvové definice kterou používá Evropská komise ve svém Nařízení komise (ES) č. 1628/2006 ze dne 24. října 2006 o použití článků 87 a 88 Smlouvy na vnitrostátní regionální investiční podporu, odvětví tvoří dle následující klasifikace hospodářských činností:

- r) „činnostmi souvisejícími s cestovním ruchem“ se rozumí tyto podnikatelské činnosti ve smyslu NACE Rev. 1.1:
- i) NACE 55: hotely a restaurace
  - ii) NACE 63.3: služby cestovních kanceláří a agentur, průvodcovské služby,
  - iii) NACE 92: rekreační, kulturní a sportovní činnosti

### **3.2 Strategická analýza**

#### **3.2.1 Analýza odvětví**

V souvislosti s analýzou odvětví identifikoval Porter pět vlivů:

1. konkurenci mezi firmami,
2. hrozbu vstupu nových firem na trh,

3. možnost použití náhradních výrobků, respektive náhradních služeb,
4. obchodní sílu kupujících, respektive zákazníků.

Na základě analýzy odvětví může firma akceptovat generické strategie. Tyto strategie se nazývají generické proto, že jsou použitelné pro široké spektrum různých organizací. Je pochopitelné, že podnik může použít více strategií.

V současné době projektanti strategií používají řadu matic, ukazujících vzájemné vztahy kritických proměnných. Například Boston Consulting Group vyvinula matici obchodního portfolia. Pro analýzu situace byla zavedena matice TOWS.

### **3.2.2 Analýza TOWS**

Matice TOWS má širší rozsah použití než matice obchodního portfolia a také klade důraz na jiné faktory. Neznamená to však, že by bylo možné jednu nahradit druhou. Matice TOWS představuje koncepční rámec pro systematickou analýzu, který usnadňuje porovnání vnějších hrozeb a příležitostí s vnitřními silnými a slabými stránkami organizace.

#### Čtyři strategické varianty

1. WT strategie je zaměřena na minimalizaci slabostí i na minimalizaci hrozeb. Může například vyžadovat, aby společnost vytvořila joint venture, nebo aby použila redukování či likvidaci.
2. WO strategie se pokouší o minimalizaci slabostí a maximalizaci příležitostí. Tak může firma s určitými slabostmi v některých oblastech buďto dále tyto oblasti rozvíjet v rámci podniku, nebo může požadovat potřebné kompetence (jako jsou potřebné technologické nebo personální dovednosti) z vnějšího prostředí, a tím vytvořit možnost pro využití externích příležitostí.
3. ST strategie vychází z předpokladu, že se síly organizace střetnou s hrozbami ve vnějším prostředí. Cílem je maximalizovat síly a minimalizovat hrozby. Takto může společnost využít své technologické, finanční, manažerské nebo marketingové síly k tomu, aby překonala hrozbu nového výrobku, který uvedla na trh konkurenční firma.
4. Nejvíce žádanou je situace, při níž společnost může využít svých sil k využití příležitostí (SO strategie). Ve skutečnosti je v zájmu podniku dosáhnout pohybu z jiné pozice

v matici právě do této situace. Jestliže má podnik nějaké slabosti, musí se snažit o jejich překonání a převedení na síly. Střetne-li se s hrozbami, musí je překonat tak, aby se mohl soustředit na příležitosti.

### 3.2.3 Analýza portfolia

Matici obchodního portfolia vyvinula Boston Consulting Group (BCG). Standardně ji užívají velké korporace, vhodná je i pro destinaci. Na obr. je uvedena zjednodušená verze této matice, ukazující na spojitost mezi tempem růstu obchodů a relevantní konkurenční pozicí firmy, vyjádřené pomocí podílu na trhu. Obchody umístěné v kvadrantu „Question marks“ (otazníky), který se vyznačuje slabým tržním podílem a vysokým tempem růstu, obvykle vyžadují takové investování hotovosti, aby se mohly stát „Stars“ (hvězdami), tedy obchody s Rychlým tempem růstu a pevnou konkurenční pozicí. Tyto druhy obchodů se vyznačují příležitostmi růstu a ziskovosti. „Cash cows“ (peněžní krávy) jsou obchody, které se vyznačují silnou konkurenční pozicí, nízkým tempem růstu a stabilitou na trhu. Podniky s takovými výrobky mají možnost vyrábět je s nízkými náklady a navíc to jsou výrobky, které poskytují podnikům hotovost potřebnou pro jejich operace. „Dogs“ (psi) jsou obchody, s nízkým tempem růstu a slabým podílem na trhu. Tyto obchody zpravidla nebývají ziskové a měly by být většinou likvidovány.



Maticice portfolia byla vyvinuta pro celé korporace, které mají několik divizí, často organizovaných vzhledem ke strategickým obchodním jednotkám. I když portfoliová analýza byla velmi populární v sedmdesátých letech, kritika dnes tvrdí, že je příliš zjednodušená. Také tempo růstu trhu je považováno za nedostatečné pro posouzení přitažlivosti trhu v daném odvětví. Podobně je podíl na trhu považován za příliš "hrubý metr" pro určování konkurenčního postavení.

### 3.2.4 Marketingové analýzy

#### Jakým marketingovým problémům většina podniků čelí?

- Zákazníci jsou stále zkušenější a citlivější na cenu;
- Mají málo času a žádají větší uživatelský komfort;
- Uvědomují si rostoucí vyrovnanost produktů různých dodavatelů;
- Méně jim záleží na značce výrobce a snáze akceptují značky distributorů či prodejců a neznačkové zboží;
- Mají vyšší požadavky na služby;
- Vyznačují se klesající loajalitou vůči dodavateli.

Nejčastěji užívané marketingové nástroje:

- Jejich produkty se nijak výrazně neliší od produktů jejich konkurence;
- Aby dosáhli potřebného prodeje, poskytují zdarma spoustu nákladných služeb a dodatečných výhod;
- Konkurenti se snadno vyrovnají jejich cenám;
- Reklama je čím dál dražší a méně efektivní;
- Vydávají příliš mnoho peněz na podporu prodeje;
- Náklady na prodejní personál rostou.

To všechno znamená, že podniky ve snaze o zdokonalení své výkonnosti na trhu čelí vážným problémům.

Nejdůležitější otázky marketingu dle Kotlera

- 
1. Jak můžeme identifikovat a zvolit správný tržní segment či správné segmenty, které bychom měli obsluhovat?
  2. Jak můžeme svou vlastní nabídku odlišit od nabídky konkurence?
  3. Jak bychom měli reagovat na tlak zákazníků na nižší ceny?

4. Jak můžeme soupeřit s domácími i zahraničními konkurenty, kteří mají nižší náklady i ceny?
  5. Jak daleko můžeme jít v individuálním uzpůsobování nabízených produktů podle přání každého zákazníka?
  6. Jaké jsou hlavní způsoby, jimiž můžeme přispět k růstu své firmy?
  7. Jak vybudujeme silnější obchodní značky?
  8. Jak snížíme náklady na získávání zákazníků?
  9. Jak si delší dobu udržíme loajalitu svých zákazníků?
  10. Jak poznáme, kteří zákazníci jsou důležitější?
  11. Jak můžeme měřit návratnost reklamy, podpory prodeje a činností ve smyslu public relations?
  12. Jak zvýšíme produktivitu prodejního personálu?
  13. Jak můžeme vybudovat více prodejních kanálů a přitom předejít jejich konfliktnosti?
  14. Jak přimějeme ostatní podnikové útvary, aby se více orientovaly na zákazníky?
- 

Jednotlivé marketingové problémy budou mít samozřejmě v různých podnicích různou váhu.

Každý sektor se potýká s jinými faktory. *Výrobci značkového zboží* mají své vlastní obavy:

- Klesající zisková marže;
- Stoupající náklady na prodej a jeho podporu;
- Rostoucí síla maloobchodních řetězců a stále náročnější boj o místo v regálech obchodů;
- Konkurence maloobchodních značek a neznačkového zboží;
- Intenzivnější útoky proti jejich tržním segmentům.

*Maloobchodníci s vlastními prodejny* mají také své problémy:

- Klesající ziskové marže;
- Komoditní zabijáci (category killers);
- Konkurence ze strany katalogových firem, zásilkových obchodních domů a jiných forem nákupů mimo prodejny.

### 3.2.5 Prognózy

Prognóza je doplňkem analýz soustředěným na budoucnost. Jestliže bude prognóza budoucnosti přesná, může být plánování relativně jednoduchou záležitostí. Manažeři by měli brát v úvahu pouze lidské a materiální zdroje, příležitosti a hrozby, určovat optimální způsob dosažení cílů a dosahovat jich s poměrně značnou jistotou. Ve skutečnosti je však prognózování mnohem více komplikované.

## Hodnoty a oblasti prognózování

Hodnoty prognózování nezávisí na jeho použití. Za prvé, manažeři zpracovávající a revidující prognózy jsou nuceni přemýšlet s ohledem na budoucnost, zkoumat ji a připravovat se na ni. Za druhé, při zpracování prognóz je možné objevit oblasti, které vyžadují chybějící kontrolu. Za třetí, prognózování pomáhá sjednocovat a koordinovat plány především tehdy, když se na něm podílí více oddělení. Zaměření pozornosti na budoucnost přispívá k dosažení dokonalého smyslu plánování.

Středem pozornosti při zpracování prognóz bývá často ekonomické, sociální, politicko-legislativní a technologické prostředí.

### Prognózování pomocí metody Delphi

Jednou z možností, jak dosáhnout větší přesnosti a významnosti technologického prognózování, představuje použití metody Delphi. Tato metoda, kterou vyvinul Olaf Helměř se svými spolupracovníky v RAND Corporation, dosáhla značného vědeckého ohlasu a uznání. Metodu Delphi lze charakterizovat tímto typickým postupem:

1. Shromáždí se skupina expertů, orientovaných na daný problém. Skupina se obvykle skládá jak z interních členů organizace, tak z externích odborníků;
2. Experti jsou vybídnuti (tak, aby nemohlo dojít k ovlivnění ostatních), aby vyslovili svůj názor na to, co lze očekávat v různých oblastech nových objevů či vývoje, a kdy to lze očekávat;
3. odpovědi jsou zkompileovány a složené výsledky jsou předloženy nazpět skupině expertů;
4. Na základě této informace (stále však anonymně) uskuteční experti nové odhady toho, co nastane v budoucnosti;
5. Proces kompilování a opětného určování předpovědí může být opakován několikrát;
6. Jakmile dojde ke sblížení názorů expertů, je možné výsledky použít jako přijatelnou prognózu.

Nutno poznamenat, že zpětné vazby pro dosažení přijatelnosti není nutit experty ke kompromisu. Naopak, smyslem je dodávat expertům další informace, které jim pomáhají formulovat názory. Takto jsou určitá očekávání a zkušenosti, které je verifikují, předpokladem, že experti dosáhnou určitého konsensu.

### 3.2.6 Shrnutí

Existuje řada definic strategie. Ty nejobecnější říkají, že strategie zahrnuje určení účelu (či poslání) a základních dlouhodobých cílů podniku, určení směrů rozvoje a alokaci zdrojů potřebných pro dosažení vytčených cílů. Taktiky jsou všeobecná ustanovení nebo doporučení, která korigují manažerské uvažování při rozhodování. Strategie i taktiky vytvářejí základní směry plánů. Poskytují rámec pro plánování a jsou východiskem pro vypracování provozních taktik a ostatních manažerských aktivit.

Model strategického plánování umožňuje pochopit, jak tento proces funguje. Identifikuje rozhodující prvky tohoto procesu a současně ukazuje jejich vzájemné vazby. Matice TOWS představuje moderní nástroj pro analýzu hrozeb a příležitostí ve vnějším prostředí ve vztahu k silným a slabým stránkám podniku. Matice portfolia je nástrojem pro alokaci zdrojů na základě vztahu mezi tempem růstu obchodů a realitní konkurenční pozicí (měřeno tržním podílem) firmy.

Pro oblast, jako je růst, finance, organizace, personál, public relations, výroby, služby a marketing, je potřeba vyvíjet základní strategie a taktiky. Profesor Porter identifikoval tři generické konkurenční strategie, týkající se vedoucího postavení v nákladech, odlišení a zaměření.

Jestliže manažeři chtějí strategie realizovat efektivně, musí je spolu s plánovacími předpoklady sdělit všem, kteří by je měli znát, a musí dosáhnout jistoty, že zpracované plány podporují a odrážejí vytyčené strategie a základní cíle. Manažeři musí také pravidelně strategie revidovat, vyvíjet strategie pro podmínky neurčitosti a musí mít jistotu, že organizační struktura podniku je v souladu s plánovacím programem. Manažeři se té musí nepřetržitě vzdělávat v oblasti plánování a realizování strategií.

Plánovací předpoklady představují předvídaní vývoje prostředí. Zahrnují předpovědi a prognózy budoucnosti i známé podmínky. Jedním ze známých přístupů k prognózování je technika Delphi, kterou vyvinula RAND Corporatio. Mezi další druhy prognostických metod patří metoda vedoucího názoru, metoda skládání názorů prodejních sil, metoda uživatelského



očekávání, statistické metody a deduktivní metody. Vytváření efektivních předpokladů vyžaduje důkladný výběr předpokladů, vývoj alternativních předpokladů pro plánování v podmínkách neurčitosti, prověřování jejich konzistence a jejich komunikaci.

### **3.3 Strategický výběr**

#### **3.3.1 Alternativy a hodnocení**

Sestavení vhodných alternativ řešení je podmínkou uskutečnění dalšího kroku plánování, tj. vybrat takovou alternativu, která nejlépe umožňuje dosažení daného cíle. Tato volba představuje konečný bod rozhodování, i když rozhodování je nutné uskutečňovat i v ostatních plánovaných krocích – při výběru cílů, výběru rozhodujících předpokladů a dokonce i při určování alternativ.

#### **3.3.2 Kvantitativní a kvalitativní faktory**

Při posuzování alternativních plánů pro dosažení cíle používají lidé především **kvantitativní faktory**. Jedná se o faktory, které je možné měřit pomocí numerických veličin, jako je čas nebo různé fixní a variabilní náklady. Nikdo nepochybuje o důležitosti takovéto analýzy. Jestliže jsou však při výběru přehlíženy neměřitelné či kvalitativní faktory, může dojít k ohrožení úspěšnosti vybrané varianty. **Kvalitativní** či **neměřitelné faktory** jsou takové, které je obtížné vyjádřit numericky a mezi něž patří například kvalita pracovních vztahů, riziko spojené s technologickými změnami či interní sociální klima. Existuje příliš mnoho případů, kdy došlo k selhání vynikajícího kvantitativního plánu z důvodu neočekávaných konfliktů, kdy pečlivě zpracovaný marketingový plán byl ochromen dlouhodobou stávkou přepravců, nebo kdy byl racionální úvěrový plán překažen ekonomickou recesí. Tyto ilustrace ukazují, že je důležité při hodnocení variant věnovat pozornost jak kvantitativním, tak kvalitativním faktorům.

Aby bylo možné v souvislosti s plánovacím problémem hodnotit a porovnávat kvalitativní faktory, musí manažeři tato faktory nejprve poznat a určit, zda je možné jim přiřadit přiměřenou kvantitativní veličinu. V případě, že to není možné, měli by se pokusit ohodnotit jejich významnost a posoudit společně s kvantitativními faktory jejich pravděpodobný vliv na dosahování požadovaných výsledků, a pak teprve provést konečné rozhodnutí. Takovéto rozhodnutí může vycházet z předpokladu převládajícího významu některého kvalitativního faktoru.

Uvedený postup připouští, že manažer uskutečňuje svá rozhodnutí na základě určité celkové jistoty. Vyplývá to především z používání nepřesných osobních odhadů, které však bývají pro některá specifická kvantitativní rozhodnutí nezbytná. Jen zřídka bývá rozhodování jednoduché. Není bez důvodu, že úspěšní manažeři bývají ironicky označováni za lidi, kteří si myslí, že mají vždy pravdu.

### **3.3.3 Marginální analýza**

Při hodnocení alternativ je možné použít techniku marginální analýzy, která porovnává přírůstky příjmů, dosažené na základě dodatečných nákladů. V případě, že cílem je maximalizace zisku, je tohoto zisku dosaženo tehdy, jak udává elementární a ekonomická teorie, jsou-li dodatečné příjmy a dodatečné náklady rovnocenné. Jinými slovy řečeno, jestliže dodatečné příjmy větší množství jsou větší než příslušné dodatečné náklady, pak je možné snížením produkce dosáhnout vyššího zisku.

Marginální analýzu lze použít i při porovnávání jiných faktorů, než jsou náklady a příjmy. Například při hledání optimální velikosti produkce z daného stroje je možné měnit výstupy a porovnávat je s výstupy tak dlouho, dokud nejsou stejně velké. Takový výsledek je pak možno chápat jako stav, kdy je dosaženo maximální efektivity stroje. Obdobný přístup je možno použít u podřízených pracovníků při vyhledávání možností dodatečných úspor nákladů, zlepšení komunikace a morálky a dalších faktorů vzhledem k rovnocenným ztrátám v efektivity kontroly. Vedení a dalších podobných faktorech.

### 3.3.4 Analýza užitku a nákladů

Určité zdokonalení, respektive určitou modifikaci marginální analýzy představuje analýza efektivity nákladů, respektive analýza užitku a nákladů. Analýza užitku a nákladů hledá nejlepší poměr mezi užitky a náklady. Prakticky to znamená nalézt nákladově nejméně náročný způsob, jak dosáhnout cíle nebo získat největší hodnotu vzhledem k daným výdajům. Jednoduše řečeno, analýza užitků a nákladů je technikou pro vyhledávání nejlepšího plánu v těch případech, kdy jsou cíle méně specifické než prodej, náklady či zisky: když je cílem zastrášení, nebo odražení nepřátelského útoku, když sociální cíl představuje snížení znečištění ovzduší nebo rekvalifikaci nezaměstnaných, nebo jestliže se obchodní cíle podílejí na sociálních cílech prostřednictvím programu školení nezaměstnaných.

Nekvantifikovatelné cíle lze někdy vyjádřit některými poměrně specifickými měřítky efektivity. Například v programu, jehož všeobecným cílem je zvýšení morálky pracujících, může společnost použít pro měření efektivity takové verifikované veličiny, jako je obměna zaměstnanců, počet absencí a počet stížností, doplnit je takovými subjektivními vstupy, jako jsou odhady kvalifikovaných odborníků.

Za hlavní přednosti analýzy užitků a nákladů lze považovat to, že je zaměřena na výsledky programu, že pomáhá vyhodnotit potenciální užitky jednotlivých alternativ vzhledem k potenciálním nákladům a umožňuje porovnání alternativ z hlediska jejich celkových výhod.

Ačkoli rozhodování, vycházející z užitku nákladů, zahrnuje stejné kroky jako kterékoliv jiné plánovací rozhodování, vyznačuje se těmito odlišnými vlastnostmi:

1. Cíle jsou běžně orientovány na výstupy, přičemž Konečný výsledek obvykle nebývá precizován.
2. Alternativy obvykle představují celé systémy, programy nebo strategie pro dosažení cílů.
3. Měřítko efektivity musí být relevantní s danými cíli a musí být vyjádřena pokud možno přesnými pojmy, i když ne vždy kvantifikovatelnými.
4. Nákladové odhady mohou zahrnovat jak nefinanční, tak i finanční náklady.
5. Standardy rozhodnutí, které obvykle nebývají tak specifické, jako jsou náklady či zisk, mohou zahrnovat dosažení daného cíle při nejmenších nákladech, jeho dosažení v závislosti na disponibilních zdrojích, nebo uskutečnění takových změn nákladů,

které, zejména z hlediska požadavku jiných programů, vytvoří předpoklady pro dosažení efektivity.

### **3.3.5 Techniky pro výběr a implementaci**

Popsané analýzy stejně jako implementační rozhodování je možné opřít o techniky, které se osvědčují v různých organizačních a personálních kombinacích. Volba správné techniky totiž může strategické plánování a řízení výrazně zjednodušit a zrychlit. Naopak nevhodné techniky mohou zavést strategické plánování do slepé uličky. V cestovním ruchu se většinou potkávají menší podniky, lidé z různých oborů a také lidé z různě zaměřených organizací. To činí procesy spojené se strategií náročnější na vzájemnou komunikaci a porozumění. Jednou z technik, která umožňuje nalézt a zpřehlednit vztah mezi užitky a náklady je metoda 80/20 známá jako Parettovo pravidlo. Je založena na statisticky doložené logice, že pro 80 % důsledků v dané problematice existuje cca 20 % příčin ze všech, které zde působí. Technika vyžaduje, aby byla shromážděna data o dané problematice v logické příčinnosti. Nejčastěji to bývá roztřídění druhů problémů, situací atd. podle typu. Například zpoždění dopravních spojů, nekvalitní orientační systém, nízká kapacita, špatná obsluha atp.. Těmto typům lze přiřadit např. četnost výskytu a také náklady či ztráty, které způsobují. Důležité je data zkoumat tak, aby nedošlo k prvoplánovému, většinou zavádějícímu hodnocení, ale aby se našla efektivní logika 80/20.

*Příklad:*

| Problém | Výskyt | Ztráta |
|---------|--------|--------|
| A       | 13     | 6 630  |
| B       | 38     | 2 140  |
| C       | 7      | 1 050  |
| D       | 12     | 590    |
| E       | 3      | 340    |
| F       | 2      | 190    |
| G       | 4      | 108    |
| H       | 3      | 58     |
| CH      | 1      | 54     |
| I       | 2      | 10     |

Provedení průzkumu:

| Problém       | Výskyt    | Ztráta        | Ztráta kumulovaná |
|---------------|-----------|---------------|-------------------|
| A             | 13        | 6 630         | 6 630             |
| B             | 38        | 2 140         | 8 770             |
| C             | 7         | 1 050         | 9 820             |
| D             | 12        | 590           | 10 410            |
| E             | 3         | 340           | 10 750            |
| F             | 2         | 190           |                   |
| G             | 4         | 108           |                   |
| H             | 3         | 58            | Ostatní = 420     |
| CH            | 1         | 54            | 11 170            |
| I             | 2         | 10            |                   |
| <b>Celkem</b> | <b>85</b> | <b>11 170</b> |                   |

Zde dvě největší položky ztrát ( 2 typy problémů z 10) způsobují 80 % celkových ztrát. Prvoplánové hodnocení pouze výskytu by ukazovalo jiný obrázek a vedlo k méně efektivnímu výběru.

Přestože technika 80/20 umožňuje používat přibližné počty, velká čísla atp., v konečném důsledku je velmi přesná a účinná. V praxi bývá doplňována zpřesňující „plánovací“ technikou hodnocení rizik a citlivosti řešení na tato rizika. Podstatou techniky je určit, která rizika jsou pro vybraná řešení významná. Samo o sobě je toto určení další hodnotící analýzou s prvky potřebného prognózování. Aby bylo možné posoudit vliv rizik na cílové parametry řešení, používá se numerické vyjádření změny některé důležité proměnné vlivem rizika. Například se odhadne, že při reálném působení rizika X, které je velké Y jednotek, dochází ke snížení potřebné hodnoty proměnné A o 20 %. Citlivost proměnné A na riziko X se modeluje jako funkce změny A v důsledku změny X. Například, že změna X z Y na Z (90 %) vyvolá snížení A o dalších 20 %.

V praxi cestovního ruchu se zvláště úspěšně využívá technika benchmarkingu. Je srozumitelná a umožňuje opakování či modelování v čase – historické změny ověření plánovacích předpokladů atp.. Spočívá na nalezení kategorií popisu stavu (trhu, produktu, organizace, destinace). Kategorie jsou hodnotitelé na jednoduché škále (každá od 0:3, 1:10,..). Hodnocení se provádí mezi „naší skutečností“ a dalšími vhodnými „skutečnostmi“ nejlépe konkurenčními či ideálními. Rozdíly, které hodnocení ukáže jsou zdrojem k hledání řešení nebo přímo ke stanovení cílů a úkolů.

## **3.4 Implementace strategie**

### **3.4.1 Strategický audit**

Pro implementaci strategických záměrů existuje řada metod. Přes různost organizací, destinací a prostředí je spolehlivou metodou strategický audit. V odvětví cestovního ruchu mívá často formu marketingového strategického auditu. Srovnání obecného přístupu k složkám auditu a konkrétní postup na příkladu řízení hotelu ukazuje následující.

## Audit marketingového prostředí

---

### Makroprostředí

- A. Demografické                      Které hlavní demografické jevy a trendy představují pro tento podnik příležitosti nebo hrozby? Jaká opatření podnik vzhledem k těmto jevům a trendům přijal?
- B. Ekonomické                        Které hlavní jevy v oblasti příjmů, cen, úspor a úvěrů podnik nějak ovlivní? Jaká opatření podnik ohledně těchto jevů a trendů přijímá?
- C. Ekologické                         Jaké jsou perspektivy, ceny a dostupnosti přírodních a energetických zdrojů, které podnik potřebuje? Jaké obavy byly vysloveny vzhledem k možné úloze podniku při znečišťování a ochraně životního prostředí a jaké kroky podnik učinil?
- D. Technologické                      K jakým nejvýznamnějším změnám dochází v technologii výroby a výrobního procesu: Jaké je postavení podniku v těchto technologiích? Jaké hlavní generické náhrady by mohly příslušný výrobek zaměnit?
- E. Politické                            Které změny legislativních a regulačních opatření by mohly ovlivnit marketingovou strategii a taktiku? Které z událostí, k nimž dochází v oblasti kontroly znečišťování životního prostředí, zrovnoprávnění zaměstnaneckých příležitostí, bezpečnosti výrobků, reklamy, cenové regulace a dalších, ovlivňují marketingovou strategii?
- F. Kulturní                             Jaký je postoj veřejnosti k podnikání a k produktům našeho podniku? Které změny životního stylu a hodnot zákazníků by mohly podnik ovlivnit?

---

---

## Příklad – Audit vnějšího prostředí hotelu

- A. Demografické
1. Které základní demografické trendy představují mohou ohrozit hotel, nebo pro něj vytvořit příležitosti na trhu?
  2. Jaká opatření musí hotel v souvislosti s těmito trendy uskutečnit?
- B. Ekonomické
1. Které základní ekonomické rozvojové trendy v oblasti cen, úspor a úvěrů mohou ohrozit hotel, nebo pro něj vytvořit příležitosti na trhu?
  2. Jaká opatření musí hotel v souvislosti s těmito trendy uskutečnit?
- C. Ekologické
1. Jaké jsou perspektivy ceny a dostupnosti přírodních energetických zdrojů, které hotel potřebuje?
  2. Jaké obavy byly vysloveny vzhledem k možné úloze hotelu při znečišťování a ochraně životního prostředí a jaké kroky hotel učinil?
- D. Technologické
1. Které základní trendy v rozvoji technologií mohou ohrozit hotel, nebo pro něj vytvořit příležitosti na trhu?
  2. Jaká opatření musí hotel v souvislosti s těmito trendy uskutečnit?
- E. Politické
1. Které základní trendy v politice a legislativě mohou ohrozit hotel, nebo pro něj vytvořit příležitosti na trhu?
  2. Jaká opatření musí hotel v souvislosti s těmito trendy uskutečnit?
- F. Kulturní
1. Které změny se objevily v životním stylu, v chování a ve vnímání hodnot hostů?



2. Jaká opatření musí hotel v souvislosti s těmito trendy uskutečnit?

---

### Úkolové prostředí

- A. Trhy Co se děje s velikostí trhů, s jejich rozvojem, geografickým rozložením a zisky? Jaké jsou nevýznamnější tržní segmenty?
- B. Zákazníci Jaké jsou potřeby zákazníků a jejich nákupní procesy? Jak zákazníci a potenciální zájemci hodnotí podnik a jeho konkurenci z hlediska pověsti, jakosti výrobků a služeb, prodejního personálu a cen? Podle čeho přijímají různé segmenty zákazníků svá nákupní rozhodnutí?
- C. Konkurenti Kdo jsou naši nejvýznamnější konkurenti? Jaké jsou jejich cíle, strategie, přednosti, slabiny, velikost a tržní podíl? Které trendy ovlivní budoucí konkurenci a možnost náhrady dosavadních produktů podniku?
- D. Distribuce a prodejci Které jsou hlavní obchodní kanály, jimiž se produkty dostávají k zákazníkům? Jaké jsou úrovně efektivnosti a růstové potenciály různých obchodních kanálů?
- E. Dodavatelé Jaké jsou perspektivy dostupnosti klíčových zdrojů používaných ve výrobě? Jaké trendy se mezi dodavateli projevují?
- F. Obslužné a marketingové firmy Jaké jsou perspektivy ceny a dostupnosti přepravních služeb, skladovacích prostor a finančních zdrojů: Jak efektivní jsou reklamní agentury a firmy tržního výzkumu, jejich služeb podnik využívá?
- G. Veřejnost Které složky veřejnosti představují pro podnik zvláštní příležitosti nebo problémy? Jaká opatření podnik přijal, aby efektivně vyřešil vztahy s každou složkou veřejnosti?

---

## Příklad – Audit vnějšího prostředí hotelu

- A. Trh cestovního ruchu
1. Co se děje s trhem cestovního ruchu v souvislosti s jeho velikostí, růstem a geografickým rozptylem?
  2. Které jsou nejpočetnější segmenty trhu cestovního ruchu? Jaký je očekávaný stupeň jejich růstu? Které segmenty vytvářejí velké a které téměř žádné příležitosti na trhu?
- B. Zákazníci (hosté)
1. Jaký je postou současných a potencialních hostů k nabídce hotelu v porovnání s konkurencí?
  2. Na základě čeho přijímají hosté svá nákupní rozhodnutí?
  3. Jaké jsou potřeby hostů a způsob jejich uspokojování na trhu?
- C. Konkurenti
1. Kdo jsou největší konkurenti hotelu?
  2. Jaké jsou cíle a strategie každého z uvedených konkurentů? Jaké jsou jejich silné a slabé stránky? Jaký mají podíl na trhu?
  3. Jaké jsou trendy v konkurenci hotelu?
- D. Distribuce a prodejci
1. Které jsou hlavní distribuční cesty hotelu?
  2. Jaké jsou úrovně efektivnosti a růstové potenciály uvedených cest??
- E. Dodavatelé
1. Jaké jsou perspektivy ceny klíčových zdrojů používaných k poskytování služeb a výrobě jídel a pokrmů?
  2. Jak se trendy mezi dodavateli projevují?
- F. Obslužné a marketingové firmy
1. Jak efektivní jsou reklamní a výzkumné agentury, agentury pro public relations, jejichž služeb hotel využívá?

- G. Veřejnost
1. Kteří představitelé veřejnosti (například média, vláda, skupiny obyvatel apod.) představují určité příležitosti nebo ohrožení pro hotel?
  2. Jaké kroky bude potřeba uskutečnit a jaké již byly uskutečněny v zájmu vytvoření dobrých vztahů s veřejností?

---

### **Audit marketingové strategie**

---

- A. Podnikové poslání Je podnikové poslání formulováno jasně a pomocí tržně orientovaných pojmů? Je reálné?
- B. Marketingové cíle Jsou podnikové a marketingové záměry a cíle formulovány natolik jasně, aby posloužily marketingové výkonnosti? Jsou marketingové cíle zvoleny správně z hlediska konkurenčního postavení podniku, jeho zdrojů a příležitostí?
- C. Strategie Formulovalo vedení jednoznačnou marketingovou strategii, sloužící k dosažení jeho marketingových cílů? Je tato strategie volena správně z hlediska momentální fáze cyklu životnosti produktu, konkurenčních strategií a stavu ekonomiky? Užívá podnik optimálního základu pro tržní segmentaci? Má jasně vytyčená kritéria pro hodnocení jednotlivých segmentů a volbu těch nejlepších? Vypracoval si přesné profily každého cílového segmentu? Má podnik pro každý cílový segment zpracovanou efektivní prezentaci a marketingový mix? Jsou v rozpočtu na dosažení marketingových cílů vyčleněny dostatečné nebo dokonce přebytečné zdroje?

---

## Příklad – Audit marketingové strategie hotelu

- A. Poslání hotelu
1. Je poslání formulováno jasně a vyjadřuje postavení hotelu na trhu? Je v souladu s možnostmi a zdroji hotelu? Vyjadřuje rovnováhu mezi potřebami hostů, životního prostředí a hotelu?
- B. Marketingové cíle
1. Jsou cíle hotelu jasně definovány, tlumočené a porozuměli jim všichni zainteresovaní?
  2. Jsou cíle hotelu přiměřené, poskytují hotelu možnost konkurovat na trhu dostatek zdrojů a možností?
  3. Jsou k dispozici informace, na základě kterých je možné periodicky hodnotit plnění cílů?
- C. Strategie hotelu
1. Jaké je složení hotelového a hostinského průmyslu v cílovém místě?
  2. Byla analýza silných a slabých stránek uskutečněna ve všech střediscích hotelu? Jaké jsou výsledky této analýzy?
  3. Jaká je základní strategie pro střediska hotelu v následujícím časovém období?
  4. Má každé středisko hotelu strategický plán? Jsou plány středisek v souladu se základním strategickým plánem hotelu?
- D. Marketingová strategie
1. Jaká je základní marketingová strategie k dosažení cílů hotelu? Jsou k dispozici adekvátní zdroje k dosažení marketingových cílů?
  2. Jsou uvedené zdroje optimálně alokovány z hlediska segmentů trhu a nabídky hotelu?
  3. Jsou marketingové zdroje optimálně alokovány vzhledem k nástrojům marketingu?

4. Je možné očekávat změny, které budou mít vliv na marketingovou strategii hotelu?
- 

### Audit organizace marketingu

---

- A. Formální struktura      Má viceprezident pro marketing dostatečnou pravomoc a odpovědnost za podnikové aktivity, které ovlivňují spokojenost zákazníků? Mají marketingové aktivity optimální strukturu z hlediska funkčního, výrobního, segmentového, uživatelského a geografického rozdělení?
- B. Funkční efektivnost      Existují mezi marketingem a prodejem dobré pracovní vztahy a dobrá komunikace? Funguje efektivnější systém výrobního řízení? Jsou manažeři jednotlivých produktů schopni plánovat zisky nebo jen objem prodeje? Existují v marketingu nějaké skupiny, které potřebují další výcvik, větší motivaci, dohled nebo hodnocení?
- C. Efektivnost vztahů      Dochází mezi marketingem a výrobou, výzkumem a vývojem, nákupem, finančním oddělením, účtárnou a/nebo právním oddělením k nějakým problémům, které by se měly řešit?
- 

### Příklad – Audit organizace marketingu - hotel

- A. Formální struktura      1. Má viceprezident pro marketing dostatečnou pravomoc a odpovědnost za aktivity hotelu, které ovlivňují spokojenost hostů?

2. Mají marketingové aktivity optimální strukturu z hlediska funkčního, výrobního, segmentového, uživatelského a geografického rozdělení?
3. Je organizační struktura hotelu adekvátní a vhodná k aplikaci strategických marketingových plánů?
4. Existuje na vrcholovém postu marketingového managementu člověk s adekvátním vzděláním, autoritou a odpovědností?
5. Jsou odpovědnosti jednotlivých členů marketingového managementu jasně definovány?
6. Jaké jsou slabé stránky klíčových členů marketingového managementu?
7. Jaké aktivity budou vyvinuty v zájmu zvyšování jejich kvalifikace? Potřebují někteří členové víc školení, motivace nebo hodnocení?
8. Jsou pracovní vztahy a komunikace mezi členy marketingového managementu a mezi marketingovým managementem a středisky hotelu dobré?

**B. Funkční efektivnost**

1. Existuje v hotelu marketingový informační systém, který je schopen poskytnout relevantní a včasné informace s vypovídací schopností o skutečnostech, které ovlivňují rozvoj hotelu?
2. Uskutečňuje se marketingový průzkum vždy když je potřeba? Jsou výsledky takového výzkumu adekvátně využity?

**Audit marketingových systémů**

**A. Marketingový systém**

Přináší marketingový zpravodajský systém přesné, informační dostatečné a včasné informace o událostech na trhu

Z hlediska zákazníků, potencialních zájemců, distributorů a prodejců, konkurentů, dodavatelů a různých složek veřejnosti? Vyžadují si podnikoví rozhodovatelé dostatečný tržní výzkum a využívají jeho výsledků? Aplikuje podnik skutečně ty nejlepší metody měření a prognózování prodeje?

B. Marketingové  
plánovací systémy

Je systém marketingových plánování správně koncipován a efektivně využíván? Mají pracovníci marketingu k dispozici podpůrné rozhodovací systémy? Jsou výsledným produktem plánovacího systému přijatelné prodejní cíle a kvóty?

C. Marketingový

Jsou kontrolní postupy přiměřené k tomu, aby zajistily kontrolní dosažení cílů ročního plánu? Provádí vedení periodickou systém analýzu ziskovosti jednotlivých produktů, trhů, teritorií a distribučních kanálů? Provádí se periodické přezkoumávání marketingových nákladů a marketingové efektivnosti?

D. Systém vývoje  
nových produktů

Je podnik dobře organizován z hlediska shromažďování, generování a třídění nápadů na nové produkty? Provádí podnik přiměřený koncepční výzkum a podnikatelskou analýzu, než do nových nápadů investuje? Provádí podnik dostatečné výrobní a tržní testy, než nové produkty uvede na trh?

---

Příklad – Audit marketingových systémů - hotel

A. Marketingový  
systém

1. Přináší marketingový informační systém přesné, informační dostatečné a včasné informace o událostech na trhu z hlediska hostů, potencialních hostů, distributorů konkurentů, dodavatelů a různých složek veřejnosti?
2. Vyžaduje marketingový management dostatečný tržní výzkum a využívají jeho výsledků?
3. Aplikuje hotel skutečně ty nejlepší metody měření a prognózování prodeje?

- |                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| B. Marketingové<br>plánovací systémy | 1. Je systém marketingových plánování správně koncipován a efektivně využíván? Má marketingový management k dispozici podpůrné rozhodovací systémy?  |
| C. Marketingový<br>kontrolní systém  | <p>1. Jsou výsledky uskutečněných akcí shodné s očekáváními? Byla realizace akcí zmařena některými specifickými faktory?</p> <p>2. Jsou kontrolní systémy a činnosti vhodné na vyhodnocení plnění plánu?</p> <p>3. Jsou přijatá opatření v zájmu uskutečnění periodické analýzy ziskovosti produktových řad, vybraných trhů apod.?</p> <p>4. Kde jsou odchylky mezi plánovanými a skutečnými výsledky? Jaké jsou příčiny uvedených odchylek?</p> |
| D. Systém vývoje<br>nových produktů  | <p>1. Je hotel dobře organizován z hlediska shromažďování, generování a třídění nápadů na nové produkty?</p> <p>2. Provádí hotel přiměřený koncepční výzkum a analýzu, než do nových nápadů investuje?</p>   |

---

### Audit produktivity marketingu

---

- |   |   |
|---|---|
| A. Analýza ziskovosti                               | Jaká je ziskovost různých podnikových produktů, trhů, teritorií a distribučních kanálů? Měl by se podnik začít angažovat v nějakých nových podnikatelských segmentech a v jiných svou činnost rozšířit, utlumit či ukončit? |
| B. Analýza efektivnosti<br>vynaložených<br>nákladů? | Vykazují některé marketingové aktivity příliš vysoké náklady? Lze přijmout nějaká opatření na snížení těchto nákladů?   |



---

## Příklad – Audit produktivity majetku – hotel

- A. Analýza ziskovosti
1. Jaká je ziskovost různých hotelových služeb, trhů, distribučních cest?
  2. Měl by se hotel začít angažovat v nějakých nových segmentech a v jiných svou činnost rozšířit, utlumit či ukončit?
- B. Analýza efektivnosti vynaložených nákladů
1. Vykazují některé marketingové aktivity příliš vysoké náklady?
  2. Lze přijmout nějaká opatření na snížení těchto nákladů?

---

## Audity marketingových funkcí

---

- A. Produkty
- Jaké jsou cíle podnikového výrobního sortimentu? Jsou tyto cíle správné? Vyhovuje těmto cílům současný výrobní sortiment? Měl by se současný výrobní sortiment rozšířit či zúžit směrem nahoru, dolů nebo oběma směry? Které produkty by měly být postupně vyřazeny? O které produkty by se měl doplnit? Jaké jsou zkušenosti kupujících a jejich postoje k jakosti produktů podniku a jeho konkurentů, k jejich užitným vlastnostem, stylingu, značkovým jménům atd.? Které aspekty výrobní a značkové strategie je třeba vylepšit?
- B. Cena
- Jaké jsou cíle, zásady, strategie a postupy podnikové tvorby cen? Do jaké míry se ceny stanovují podle nákladů, poptávky kritérií konkurenceschopnosti? Domnívají se zákazníci, že ceny podniku odpovídají hodnotě toho co nabízí? Co vedení ví o

elasticitě poptávky, o efektech křivky učení a o cenách a principech cenové tvorby konkurence? Do jaké míry jsou cenové principy kompatibilní s potřebami distributorů a prodejců, dodavatelů a principy státní regulace?

#### C. Distribuce

Jaké jsou podnikové distribuční sítě a strategie? Jsou zajištěny dostatečným pokrytím trhu a dostatečnými službami? Jak efektivní jsou distributoři, prodejci, obchodní zastupitelé výrobce, komisionáři, agenti a další? Neměl by podnik uvažovat o změně svých distribučních kanálů?

#### D. Reklama, podpora prodeje, publicita a přímý marketing

Jaké jsou reklamní cíle organizace? Jsou to správné cíle? Vydávají se na reklamu odpovídající částky? Jsou zvolené náměty a texty inzerátů efektivní? Jaký mají na reklamu názor zákazníci a veřejnost? Jsou správně zvolena reklamní média? Je interní a reklamní personál přiměřeně schopný? Je rozpočet na podporu prodeje přiměřený? Využívá se efektivně a dostatečně takových nástrojů podpory prodeje, jako jsou bezplatné vzorky a ochutnávky, kupóny na slevy, výstavky a prodejní soutěže? Jsou pracovníci oddělení public relations kompetentní a tvořiví? Využívá podnik dostatečně přímého, on-line a databázového marketingu?

#### E. Prodejní personál

Jaké jsou cíle prodejního personálu? Je prodejní personál dostatečně početný, aby mohl plnit podnikové cíle? Je prodejní personál organizován v souladu se správnými principy specializace (teritoriální, tržní a výrobní)? Má podnik dostatek (nebo přebytek) manažerů prodeje, kteří řídí práci terénních obchodních zástupců? Poskytuje úroveň a struktura odměňování prodejního personálu dostatečnou stimulaci a ocenění? Vyznačuje se prodejní personál vysokou morálkou, kompetentností a nasazením? Existují adekvátní postupy stanovování kvót a hodnocení výkonnosti? Jaký je podnikový

prodejní personál v porovnání s prodejním personálem konkurence?

---

### Příklad – Audity marketingových funkcí – hotel

#### A. Produkt

1. Uspokojuje produktový mix potřeby na trzích, na kterých je nabízen?
2. Je produkt hotelu umístěn na trhu jako protiklad k produktu konkurence?
3. Podílí se marketingový management na plánování a rozhodování ohledně produktu hotelu ?
4. Je potřebné produkt hotelu, v zájmu jeho větší konkurenční schopnosti, rozšířit anebo modifikovat?
5. Je marketingový management schopen získat, shromáždit a realizovat nápady na nový produkt?
6. Pomáhá marketingový management jednotlivým střediskům při rozvoji nového produktu?

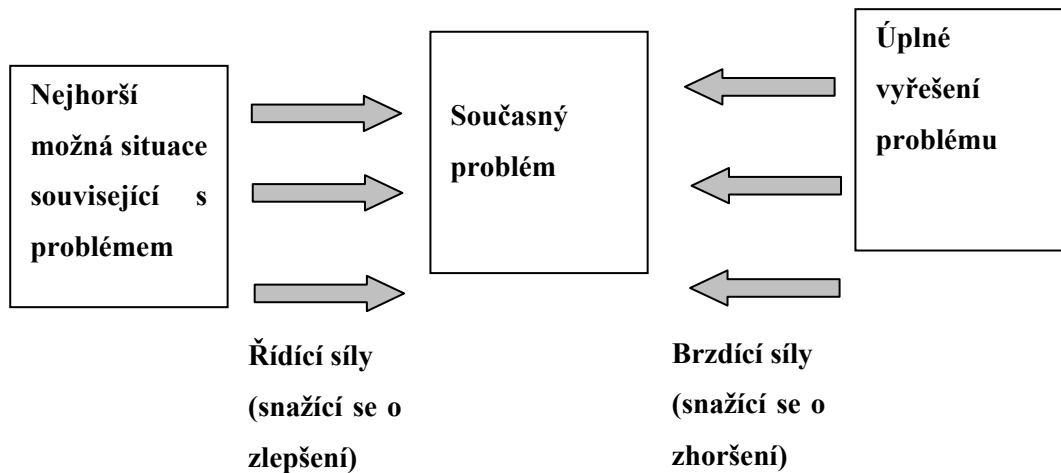
#### B. Cena

1. Jaké jsou základní cíle, politika, strategie a činnosti v oblasti cen?
2. Existují nějaké komponenty produktu, které nejsou v souladu s jinými komponenty?
3. Jsou ceny v rámci aktivit podpory prodeje využívány aktivně?
4. Jsou ceny z pohledu hostů adekvátní hodnotě? Pokud ne, tak které?
5. Naznačují nějaké signály, že je potřebné změnit cenovou strategii – v celém hotelu anebo jen v některých střediscích hotelu?

- C. Distribuce
1. Jaké jsou podnikové distribuční sítě a strategie hotelu?
  2. Je rovnováha mezi distribučními kanály hotelu?
  3. Plní distribuční kanály svou funkci?
- D. Strategie zaujetí
1. Má hotel integrovanou poziční strategii? Jsou úkoly stanovené pro jednotlivé komponenty marketingového mixu v souladu se základními cíli a jsou ve vzájemném souladu?
  2. Jsou k dispozici adekvátní zdroje na splnění marketingového pozičního programu?
  3. Jsou jednotlivé komponenty marketingového mixu alokovány v souladu s očekávanými výsledky?
  4. Je potřebné uvažovat o změně pozice, resp. o eliminování některé produktové řady?
- E. Komunikace s hostem
1. Jaké jsou cíle marketingového managementu v oblasti komunikace s hosty? Jsou akceptovatelné a vhodné pro střediska hotelu?
  2. Podporují střediska hotelu úsilí marketingového managementu v oblasti komunikace? Pokud ne, tak proč?
  3. Byla vyčleněna správná suma na komunikaci? Jak je sestaven rozpočet?
  4. Jsou komunikační média vhodně vybrána? Využívají se aktivity podpory prodeje afektivně?
  5. Co si myslí hosté o komunikaci? Je prováděn výzkum na vyhodnocení efektivnosti komunikace?

### 3.2 Techniky pro řešení

Zjištění strategického auditu lze velmi přehledně řešit s pomocí technik, které problematiku řešení vizualizují a tím zpřístupní řešitelům a manažerským týmům. Doporučit lze použití analýzy silového pole, která vychází ze schématu :

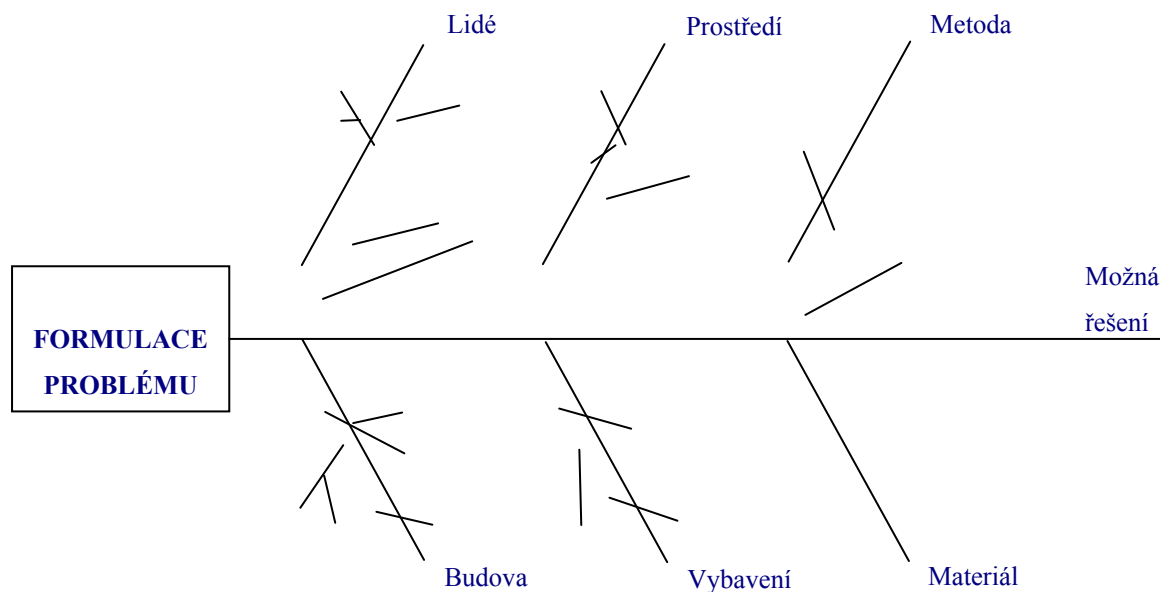


Efekt tohoto postupu spočívá v definici optimálního a havarijního stavu řešeného problému. To uvolňuje, především v týmové práci, zahleděnost na sebe sama. Nezřídká se tak otevřou nové pohledy a perspektivy. Následná definice pozitivních a negativních sil určí operační prostor pro řešení. Oba druhy sil je nutné ocenit co do významu.

Efektivnosti plánování pomáhají odpovědi na otázky.

- Co přesně je třeba udělat?
- Kdo to udělá?
- Kde se to bude dělat?
- Jak to lze rozšířit a podpořit ?

Jinou technikou jak se dobrat k řešení je Ishikawova metoda. Zvláště v cestovním ruchu pomáhá kreativnímu přístupu. Založena je na znalostech příčin a důsledků, zde například rámci destinace. Schéma jak s technikou pracovat je níže.



### 3.5 Strategický management v praxi cestovního ruchu

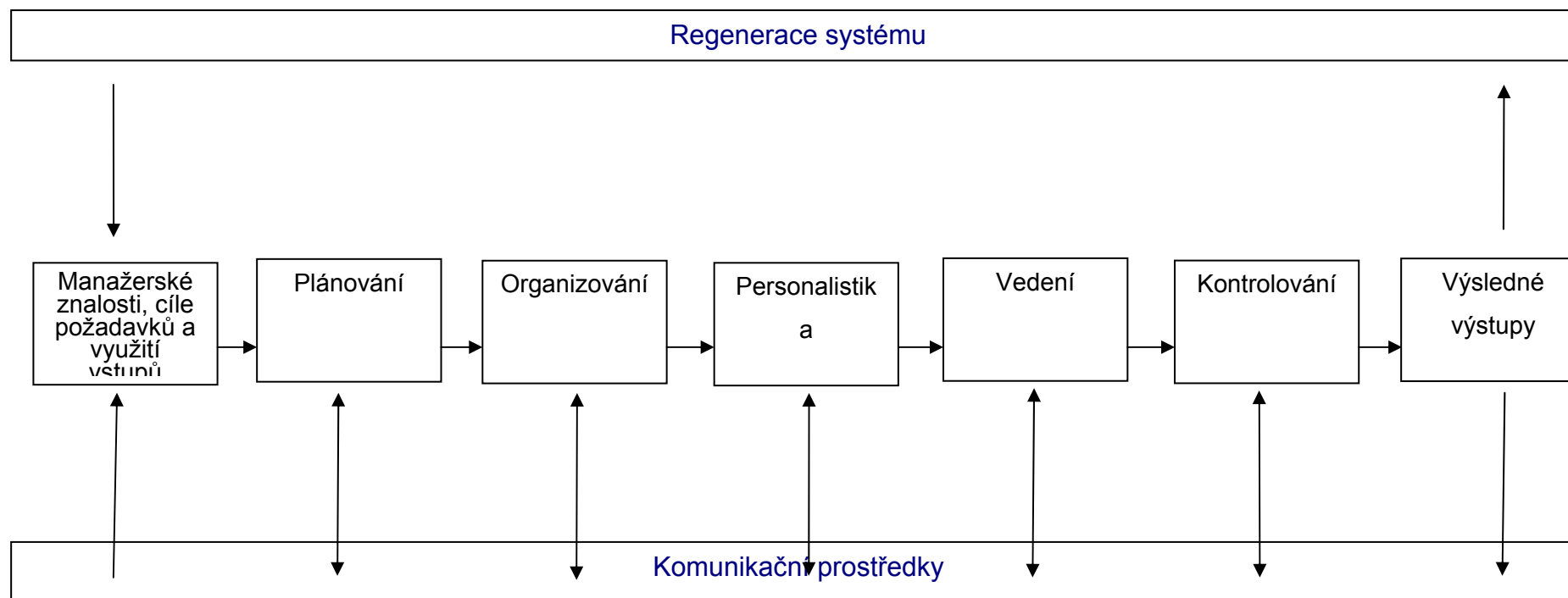
#### Schéma strategického managementu

**Vstupy:** lidské zdroje, kapitálové, manažerské, technologické

**Cíle vstupních požadavků:** zaměstnanci, spotřebitelé, dodavatelé, akcionáři, vlády, společnost, ostatní

**Výstupy:** výrobky, služby, zisky, uspokojení integrační cíl, ostatní

**Vnější proměnné a informace:** příležitosti, omezení, ostatní



### **3.5.1 Plánování**

#### Podstata a smysl plánování

Plánování zahrnuje výběr poslání, cílů, činností pro jejich dosažení. Plánování vyžaduje rozhodování, tj. výběr mezi možnými způsoby budoucího průběhu činností.

Existuje mnoho druhů plánů, stejně jako jejich různých smyslů či poslání, úkolů nebo cílů, strategií, taktik, postupů, pravidel, programů a rozpočtů. Manažeři zahajují plánování stanovením cílů, vytvářením předpokladů o současném a budoucím prostředí, pokračují hledáním a vyhodnocováním alternativních možností postupu a výběrem vhodné alternativy. Dále musí manažer vypracovat podpůrné plány a navrhnout rozpočet.

Podle principu závazků by měl plán zahrnovat takové plánovací období, které je natolik dlouhé, aby se v jeho průběhu splnili závazky, zahrnuté v dnešních rozhodnutích. Je nutné, aby krátkodobé plány byly koordinovány s plány dlouhodobými.

#### Cíle

Cíle představují koncové body, ke kterým jsou směřovány činnosti. Je-li to možné, jsou cíle verifikovatelné, aby bylo možné na konci období určit, zda bylo či nebylo cílů dosaženo. Cíle jsou hierarchické – sahají od účelu a poslání společnosti až dolů k cílům jednotlivců – a vytvářejí síť, která odráží vzájemně propojené programy. Nejlépe mohou manažeři stanovit množství cílů, které lze reálně zvládnout tím, že analyzují charakter práce a určí, co mohou udělat sami a co mohou delegovat. V každém případě by však manažeři měli znát relativní významnost svých cílů.

#### Strategie, taktiky a plánovací předpoklady

Taktiky jsou všeobecná ustanovení nebo doporučení, která korigují manažerské uvažování při rozhodování. Strategie i taktiky vytvářejí základní směry plánů. Poskytují rámec pro



plánování a jsou východiskem pro vypracování provozních taktik a ostatních manažerských aktivit.

Model strategického plánování umožňuje pochopit, jak tento proces funguje. Identifikuje rozhodující prvky tohoto procesu a současně ukazuje jejich vzájemné vazby. Matice TOWS představuje moderní nástroj pro analýzu hrozeb a příležitostí ve vnějším prostředí ve vztahu k silným a slabým stránkám podniku. Matice portfolia je nástrojem pro alokaci zdrojů na základě vztahu mezi tempem růstu obchodů a relevantní konkurenční pozicí (měřeno tržním podílem) firmy.

Jestliže chtějí manažeři strategie realizovat efektivně, musí je spolu s plánovacími předpoklady sdělit všem, kteří by je měli znát a dosáhnout jistoty, že zpracované plány podporují a odrážejí vytyčené strategie a základní cíle. Manažeři musí také pravidelně strategie revidovat, vyvíjet strategie pro podmínky neurčitosti a musí mít jistotu, že organizační struktura podniku je v souladu s plánovacím programem. Manažeři se musí též nepřetržitě vzdělávat v oblasti plánování a realizování strategií.

Plánovací předpoklady představují předvídaní vývoje prostředí. Zahrnují předpovědi a prognózy budoucnosti i známé podmínky.

### Rozhodování

Rozhodování je základem plánování a znamená volbu určité alternativy postupu činnosti. Manažeři musí svá rozhodnutí uskutečňovat v podmínkách omezené či ohraničené racionality. Musí rozhodovat na základě dostupných znalostí o relevantní situaci. Někdy se v této souvislosti používá termín „přijatelné řešení“, vyjadřující, že zvolená alternativa je uspokojivá za určitých okolností (předpokladů).

Téměř vždy existují alternativy, proto musí manažeři redukovat jejich počet vzhledem k omezujícím faktorům. Dále jsou alternativy hodnoceny pomocí kvantitativních a kvalitativních veličin. Mezi techniky hodnocení patří marginální analýza a analýza efektivnosti nákladů. Při rozhodování se uplatňují též zkušenosti, výzkum a analýzy.

## 3.5.2 Organizace

### Podstata a smysl plánování

Plánování zahrnuje výběr poslání, cílů, činností pro jejich dosažení. Plánování vyžaduje rozhodování, tj. struktura znamená účelovou strukturu organizačních jednotek. Neformální organizační struktura není ustavována ani nevyžaduje formální pravomoci, ale vzniká spontánně a vytváří síť osobních a sociálních vztahů. Počet lidí, které může manažer efektivně vést se nazývá „rozpětí managementu“. Široké rozpětí managementu má za následek jen několik organizačních úrovní, úzké rozpětí naopak velký počet organizačních úrovní.

Podnikatelé a vnitropodnikatelé jsou zaměřeni na inovace a tvořivost. Je povinností manažerů vytvářet takové prostředí, které podporuje podnikatelství.

Jednotlivé kroky organizování zahrnují formulování cílů a podpůrných cílů, taktik a plánů, identifikování a klasifikování činností, seskupování těchto činností, delegování pravomocí a jejich koordinování stejně jako koordinování informačních vazeb.

### Organizační struktura

Rozvoj organizačních jednotek lze uskutečnit pomocí seskupování činností a lidí do organizačních jednotek. Existuje možnost tvorby organizačních jednotek podle jednoduchých čísel, podle času, podle podnikových funkcí, podle oblastí, podle druhu obsluhovaných zákazníků, podle procesu nebo podle zařízení.

Mezi nové způsoby tvorby organizačních jednotek patří výrobní organizační struktura, maticová organizační struktura, projektová organizační struktura a organizační struktura podle strategické obchodní jednotky. V rámci jednotlivých oblastí mohou mít společnosti jednu nebo více funkcionálně organizovaných skupin.

Nejvhodnější typ organizační struktury závisí na řadě faktorů a na dané situaci. Volba určitého typu organizační struktury musí být provedena s ohledem na celkové a individuální cíle tak, aby je bylo možné relativně snadno a efektivně dosáhnout.

V některých případech je v rámci usnadnění dosažení cílů vhodné kombinovat různé metody tvorby organizačních jednotek.

### Liniová/zaměstnanecká pravomoc a decentralizace

Moc může být legitimní, odborná, může být založena na důvěře, odměňování či donucování. Je také mnoho způsobů jak odlišit zaměstnanecký a liniový personál. Je vhodnější „linii“ a „zaměstnance“ odlišovat podle jejich vztahů, ne podle jejich postavení a podle toho, v které organizační jednotce se nacházejí. Liniová pravomoc je vztah, pomocí něhož vedoucí přímo řídí své podřízené. Zaměstnanecký vztah naopak představuje pouze pravomoc poskytovat rady nebo konzultace. Funkcionální pravomoc je právo kontrolovat vybrané procesy, praktiky, taktiky a další záležitosti v jiných organizačních jednotkách. Funkcionální pravomoc je malý proužek liniové manažerské pravomoci a měla by být používána jen zřídka.

Zaměstnanecké vztahy mají své výhody, ale i nevýhody – nebezpečí podkopávání autority liniových manažerů a neexistence odpovědnosti zaměstnanců. Existuje též možnost poskytování nevhodných doporučení a narušování jednoty vedení.

Dalším důležitým pojmem je decentralizace, která představuje rozptýlení rozhodovacích pravomocí. Centralizace naopak znamená koncentraci pravomocí. Je možné hovořit o geografické koncentraci, organizační centralizaci nebo o snaze omezovat delegování rozhodování. Proces delegování pravomocí zahrnuje určených požadovaných výsledků, stanovení úkolů, delegování pravomocí pro splnění úkolů a určení lidí, nesoucích odpovědnost za výsledky. Při určování stupně decentralizace by měl manažer vzít v úvahu veškeré faktory, které ho ovlivňují. Decentralizovaná pravomoc může být recentralizovaná. Klíčem ke správné decentralizaci je vyvážení.

### Efektivní organizování a organizační kultura

Organizování zahrnuje vývoj účelové struktury úloh pro efektivní práci. Je možné se vyhnout řadě chyb při organizování, jestliže je nejdříve sestaven plán dosažení ideální organizační struktury, který je pak modifikován vzhledem k lidským a situačním faktorům. Organizační

plánování identifikuje zaměstnanecké potřeby, pomáhá překonat nedostatky zaměstnanců, odhaluje duplicitní úsilí, nejasné pravomoci, nezřetelné komunikační linie a zastaralé metody. Efektivní organizační struktura musí být pružná a adaptabilní vzhledem k měnícímu se prostředí.

Pro docílení efektivní práce zaměstnanců je nutné učit se vytvářet vztahy pravomoci, naslouchat zaměstnancům a nepřetržitě je informovat. Efektivnost vyžaduje, aby zaměstnanci připravovali komplexní doporučení a aby jejich využití bylo v souladu s celkovým organizačním stylem.

Používání organizačních schémat a popis pozic snižuje organizační konflikty. Organizování je možné zdokonalit pomocí pochopení jeho podstaty a porozumění neformální organizační struktury a neformálním informacím. Efektivní podniky kromě toho rozvíjejí vhodnou organizační strukturu.

### **3.5.3 Lidské zdroje**

#### Management a výběr lidských zdrojů

Personalistika znamená obsazování pozic v organizační struktury. Zahrnuje identifikování požadavků na pracovní síly, inventarizaci, disponibilní lidi, jejich získávání, vybírání, umístování, povyšování, hodnocení, plánování povolání, odměňování a školení lidí.

Z hlediska systémového představují podnikové plány důležitý prvek řešení personálních otázek. Potřeba kvalitních manažerů vytváří důležité úkoly, jejichž řešení závisí na řadě faktorů. Jeden z důležitých kroků v tomto směru je stanovení vhodných lidí pomocí manažerské inventury formou manažerského inventárního schématu.

Personalistika vyžaduje respektování zákonných požadavků na rovnocenné pracovní příležitosti třeba tím, že nesmí být diskriminovány ženy nebo menšinové skupiny obyvatelstva. Je třeba také posuzovat přednosti a nedostatky povyšování lidí z vlastního podniku a získávání lidí z vnějších zdrojů.

Při stanovení prací pro danou pozici je třeba dbát na jejich přiměřenost tak, aby představovaly trvalou výzvu a aby odrážely požadované dovednosti. Struktura práce musí být přiměřená z hlediska obsahu, funkce a vztahů. Práci je možné určovat jak pro jednotlivce, tak pro pracovní týmy.

Proces výběru pracovníků může zahrnovat pohovory, různé testy a použití hodnotících středisek. Aby nedocházelo k nespokojenosti a odchodu pracovníků a odchodu pracovníků, měly by firmy dbát na to, aby noví pracovníci byli do podniku správně uvedeni a integrováni s ostatními pracovníky.

### Hodnocení výkonnosti a strategie povolání

Efektivní řízení nutně vyžaduje hodnocení. Hodnocení by mělo být zaměřeno na měření výkonnosti při dosahování cílů a realizování plánů, tj. na to, jak dobře vykonávají manažeři základní manažerské aktivity. Tradiční přístupy k hodnocení, které se snaží měřit osobní vlastnosti, mají řadu vážných nedostatků.

Hodnocení manažerů vzhledem k verifikovatelným cílům představuje efektivní metodu. Existují tři druhy hodnocení: - souhrnné, postupné, respektive periodické a kontinuální sledování.

Manažeři se navzájem velmi odlišují a mají rozdílné požadavky – na peněžní odměny a na pracovní příležitosti. Manažerská práce je provázena stresy, které působí jak na jednotlivce, tak na celé firmy. Existují různé možnosti, jak se se stresy vyrovnat.

Plánování povolání je možné efektivně integrovat s hodnocením výkonnosti. Přestože se jednotlivé kroky při určování strategie povolání mohou značně lišit, je tento proces v zásadě shodný s procesem určování strategie firmy. Protože existuje značný počet zaměstnaných manželských párů, je nutné, aby efektivní strategie povolání byla vytvářena s ohledem na tuto skutečnost.

## Řízení změny prostřednictvím rozvoje manažera a rozvoje organizace

Rozvoj manažera znamená jeho pokrok v učení, jak efektivně řídit. Je často chápán jako rozvojové programy. Rozvoj organizace (OD) je systematický, integrovaný a plánovitý přístup k dosažení efektivnosti celé organizace nebo organizační jednotky.

Dobrych výsledků je možné dosáhnout pomocí systematického přístupu k rozvoji a školení manažera. Pracovní příprava zahrnuje plánovaný postup, střídání práce, vytváření asistentických pozic, dočasné povýšení, komise a rady mladších a trénink. Pro rozvoj manažera se využívá řada interních i externích programů.

Konflikty mají velké množství příčin. Mezi způsoby, jak je překlenout patří vyhýbání se konfliktním situacím, donucování, přeložení jednotlivců, řešení problémů na vyšší úrovni a otevřené řešení problémů. Další možnost spočívá ve strukturálních změnách, jako je: modifikování cílů, rozvoj nových metod koordinace, vyjasnění vztahů pravomoci a odpovědnosti a změna prostorového uspořádání.

### **3.5.4 Řízení**

#### Lidské faktory a motivace

Vedení je proces, který ovlivňuje lidi, aby přispívali k dosažení podnikových a skupinových cílů. Manažer při snaze dosáhnout cílů musí brát v úvahu důstojnost člověka. Manažeři motivují pracovníky vytvářením prostředí, které by mělo na pracovníky působit tak, aby přispívali k dosažení společných cílů.

Složitost motivace vyžaduje systémový přístup, který bere v úvahu faktory prostředí, včetně organizačního klimatu.

## Vůdcovství

Vůdcovství je proces, respektive umění, ovlivňovat lidi tak, aby ochotně a nadšeně usilovali o dosažení skupinových cílů. Vůdcovství nemůže existovat bez následovatelství. Existuje řada přístupů ke studiu vůdcovství, počínaje přístupem, zaměřeným na charakteristické rysy leaderů a konče situačním přístupem. Jeden z přístupů se zaměřuje na tři vůdcovské styly: autokratický, demokratický, respektive participativní, a styl, nazývaný „volná otež“. Likert identifikoval čtyři systémy managementu. První se nazývá expoativněautoritativní a poslední, který se považuje za nejefektivnější, označil jako participativněskupinový.

Manažerská mřížka identifikuje dvě dimenze: zájem o výrobu a zájem o lidi. Pomocí těchto dimenzí. Pomocí těchto dimenzí jsou klasifikovány čtyři extrémní a jeden průměrný styl vůdcovství. Vůdcovství je také možnost chápat jako kontinuum. Jeden extrém kontinua je charakteristický tím, že manažer má velký stupeň volnosti, zatímco volnost podřízených je velmi malá. Opačný extrém se vyznačuje malou volností manažera a vysokou volností podřízených.

Další přístup ke studiu vůdcovství vychází z předpokladu, že leaderi jsou produktem situace. Fiedlerův situační přístup bere v úvahu poziční moc, strukturu úkolu a vztahy mezi leaderem a členy skupiny. Z jeho studií vyplývá, že neexistuje žádný nejlepší vůdcovský styl a že manažeři mohou být úspěšní pouze tehdy, přizpůsobí-li se situaci. Přístup cesta – cíl vychází z předpokladu, že nejlepší leaderi pomáhají podřízeným dosáhnout podnikového i osobního cíle.

## Komisionální a skupinové rozhodování

Komise je skupina osob, která se zabývá určitými záležitostmi. Existují liniové, zaměstnanecké, formální, neformální, stálé a dočasné komise. Komise jsou využívány pro získání skupinového uvažování a skupinového úsudku, aby nedocházelo k velkému kumulování pravomoci jednotlivce a pro prezentování názorů různých skupin. Jsou používány i pro koordinování různých organizačních jednotek, plánů a taktik pro sdílení informací. Pokud nemá manažer potřebnou pravomoc pro rozhodnutí, je možné konsolidovat potřebnou pravomoc pomocí komise. Komise umožňují zvýšit motivaci tím, že zapojují lidi do rozhodovacího procesu.

Komise mají také nevýhody:

Mohou být nákladné, jejich výsledkem mohou být kompromisy, představujícího nejmenšího společného jmenovatele, jejich diskuse mohou vést k nerozhodnosti a mohou mít tendenci k sebestrukci, stane-li se jedna osoba dominantní. Stinnou stránkou je také rozptýlení odpovědnosti za rozhodování, které vede k nedostatečnému pocitu odpovědnosti jednotlivce. U malých skupin může dojít k tomu, že několik členů bude v důsledku majoritního postavení prosazovat neoprávněná stanoviska.

Pluralitní vedení, např. správní rada, je komise, která má moc dělat manažerská rozhodnutí. Pravomoci správních rad se značně liší. Správní rady obvykle formulují strategie a vytvářejí taktiky. Realizace taktik je pak většinou záležitostí manažerů.

## Komunikace

Komunikace zahrnuje nejen přenos informací od odesílatele k příjemci, ale i jejich pochopení příjemcem. Proces komunikace začíná u odesílatele, který kóduje myšlenku a odesílá ji v ústní, písemné, vizuální nebo jiné formě příjemci. Příjemce dekóduje sdělení a získává představu o tom, co chtěl odesílatel komunikovat. Proces komunikace může být narušován šumem, který představuje sokoli, co brání komunikaci. Manažeři v organizaci by měli mít k dispozici informace, potřebné pro svou práci. Informace mohou proudit v organizační struktuře nejen shora-dolů nebo zdola-nahoru, ale také horizontálně nebo příčně. Komunikace může mít písemnou formu. Nejvíce informací je však předáváno ústně. Lidé spolu komunikují nejen pomocí slov, ale také pomocí gest a mimiky.

Komunikace je narušována různými komunikačními poruchami a bariérami. Pomocí komunikačního auditu umožňujícího identifikovat komunikační překážky, a aplikováním doporučení pro efektivní komunikaci a naslouchání je možné dosáhnout lepšího porozumění a řízení.



### 3.5.5 Controlling

#### System a proces kontrolování

Manažerská funkce kontrolování znamená takové měření a korigování prací, které zajišťuje plnění plánů a dosahování podnikových cílů. Za kontrolu odpovídají všichni manažeři, od prezidenta až k manažerům na nejnižší organizační úrovni.

Kontrolní techniky a systémy jsou v podstatě stejné bez ohledu na to, co je kontrolováno.

Základní kontrolní proces se skládá ze tří kroků:

1. stanovení standardů;
2. měření vykonané práce vzhledem ke stanoveným standardům;
3. korekce odchylek od standardů a plánů.

Manažerská kontrola je obvykle chápána jako systém s jednoduchou zpětnou vazbou.

Má-li být kontrola funkční, musí být přizpůsobena:

1. plánům;
2. individuálním manažerům;
3. požadavkům efektivnosti a účinnosti.

Efektivní kontrola musí odhalovat odchylky v kritických bodech, být objektivní a flexibilní, odpovídat organizační struktuře, být ekonomická a musí vést ke korektivním opatřením.

#### Kontrolní techniky a informační technologie

Manažeři využívají mnoho nástrojů a technik pro usnadnění kontroly. Tyto techniky jsou především nástroji pro plánování, čímž ilustrují skutečnost, že kontrolu musí předcházet plánování. Některé techniky používají manažeři po dlouhou dobu. Novější je technika variabilního rozpočtnictví a rozpočtnictví na nulovém základu. Metoda PERT reprezentuje novější generaci techniky plánování a kontroly.

Mezi starší kontrolní prostředky patří rozpočtnictví. Rozpočtnictví představuje transformaci plánů pro dané budoucí období do numerické podoby. Největšího nebezpečí metody rozpočtnictví je možné se vyvarovat využíváním variabilních rozpočtů.

Mezi tradiční nerozpočtové kontrolní prostředky patří statistické údaje a jejich analýzy, speciální zprávy, provozní audit a osobní pozorování.

Mezi novější techniky plánování a kontroly patří metody síťové analýzy.

Informační systém managementu je formální podnikový systém včasného, efektivního a výkonného shromažďování, analyzování a distribuování vnitřních a vnějších informací.

V současné době je značně rozšířeno používání počítačů. Stále více se využívají počítačové sítě, umožňující vzájemnou komunikaci pracovníků, propojení s velkým počítačem a společné využívání periferních zařízení. Počítače se využívají i k telekomunikování.

### Produktivita a provozní management

Produktivita je středem pozornosti manažerů a její kontrola vyžaduje měření. To je poměrně snadné v případě měření prací vyžadujících pouze dovednosti. Měřit produktivitu pracovníků s vysokými znalostmi a produktivitu manažerů je složité.

Provozní management zahrnuje aktivity, potřebné pro výrobu výrobků. Může také zahrnovat zásobování, skladování, dopravu a další operace. Provozní management má obdobný charakter i při poskytování služeb.

Existuje mnoho technik a nástrojů pro zvýšení produktivity provozního procesu. Aby byl systém funkční, je třeba efektivně vykonávat manažerské funkce organizování, personalistiky a vedení. Kontrolování se stává mnohem efektivnější, využívá-li informačních systémů a výpočetní techniky.

Mezi různé nástroje provozního plánování a kontrolování patří operační výzkum, který je aplikací vědeckých metod studia alternativ v problémové situaci za účelem získávání kvantitativní báze vedoucí k optimálnímu řešení. Postup operačního výzkumu má šest kroků. Mezi nástroje operačního výzkumu patří lineární programování, plánování a kontrola zásob, systém just-in-time a distribuční logistika. Existují i jiné techniky, jako jsou síťové grafy, hodnotové inženýrství, racionalizace práce, kroužky kvality, komplexní řízení jakosti a počítačem podporované přístupy.

## Celková a preventivní kontrola

Mnoho celkových kontrol má finanční charakter. Mezi nejrozšířenější prostředky kontroly celkové výkonnosti patří souhrnný rozpočet, který je souhrnem dílčích rozpočtů příjmů a výdajů. Další možností je kontrola pomocí účtu zisku a ztráty. Významná je též kontrola pomocí návratnosti investic. Tento přístup vychází z úvahy, že místo absolutní velikosti dosahovaného zisku je lepším měřítkem celkové výkonnosti návratnost kapitálu, vynaloženého v různých oblastech podniku.

Existují dva přístupy k zabezpečování kontrolní manažerské funkce. Nejvíce se využívá přímá kontrola, zahrnující stanovení standardů požadované výkonnosti a porovnání skutečné výkonnosti s těmito standardy. Běžnou praxí je vracet nevyhovující výsledky zpět osobě, která za ně odpovídá a vyžadovat, aby své praktiky zkorigovala.

Zcela jiný přístup představuje preventivní kontrola, která předpokládá, že manažeři, znající a aplikující efektivně zásady managementu se nebudou dopouštět chyb, vedoucích k negativním odchylkám.

Princip preventivní kontroly říká: čím vyšší bude kvalita manažerů a jejich podřízených, tím menší bude potřeba přímé kontroly.

Předpoklady, související s aplikováním preventivní kontroly jsou:

- kvalifikovaní manažeři dělají minimum chyb;
- zásady managementu lze využít pro měření výkonnosti;
- aplikace zásad managementu je možné vyhodnocovat.

Jsou dva typy auditu. Audit managementu je zaměřen na hodnocení kvality managementu a kvality řízení jako systému. Audit podniku slouží k hodnocení podnikových operací a pouze nepřímě hodnotí manažerský systém.

## 3.6 *Shrnutí – Cesta k úspěchu*

### 3.6.1 Occamova břitva

V krocích realizace strategie se vybere jedno téma, na kterém se začne pracovat a poté se zvolí jedna z otázek tohoto tématu jako problém k řešení. I v tomto stadiu potřebujeme jednoduchou techniku, která zajistí, že zvolená otázka je ta pravá.

Doporučená metoda se jmenuje čtyři vodítka. Vodítka nám zde slouží jako síto, v němž se zachytí všechny problémy, které jsou pro další řešení nevhodné. Vodítka mají formu čtyř následujících otázek:

**1. Týká se to nás?**

Tím vyloučíme veškeré problémy, které nejsme schopni ovlivnit.

**2. Můžeme s tím něco udělat rozumné době?**

Většinou se budeme chtít zabývat problémy, které můžeme ovlivnit v horizontu týdnů nebo měsíců, nikoli let.

**3. Umíme o tom shromáždit údaje?**

Podstatné je, že problémy se řeší na základě faktů, takže musíme vybrat takový, o němž jdou shromáždit údaje.

**4. Opravdu chceme toto řešit?**

Zejména u problémů řešených skupinami je důležité, aby měli všichni zájem na vyřešení.

Shoda nad definicí, které každý rozumí a která opravdu popisuje jádro problému.

Tři metody se týkají:

- Problémů formulovaných jako řešení;
- Příliš obecných formulací problémů;
- Různých důvodů, které členy týmů k problémům přivádějí.

Ne každá metoda se použije pokaždé.

Za předpokladu, že se problém uzná jako hodný pozornosti, jeho formulace by měla být zaznamenána. Mějte na paměti, že pokud nevíte kam jdete, nemůžete ani vědět, kdy se tam dostanete.

### **3.6.2 Příklad úspěšně zvládnutých vnitřních funkcí podniku (organizace)**

#### **Výzkum a vývoj**

- Vyhrazují si čas na setkání se zákazníky a vyslechnutí jejich problémů;
- Vítají zapojení pracovníků marketingu, výroby a dalších útvarů do každého nového projektu;
- Provádějí benchmarking konkurenčních produktů a hledají „prvotřídní“ řešení;
- V průběhu projektu získávají reakce a návrhy zákazníků;
- Nepřetržitě produkt zdokonalují a vylepšují na základě tržních ohlasů.

#### **Nákup**

- Aktivně vyhledávají nejlepší dodavatele, místo aby vybírali pouze z těch, kteří se jim sami nabízejí;
- Budují dlouhodobé vztahy s menším množstvím spolehlivějších dodavatelů garantujících vyšší kvalitu;
- Nenakupují za nižší cenu na úkor jakosti.

#### **Výroba**

- Vyzývají zákazníky k tomu, aby navštívili a prohlédli si jejich provozy;
- Sami navštěvují provozy zákazníků, aby se přesvědčili, jak tito zákazníci využívají produktů podniku;
- Ochotně pracují přesčas, je-li důležité splnit dodací lhůty;
- Neustále hledají způsoby, jak zboží vyrábět rychleji a/nebo s nižšími náklady;
- Neustále zlepšují jakost produktu, přičemž jejich cílem je nulová úroveň vad;
- Uspokojují požadavky zákazníků na „individuální uzpůsobení“, lze-li to udělat se ziskem.

#### **Marketing**

- Studují potřeby a přání zákazníků v jasně definovaných tržních segmentech;
- Rozdělují prostředky na marketingové kampaně úměrně dlouhodobému ziskovému potenciálu cílových segmentů;
- Každý s cílových segmentů získávají tou nejlepší nabídkou;
- Nepřetržitě měří image podniku a úroveň uspokojení zákazníků;
- Nepřetržitě shromažďují a vyhodnocují nápady na nové produkty, na zdokonalení existujících produktů a na služby uspokojující potřeby zákazníků;
- Ovlivňují všechny podnikové útvary a zaměstnance a vedou je k tomu, aby se ve svém uvažování i praktickém počínání soustředili na zákazníky;

#### **Prodej**

- Disponují specializovanými znalostmi oboru zákazníka;
- Usilují o to, aby zákazníkovi předložili „optimální řešení“;
- Dávají jen takové sliby, které jsou schopni dodržet;

- Lidem, kteří mají na starost vývoj nových produktů, poskytují zpětnou vazbu o potřebách a názorech zákazníků;
- Po dlouhé časové období obsluhují tytéž zákazníky.

### **Logistika**

- Vytyčují vysoký standard dodacích lhůt svých služeb a trvale tento standard dodržují;
- Vytvářejí svou činnost v dobře informovaném a přátelsky naladěném útvaru služeb zákazníkům, který je schopen odpovídat na dotazy, vyřizovat reklamace a uspokojivě a včas řešit problémy.

### **Účetnictví**

- Zpracovávají pravidelné výkazy ziskovosti podle produktů, tržních segmentů, geografických oblastí, velikosti objednávek, distribučních cest a jednotlivých zákazníků;
- Vystavují faktury individuálně uzpůsobené potřebám zákazníků a zdvořile a rychle odpovídají na dotazy zákazníků.

### **Finance**

- Chápu a podporují marketingové výdaje (např. reklamu zaměřenou na tvorbu image), které představují marketingové investice vytvářející dlouhodobé preference a loajalitu zákazníků;
- Přizpůsobují platební podmínky finančním požadavkům zákazníků;
- Přijímají rychlá rozhodnutí vzhledem k úvěrové důvěryhodnosti zákazníků.

### **Public relations**

- Rozšiřují příznivé informace o podniku a omezují škody způsobené nepříznivými informacemi;
- Plní funkci interního zákazníka a veřejného advokáta v zájmu lepších podnikových zásad a praktik.

### **Ostatní zaměstnanci, kteří jsou v kontaktu se zákazníky**

- Jsou kompetentní, zdvořilí, optimističtí, důvěryhodní, spolehliví a pohotiví ve svých reakcích

---

### *Příklad*

Otázky, které pomohou zhodnotit úlohu marketingu a marketingovou efektivnost.

1. Jak byste definovali marketing ve své firmě? Jak se na něj dívají ostatní firemní útvary?

2. Nakolik každý z ostatních útvarů vaší firmy přihlíží k potřebám zákazníků? Které útvary jsou nejslabší? Co lze podniknout, aby každý z těchto útvarů více přihlížel k potřebám zákazníků?
3. Působí vaše podnikatelská jednotka na úrovni hromadného trhu, segmentu, nebo individuálních zákazníků? Je tato úroveň s ohledem na současnou a budoucí podobu trhu stále správná?
4. Sepište seznam případů, kdy byly vaše marketingové strategie i vaše plány správné, kdy se však vyskytly nepředvídané realizační problémy. Jaké realizační problémy mají tendenci se objevovat a co lze podniknout, abyste se jich vyvarovali?

## **4 Procesy tvorby strategických dokumentů v CR**

Cílem toho modulu je pochopení základních prvků a významu jednotlivých částí strategických dokumentů a forem přístupů k jejich tvorbě a následně i jejich projednávání s veřejností ve vazbě na jejich realizaci. Plánování není „snění“, ale odpovědná činnost, která souvisí s těmito zásadami:

- dobře znát dosavadní vývoj a současný stav;
- kvalifikovaně formulovat budoucí stav, kterého chceme v procesu plánování dosáhnout;
- podrobně naplánovat kroky a postupy, které zajistí pohyb směrem k cílovému stavu.

### **4.1 Kapitola – Typy strategických dokumentů a metody jejich tvorby**

Plánovací procesy minulý režim řádně zkompromitoval. Proto také po roce 1989 panovala v naší společnosti nechuť začít znovu plánovat a připustit si, že bez odpovědně a kvalifikovaně zpracovaných koncepcí a strategických dokumentů se moderní společnost neobejde. Vše měl vyřešit „trh a zákon o nabídce a poptávce“.

V odvětví CR je tvorba strategických dokumentů nezbytná, neboť jde o velmi citlivou oblast s kladnými, ale i zápornými dopady do území, přírodního a životního prostředí, využívání možných zdrojů lidských, finančních, kulturních, historických apod. Rozvoj CR se promítá do ekonomických a sociálních podmínek daného regionu, závisí na kvalitě spolupráce veřejného a soukromého sektoru a přízni či nepřízni místní veřejnosti. Proto je třeba chápat strategický dokument jako dohodu o dalším rozvoji daného území, o využití možných zdrojů a vytvoření společného programu, který bude pak ve vzájemné shodě a spolupráci uskutečňován.

Normativní předpis zpracování strategického dokumentu není striktně stanoven. Existují však dva základní přístupy ke zpracování strategického dokumentu, které se liší mírou zapojení veřejné zprávy a samosprávy a expertů. Jde o tzv. expertní metodu a komunitní metodu. V praxi existuje ovšem málo strategických dokumentů, které by byly zpracovány pouze jednou či druhou metodou. Většinou jde o kombinaci obou metod, z nichž při zpracování jedna nebo druhá převažuje. A s jejich metodikou se nyní seznámíme.



### 4.1.1 Expertní metoda

Expertní metoda představuje proces postupného zpracovávání strategického dokumentu skupinou najatých odborníků-expertů. Ti zpravidla nemají se zadavatelem a územím nic společného. S danou problematikou se postupně seznamují. Čerpají informace od místních expertů, ze statistických dat, z různých průzkumů a anket, z mezinárodních srovnání apod. Jde o velmi často používanou metodu, neboť umožňuje jasné definování problémů, standardizovaný postup zpracování a odbornou garanci kvality výsledného strategického dokumentu. Metoda klade velký důraz na přesnost a detailní sledování prvků a jevů dané problematiky. Vede to ovšem většinou ke zveličování významu analytické části dokumentu (nadbytečný rozsah této části dokumentu) na úkor potlačení jeho strategické části. Výhoda této metody zpracování dokumentu spočívá v nezávislosti při odborném posuzování problematiky a ve velkém zásobníku podrobných údajů a zjištění všech dostupných statistických informací a jejich zhodnocení.

Nevýhodou metody je nedostatečná, resp. omezená znalost místních podmínek a vztahů mezi jednotlivými subjekty ovlivňující další vývoj. Zpracovatelé využívají ke svým hodnocením a závěrům především detailní znalosti dostupných statistických dat, případně dalších statistických sledování. Konkrétní znalost terénu a problémů na základě terénních výzkumů jsou v této metodě potlačeny. Dalším největším úskalím této metody je povrchnost jejího projednávání. Veřejná projednávání jsou většinou formální, případně je problematika prezentována do malé hloubky. Budoucí uživatel (zadavatel) má malou možnost se dokonale seznámit s jednotlivými postupy zpracování dokumentu a operovat s nimi ve své činnosti na pracovišti. Tato metoda fakticky neumožňuje aktivní účast dalších expertů, pokud nejsou přímo svázány se zadavatelem. Vylučuje i účast významných podnikatelů, představitelů asociací a spolků a dalších důležitých osobností při projednávání a dopracování strategického dokumentu.

Expertní metoda je vhodná pouze tehdy, je-li ve smlouvě mezi zadavatelem a zpracovatelem jasně definován způsob projednávání a schvalování strategického dokumentu a podmínka, že do zpracovatelského týmu budou zařazeni i další místní experti nebo, že tito místní experti budou členy např. poradního sboru. Expertní metoda se většinou využívá pro velká a složitá

území, kde se mohou objevit problémy složité horizontální komunikace mezi místními osobnostmi a experty. Lze ji také použít pro mikroregiony, kde je malý potenciál znalců nebo expertů. Úspěšnost použití expertní metody vždy závisí na kvalitě komunikace mezi zpracovatelem a zadavatelem – budoucími uživateli.

#### **4.1.2 Komunitní metoda**

Komunitní metoda spočívá v opakovaných diskusích s místními představiteli o možném budoucím vývoji, jeho prioritách, postupných cílech a opatřeních a vede k jednoduššímu zpracování strategického dokumentu. V zásadě se strategický dokument stává výsledkem diskuse místních expertů, kterou moderuje vnější expert. Podkladem pro strategii je velmi obecná analýza klíčových problémů daného území (regionu) a je zaměřená především na budoucnost. Úspěšnost této metody je v ustavení poměrně širokého týmu znalců místního prostředí, v němž by měli být zastoupeni jak představitelé státní správy a samosprávy, tak i významní podnikatelé, manažeři velkých podniků a bank, místní aktivisté a další osobnosti, které mohou kvalifikovaně posoudit rozvoj území (regionu). V průběhu diskusí se pak tento tým pokouší formulovat nejprve jednotlivé problémy a později i navrhuje jednotlivá řešení. Závěry z jednání jak o jednotlivých problémech, tak při formulaci návrhů jejich řešení musí být vždy odsouhlaseny všemi účastníky – je nutné najít bezpodmínečný konsensus všech účastníků jednání.

Silnou stránkou této metody je její jasná orientace na konkrétní problémy a jejich konkrétní řešení. Nezpracovávají se časově náročné analýzy dílčích problematik, které mají často minimální konkrétní užitek. Další výhodou je srozumitelnost a provázanost jednotlivých částí strategie, a pak zejména to, že vzniká za aktivní účasti místních expertů a znalců místního prostředí v rámci společné diskuse. Osobně se tak podílejí na jejím vzniku ti, kteří by ji měli uskutečňovat. Jsou podrobně seznámeni s jednotlivými etapami tvorby strategického dokumentu, znají stanoviska účastníků diskuse a potenciálních partnerů při realizaci strategie. Forma této diskuse nahrazuje v zásadě veřejné projednání strategického dokumentu, protože její účastníci již svá stanoviska uplatnili rovnou při formulaci jednotlivých částí a bodů strategie.

Slabou stránkou této metody může být její povrchnost. Může se stát, že existují určité problémy, které nejsou zatím natolik zjevné, že by na ně účastníci diskuse upozornili, formulovali jejich váhu a strategický dokument pak na ně nereaguje. V diskusi se některým problematikám věnuje malá pozornost anebo se vůbec neprojednávají. Problémem bývá také snaha prosazovat strategické záměry, které jsou na daném území, resp. za dané ekonomické a sociální situace obtížně realizovatelné.

Výhodu této metody lze spatřovat v jasně formulovaném tlaku na zpracování a formulování vlastní strategie a malý důraz na analytickou část dokumentu. Podrobná analýza není nutná, znají-li účastníci zpracování strategického dokumentu dobře místní prostředí. Problémem se však může stát požadavek na aktivní účast místních expertů a odborníků, a to zejména proto, že bývají často pracovně velmi vytíženi a nejsou ochotni se podílet na pracích a jednání, která jsou časově náročná a pro některé i nezajímavá.

Komunitní metoda je použitelná zejména tam, kde již v minulosti dobře fungovala sdružení obcí, místní akční skupiny apod. a je záruka, že místní představitelé (nikoliv pouze z okruhu veřejné správy), ale i podnikatelská sféra a občanská veřejnost budou mít zájem na společném řešení dalšího rozvoje.

#### **4.1.3 Typy a struktura strategických dokumentů (rozdíly mezi jednotlivými formami zpracování)**

Nejnámějšími strategickými dokumenty pro období 2007 - 2013, které se zabývají podporou rozvoje CR, jsou v České republice:

- Strategie regionálního rozvoje České republiky v gesci Ministerstva pro místní rozvoj [[www.mmr.cz](http://www.mmr.cz)]
- Integrovaný operační program v gesci Ministerstva pro místní rozvoj [[www.mmr.cz](http://www.mmr.cz)]
- Operační program Rozvoj venkova v gesci Ministerstva zemědělství [[www.mze.cz](http://www.mze.cz)]
- Regionální operační programy v gesci NUTS 2 (7 programů).

Realizace těchto strategických dokumentů je zabezpečována jednak z veřejných a soukromých národních finančních prostředků, jednak z finančních prostředků ze Strukturálních fondů EU.

Jednotlivé kraje (14 krajů) si zpracovávají často také vlastní strategické dokumenty rozvoje CR, včetně koncepcí a marketingových studií. Podobně se chovají i mikroregiony, sdružení obcí a místní akční skupiny. Tyto plánovací dokumenty slouží jako podklad pro získání podpor a dotací z veřejných prostředků (státního rozpočtu, rozpočtu krajů a obcí). Slouží nejen jako důležitá informace o možném dalším vývoji území (regionu), ale především i jako důležité vodítko pro rozhodování zastupitelstev o oprávněnosti, užitečnosti a prospěšnosti investičních záměrů a akcí jak podnikatelské, tak veřejné sféry. Často právě doklad o tom, že akce a činnost je v souladu se strategickými záměry rozvoje daného území (regionu) je nezbytnou podmínkou přiznání veřejné podpory, zejména pro podnikatele, kteří požadují dotace ze Strukturálních fondů EU. Všechny výše jmenované strategické dokumenty mají oporu v zákoně o podpoře regionálního rozvoje č. 248/2000 Sb. ve znění pozdějších předpisů a dalších zákonech týkajících se krajů a obcí. Jde o zákon o krajích (krajské zřízení) č. 129/2000 Sb. ve znění pozdějších předpisů a zákon o obcích (obecní zřízení) č. 128/2000 Sb. ve znění pozdějších předpisů.

Rozdíly mezi jednotlivými formami zpracování strategických dokumentů jsou popsány v subkapitolách 4.1.1 a 4.1.2. Operační programy navazující na podpory z EU jsou většinou zpracovávány expertní metodou a procházejí pak hodnocením EIA (hodnocení vlivu na životní prostředí) a veřejnou diskusí s odborníky na danou problematiku. Krajské strategické dokumenty se většinou zpracovávají obdobně a se stejnými postupy hodnocení a projednávání. Slouží pak i jako východisko pro strategie menších území (mikroregionů, sdružení obcí, místních akčních skupin). Na nejnižším stupni se většinou používá komunitní metoda, včetně hodnocení EIA.

Jak již ale bylo řečeno, obě metody se víceméně prolínají. Faktem však je, že v komunitní metodě není analytická část tak důležitá, jako vlastní strategie, tj. výhled do budoucnosti. Přesto obě metody musí obsahovat tyto části, bez ohledu na jejich rozsah a hloubku zpracování:

- analýzu
- syntézu
- prognózu.

Tedy zhodnocení dosavadního vývoje, definování hlavních problémů a cílů a naznačení řešení jak problémy odstranit a cíle naplnit. Zároveň i identifikovat zdroje lidské i finanční, které jsou nebo budou k dispozici.

## **4.2 Kapitola – Analytická část strategického dokumentu**

Analytická část každého dokumentu představuje zhodnocení předchozího vývoje. Většinou jde o vyhodnocování statistických dat, anket, terénních průzkumů, ale současně i o využívání dostupných objektivních informací z oblasti veřejného mínění apod.

### **4.2.1 Míra podrobnosti a struktura analytické části s ohledem na zvolené metody zpracování strategického dokumentu**

**V expertní metodě** spočívá analýza ve sběru podrobných informací o daném území (regionu), a v následném třídění těchto informací, dat a zjištění a pak v rozhodování, které informace budou pro další práci podstatné, důležité. Pokud jde o zjištění celkového stavu materiálně technická základny pro další rozvoj CR, jedná se většinou o základní data a statistické informace o:

- demografické údaje o vývoji a stáří obyvatelstva a hustotě osídlení;
- morfologii a klimatu daného území;
- zaměstnanosti a vzdělanostní a kvalifikační struktury obyvatel;
- vývoj a stav bytového fondu;
- technickou infrastrukturu (s ohledem na strukturální změny se CR stává často prioritní rozvojovou aktivitou území, kde s jeho rozvojem a infrastrukturou v minulém období tehdejší plánovací praxe vůbec nepočítala);
- dopravě;
- rozvoji podnikání a jeho charakteru (průmysl, zemědělství, služby apod.);
- výši hrubého domácího produktu (HDP) na 1 obyvatele;
- památková ochrana;
- ochrana životního a přírodního prostředí a ochrana krajiny.

Ukazatelů může být více, ale tyhle patří, z hlediska potřeb rozvoje CR, mezi nejdůležitější.

Jednotlivé problematiky zpracovává většinou jeden odborník-expert, který si také sám zajišťuje základní údaje a data. Vyhodnocení dat a informací provádí daný odborník-expert také samostatně.

Při zpracování analytického dokumentu je podstatné, aby odborník-expert vždy zohlednil podstatné a důležité věci a problematika byla řešena z hlediska možného budoucího rozvoje daného území (regionu).

V analýze je vždy třeba hodnotit data v delších časových řadách. Každá kvantitativní hodnocení musí být uspořádaná do tabulek a měla by být jasně čitelná. Srovnávání jednotlivých ukazatelů je třeba přísně hodnotit ve sledovaných letech a přepočítávat na relativní údaje (např. na %). Příklad takové srovnávací tabulky:

Tabulka č.1: Regionální HDP na 1 obyvatele v ČR = 100 (v %)

| <b>Kraj</b>            | <b>2000</b>  | <b>2001</b>  | <b>2002</b>  | <b>2003</b>  | <b>2004</b>  |
|------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Praha                  | 199,4        | 210,9        | 206,5        | 203,1        | 201,8        |
| Středočeský            | 97,8         | 95,9         | 96,3         | 94,9         | 93,6         |
| Jihočeský              | 89,3         | 86,7         | 90,6         | 89,8         | 89,0         |
| Plzeňský               | 95,3         | 94,3         | 91,5         | 93,4         | 92,6         |
| Karlovarský            | 83,0         | 78,8         | 81,5         | 80,7         | 79,9         |
| Ústecký                | 83,4         | 80,6         | 81,3         | 83,2         | 84,5         |
| Liberecký              | 86,1         | 84,2         | 86,5         | 82,2         | 81,5         |
| Královohradecký        | 91,3         | 88,4         | 90,8         | 91,9         | 90,2         |
| Pardubický             | 85,5         | 83,4         | 84,4         | 85,5         | 85,1         |
| Vysočina               | 88,6         | 91,8         | 87,1         | 86,3         | 86,5         |
| Jihomoravský           | 90,2         | 90,3         | 92,9         | 93,8         | 93,9         |
| Olomoucký              | 77,7         | 75,6         | 77,2         | 77,9         | 78,0         |
| Zlínský                | 84,3         | 83,1         | 80,1         | 82,8         | 82,2         |
| Moravskoslezský        | 78,0         | 77,6         | 77,9         | 78,7         | 82,1         |
| <b>Česká republika</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> |

Pramen: ČSÚ, Regionální účty 2004

Každá zkoumaná problematika musí obsahovat jasné formulované závěry, ve kterých jsou shrnuta a zdůrazněna podstatná zjištění, která mají rozhodující vliv na budoucí rozvoj území (oblasti). Pokud budou závěry nejasné nebo podmiňující jen další rozvoj, anebo dokonce ve formě problémů, jsou pro další práci bezvýznamné.

Při formulování závěrů je často obtížné odlišit podstatné od méně významného. Určování podstatného může usnadnit například srovnání s dalšími obdobnými údaji. Liší-li se zjištěné údaje anebo vykazují jiné trendy, lze tyto údaje nebo informace označit za významné pro další výzkum a hledat příčiny, resp. hledat nástroje, které by mohly vést k posílení pozitivních trendů a utlumení trendů negativních. Proto je vhodné uvádět srovnání s hodnotami za celé území, region, případně si pomoci i mezinárodními srovnávanými. Vymezení podstatných informací musí být provedeno jako korektní informace s důrazem na jasnou specifikaci jednotek, ke kterým se takové hodnocení vztahuje.

Závěry správného hodnocení z hlediska potřeb rozvoje CR mohou mít např. tuto podobu:

- kvalifikační a vzdělanostní struktura obyvatelstva je vysoká, lze ji snadno přizpůsobit potřebám rozvoje CR;
- míra nezaměstnanosti v regionu přesahuje celorepublikový průměr; nejvíce je ohroženo obyvatelstvo ve věku nad 50 let;
- morfologie území a klimata je příznivá k aktivitám CR;
- zachovaný urbanistický ráz sídel s dochovanými architektonickými detaily v celém regionu;
- vysoký počet historických, kulturních a technických památek a objektů;
- technická infrastruktura a občanská vybavenost je z hlediska potřeb CR nedostatečná apod.

Závěry, které výsledky analýzy spíše zamlžují, a jsou tak pro další práce víceméně nepoužitelné, mohou vypadat takto:

- vysoký podíl staršího obyvatelstva;
- sociální problémy s obyvateli romského původu;
- zachovalá městská a vesnická zástavba;
- dopravní problémy;
- nízký podíl služeb apod.

Může se stát, že dva experti budou stejnou situaci hodnotit odlišně. Ekolog bude bránit životní a přírodní prostředí a odmítat rozvoj aktivit CR v oblastech, které mohou sloužit jako zajímavé doprovodné programy CR (známé problémy s využíváním CHKO a Národních parků pro volno časové aktivity CR). Expert na rozvoj malého a středního podnikání však tyto aktivity bude naopak hodnotit vysoce pozitivně. Řešení těchto rozporů je úkolem syntézy.

**V komunitní metodě** je analytická část orientována problémově, s cílem jasně identifikovat konkrétní problémy a zaměřit se pak na příčiny jejich vzniku. Jak již bylo řečeno předcházející kapitole 4.1.2 komunitní metoda se používá na zpracování strategických dokumentů pro menší územní celky (mikroregiony, obce apod.). Analýzu proto nezpracovává vnější tým expertů, ale vychází se z diskuse, kterou vede moderátor-odborník se skupinou místních osobností a dalších znalců konkrétní problematiky a prostředí.

Úkolem skupiny je definovat klíčové problémy, včetně jejich důsledků a příčin. Klíčové problémy jsou definovány většinou v obecné poloze, a to z důvodu, aby mohly být posouzeny v širších souvislostech. Vyplatí se jednat o malém počtu klíčových problémů (doporučení 3 – 4 hlavní klíčové problémy), ovšem musí jít o ty nejvýznamnější, jejichž vliv na rozvoj daného území a řešení problematiky je rozhodující.

Nalézání jednotlivých souvislostí bývají pověřovány málo četně místní pracovní skupiny. Ty se zaměřují pouze na jeden klíčový problém. Samostatně ho řeší, sami si získávají další potřebné informace apod. Jednání pracovní skupiny musí být otevřené a závěry výsledkem konsensu.

Tento způsob zpracování jednotlivých klíčových problematik území vede k jasně formulovanému cíli. Jsou nejen identifikovány klíčové problémy, ale i východiska pro jejich řešení. Analýza v komunitní metodě má proto často charakter konkrétního hodnocení jasně definovaných problémů. Nehodnotí všechny aspekty rozvoje daného území (od obyvatelstva až po ekologické souvislosti), ale soustřeďuje se na dílčí podstatné části. Odpadají tak podrobná zkoumání nepodstatných anebo běžných detailů. Ty jsou obvykle všem známy a většinou neproblematické, příp. nepodstatné z hlediska sociálně-ekonomického rozvoje daného území.



## **4.2.2 Formy získávání podkladových materiálů a dalších podpůrných informací**

Každá analýza je časově náročná a některé údaje, informace a data se obtížně získávají. Část jich standardně poskytuje Český statistický úřad (data ze sčítání lidu, domů a bytů), jiná lze získat z dalších veřejných zdrojů (regionální statistiky a přehledy), resp. také z resortních statistik (zaměstnanost, kvalifikační struktura, životní prostředí apod). Pokud jde o problematiku CR jsou využívány pro mezinárodní srovnání statistiky UNWTO a materiály WTTC. Některá však zjistit nelze anebo velmi obtížně (např. data o jednotlivých podnikatelských subjektech – zákon o ochraně individuálních údajů osob nebo skupiny osob). Proto jsou častým zdrojem informací také různé typy dotazníků a anket, pomocí nichž si zpracovatel na základě anonymních šetření nebo pomocí řízených rozhovorů doplňuje potřebná data a informace.

## **4.2.3 Úloha zadavatelů strategického dokumentu**

**Při expertní metodě** zasahují zadavatelé do činnosti zpracovatelů analytické části strategického dokumentu minimálně. V zásadě jen jde-li o specifické konzultace s místními experty (záleží na podmínkách smlouvy mezi zadavatelem a zpracovatelem – viz podkapitola 3.1.1), anebo má-li zpracovatel vážné problémy se získáním potřebných statistických dat (například zahraniční materiály a dokumenty)

**V komunitní metodě** je role místních zastupitelů, představitelů státní správy, významných podnikatelů, manažerů velkých podniků a bank, včetně místních aktivistů a dalších významných znalců místních podmínek nenahraditelná. Starostové sice občas zdůrazňují řešení místních lokálních problémů, avšak zastoupení dalších osobností v pracovních týmech a formy diskusí a podmínky konsensu při stanovování závěrů řešení jednotlivých klíčových problémů, umožňuje objektivní přístup ke zpracování analytické části strategického dokumentu.

## **4.3 Kapitola – Syntetická část**

Hlavním cílem syntetické části strategického dokumentu je shrnutí dosavadních dílčích závěrů z hodnocení jednotlivých oblastí a klíčových problémů a stanovit hlavní vize a priority budoucího rozvoje.

### **4.3.1 SWOT analýza**

Pro syntetické hodnocení závěrů analytických částí strategických dokumentů se většinou používá tzv. SWOT analýza.

**SWOT je zkratka jednotlivých částí této analytické metody hodnocení:**

- Strengths (silné stránky);
- Weakness (slabé stránky);
- Opportunities (příležitosti);
- Threats (ohrožení).

První dvě části metody tvoří tzv. vnitřní analýzu (posuzují vnitřní podmínky), ostatní představují vnější analýzu (posuzují intenzitu příležitostí a hrozeb). SWOT je metodou kvalifikovaného třídění stávajících znalostí o řešených oblastech a problematikách. Umožňuje hodnotit a vysledovat rozvojové trendy, stanovit priority a zaměření hlavní cílů dalšího rozvoje území (regionu)

### **4.3.2 Formulace jednotlivých problémů v závislosti na zvolených metodách zpracování strategického dokumentu**

**Při expertní metodě** se mohou jednotlivé závěry analýzy podstatně odlišovat. Proto je třeba dílčí závěry vzájemně porovnat a zhodnotit, které jsou pro další práci na dokumentu významnější nebo určující. Z toho důvodu závěry jednotlivých analytických částí hodnotí užší tým expertů. Jejich povinností je odstranit rozporná stanoviska v dílčích hodnoceních a současně stanovit priority a hlavní cíle dalšího rozvoje území (regionu), včetně definování bariér a limitů tohoto dalšího rozvoje. A to právě umožňuje analýza SWOT.

V expertní metodě úspěšné zpracování tohoto kvalifikovaného hodnocení vyžaduje jasné a konkrétní definování jednotlivých bodů analýzy a odkazy na jednotlivé body analytických kapitol (např. na příslušnou tabulku nebo stránky textu apod.). V této shrnující části syntézy je nevhodné uvádět obecné nebo nekonkrétní formulace závěrů. Závěry musí být vždy jasně vyjádřeny a dokladovány.

Pomocí SWOT analýzy lze definovat hlavní rozvojové směry pro celé území (region). Lze je odvodit ze „silných stránek“ a z „příležitostí“, protože pro následující období je vždy rozhodující vycházet ze silných stránek rozvoje území (regionu) a využít dosud nerealizované rozvojové příležitosti. Hlavní rozvojové tendence by měly představovat zhruba 2-4 celkové vize. Ty by však na rozdíl od strohého syntetického shrnutí neměly být konkrétní, ale měly by umožňovat maximálně široký, obecně formulovaný směr rozvoje, akceptovatelný pro celé území (region).

Syntézu vždy zpracovává úzký tým expertů, někdy dokonce jen hlavní řešitel, který je odpovědný za kvalifikované vyhodnocení jednotlivých dílčích závěrů a jasnou formulaci jednotlivých vizí rozvoje a jejich priorit.

**Komunitní metoda** má syntetickou část mnohem stručnější. Hlavním cílem syntetického hodnocení je porovnání závěrů hodnocení předcházející analytické části strategického dokumentu. A stejně jako při expertní metodě pak identifikace celkových vizí dalšího rozvoje, opět zhruba 2 – 4 vize. Jednotlivé vize rozvoje vycházejí z již jednou definovaných klíčových problémů a zaměřují se na nalezení „optimálního rozvoje“ celého území. Pro nalezení jednotlivých vizí rozvoje a priorit se používá rovněž metodika SWOT analýzy (i když byla původně navržena jen jako metoda expertního hodnocení). Umožňuje snadnější nalezení nejpodstatnějších faktorů rozvoje. Na rozdíl od expertní metody vize rozvoje formuluje skupina místních expertů (představitelů veřejné správy, podnikatelé, manažéři velkých podniků a bank a místní experti a znalci prostředí a problematiky – cca 10 – 20 osobností).

### **4.3.3 Stanovení vizí a priorit rozvoje**

**V expertní metodě** lze při formulaci jednotlivých vizí rozvoje a priorit obecně vycházet ze dvou základních přístupů:

- vymezení vizí na základě dominujících směrů rozvoje;
- třídění vizí od super optimistické přes optimistickou, reálnou až po pesimistickou.

V prvním případě půjde o oborová zaměření vizí, která budou klást důraz na rozvoj zmíněné funkční složky, avšak při současném rozvoji i dalších souvisejících nebo podmiňujících funkčních složek a současně jsou obecně definovány priority, včetně zdůvodnění. V druhém případě budou mít vize spíše motivační charakter a efekt, který spočívá v naznačení čeho lze dosáhnout, pokud se dostaví úspěch a vnější podmínky budou příznivé. Pesimistická vize má za úkol prezentovat možné důsledky podcenění některých problémů v počátku a jejich prohlubování v probíhajícím čase. V praxi často dochází ke kombinaci obou přístupů při formulování vizí rozvoje.

Jestliže se v expertní metodě při zpracování analytické části strategického dokumentu lze obejít i bez spolupráce s místními experty, projednávání a diskuse o jednotlivých vizích rozvoje a priorit se bez jejich účasti neobejde. Nelze si představit úspěšný strategický dokument, jehož vize rozvoje a priority nebyly projednány a prodiskutovány se zadavatelem-budoucím realizátorem.

**V komunitní metodě**, jak již bylo konstatováno, vycházejí vize z již definovaných klíčových problémů a jsou v diskusi formulovány skupinou místních expertů. Jednání pracovní skupiny se orientuje na překonání, resp. odstranění již definovaných problémů v širších souvislostech. Vnější expert má na těchto jednáních pouze roli moderátora, shrnuje závěry diskuse, případně usměrňuje jednotlivé aktéry s důrazem na předmět jednání. Do vlastní diskuse o podobě vizí nebo důsledcích těchto vizí vstupuje minimálně.

V komunitní metodě se starostové, představitelé veřejné správy a další místní aktivisté se přímo účastní jak na hodnocení území a problematiky, tak na formulaci vizí dalšího rozvoje. Projednání vizí a priorit rozvoje je proto o to snazší, neboť ve většině případů je do prací na strategickém dokumentu aktivně zapojena řada významných osobností a představitelů institucí daného území.

## 4.4 Prognóza (návrhová část)

Prognóza představuje klíčovou část strategického dokumentu. Obsahuje soubor nástrojů, programů a opatření, které mají vést k naplnění cílových rozvojových záměrů. Tento soubor nástrojů, programů a opatření se liší horizontem jednotlivých strategických dokumentů.

### 4.4.1 Stanovení cílů – časový horizont strategického dokumentu

**Dlouhodobá strategie** má horizont delší než 10 let. Řeší především dlouhodobé programy, identifikuje dlouhodobé trendy sociálně-ekonomického rozvoje a neřeší aktuální a dílčí témata. Cíle takto formulované strategie se prosazují až za několik let, z toho důvodu není proto také nikdy ukončena nebo zcela naplněna. Jde skutečně o určitou vizi vývoje, která zejména naznačuje orientaci a snaží se popsat nástroje a kroky, které je třeba udělat z hlediska celkové společenské, ekonomické a politické situace, aby bylo dosaženo předpokládaných cílů. Dlouhodobé strategie jsou zpracovávány za větší územní celky, většinou jde o státní strategie, jako příklad může posloužit „Strategie regionálního rozvoje České republiky“.

**Střednědobá strategie** je dokument, který má horizont 5 – 10 let (opět jako příklad mohou posloužit regionální operační programy anebo sektorové operační programy, které mají vazbu na Strukturální fondy EU). V tomto dokumentu lze kombinovat jednak nastartování dlouhodobých změn a procesů, jednak i formulovat opatření, která přinesou okamžitá zlepšení stavu sledované jevu. Pokud jde o CR mohou se krátkodobá opatření týkat např.:

- podpory marketingu CR;
- zkvalitnění managementu CR (organizační struktura CR, destinační management);
- ochrany a obnovy přírodního a kulturního bohatství pro CR;
- zlepšení organizace veřejné dopravy a zkvalitnění veřejných komunikací apod.

Poslední uvedené opatření je právě podmiňující nejen pro rozvoj aktivit CR, ale i nástrojem pro řešení problematiky zaměstnanosti, rozvoje malého a středního podnikání a v neposlední řadě i nástrojem sociální stability území (regionu) v dlouhodobém horizontu.

**Krátkodobá strategie** je dokument, který předpokládá realizaci většiny opatření a nástrojů v horizontu do 5 let. Je zpravidla orientován na rychlá a konkrétní opatření, neklade si za cíl

obecné změny existujících trendů a procesů. Jde vlastně o soubor opatření, resp. konkrétních rozhodnutí změnit stávající prostředí v území (regionu), které umožní zlepšení ve prospěch cílových záměrů. Většinou bývá tento dokument doplněn i tzv. „akčním plánem“, který obsahuje zásobník projektů, které jsou připravené k realizaci. Mohou to být investiční i neinvestiční projekty, jejichž uskutečnění umožní postupně vytvářet podmínky pro cílový strategický záměr. Tento „akční plán“ se pak pravidelně aktualizuje s přihlédnutím k dosaženým výsledkům a přínosům.

Praxe stanovení cílů (hlavních a dílčích) v prognóze se opět trochu liší, pokud jde o oba přístupy ke zpracování strategických dokumentů.

**V expertní metodě** je budoucí strategie tvořena souborem nástrojů a dílčích kroků. Postup práce při zpracování strategie má lineární charakter a je ho možné formálně rozdělit do těchto etap:

Tabulka č. 2: Etapy expertní metody

| <b>Etapa</b> | <b>Forma činnosti</b>   | <b>Důvod činnosti</b>                |
|--------------|---|--------------------------------------|
| 1.           | Stanovení dlouhodobého cíle                                     |                                      |
| 2.           | Stanovení dílčích cílů  | <b>CO</b> stanovit                   |
| 3.           | Nalezení opatření, nástrojů, kroků k dosažení dílčích cílů      | <b>JAK</b> stanovit (formulovat)     |
| 4.           | Vymezení aktérů, odpovědných za realizaci jednotlivých opatření | <b>KDO</b> ponese odpovědnost        |
| 5.           | Stanovení základního finančního rámce pro jednotlivé kroky      | <b>ZA KOLIK</b> (finanční zajištění) |

**V komunitní metodě** vychází prognóza důsledně z dialogu mezi zpracovatelem a zadavatelem. Budoucí strategie, tedy soubor programů, nástrojů a opatření vychází z identifikace stanovení problému, stanovení obecných cílů řešení a jejich postupné realizaci. Jde tedy o postup od obecnému ke konkrétnímu.

Na základě stanovených a projednaných vizí rozvoje území (regionu) jsou pro každou jednotlivou vizi postupně stanoveny:

Tabulka č.3: Etapy komunitní metody

| Etapa | Forma činnosti |
|-------|----------------|
| 1.    | Hlavní cíl     |
| 2.    | Programy       |
| 3.    | Nástroje       |
| 4.    | Opatření       |

Komunitní metoda klade důraz na vznik konkrétních projektů, směřujících k realizaci jednotlivých hlavních cílů.

#### 4.4.2 Formulace strategie a programů

Přístup k formulaci strategie a programů se opět v obou metodách poněkud liší. V expertní metodě jde především vytvoření již v zmíněného obecního prostředí a pro tvorbu dotační a grantové politiky. Komunitní metoda je konkrétnější, cíleně zaměřená na adresné řešení dané problematiky.

**V expertní metodě** mají dlouhodobé a dílčí cíle tuto podobu:

- **Dlouhodobý cíl** je vlastně popis budoucího stavu, kterého je třeba dosáhnout, aby byla naplněna definovaná vize. Lze ho chápat jako představu o budoucí podobě a situaci v daném území (regionu), tj. řešení vztahů mezi jednotlivými aktéry nebo částmi území, popis procesů, které musí nastat apod. V tomto smyslu musí být dlouhodobý cíl popsán konkrétně a zároveň ctít dosavadní vývoj, resp. nepřeskakovat nezbytné vývojové etapy.
- **Dílčí cíle** představují soubor postupných cílů potřebných k naplnění dlouhodobého cíle. Jsou uváděny v časové posloupnosti, v pořadí od nejdříve realizovatelných až po ty nejpozději uskutečnitelné. Mohou se však i vzájemně překrývat, a je také docela možné, že ve skutečnosti nebudou provedeny všechny. Každopádně by měly podrobně vymezovat dosažený stav, včetně vymezení jaké akce, či kterého území se dotýčný dílčí cíl týká.

**V komunitní metodě** je na prvním místě existující problém, který je třeba řešit. Následují vize jeho řešení v širších souvislostech, a pak jsou formulovány hlavní cíle a programy jejich naplnění. Formulace hlavních cílů a programů má tuto podobu:

- **Hlavní cíle** jsou obecním vyjádřením cílů, které mají řešit definované vize rozvoje. Většinou jde o 2 – 4 hlavní cíle.
- **Programy** mají zabezpečit předpoklady pro realizaci některého z hlavních cílů. A opět se jedná cca 2 – 4 programy, ovšem s konkrétním obsahem a zaměřením.
- 

### 3.4.3 Formulace opatření a nástrojů jejich řešení

Pokud jde o formulaci opatření a nástrojů jejich řešení, nuance, kterými od sebe obě metody, tj. metoda expertní a metoda komunitní liší, jsou více méně nepatrné. Velmi důležité je pak nalezení finančních zdrojů pro jejich zabezpečení a realizaci, včetně kompetentních institucí či osob, které budou za celý proces odpovědné.

**Opatření, nástroje a kroky** jsou souborem, který popisuje možnosti dosažení jednotlivých dílčích cílů. Je nezbytné, aby jejich popis jasně identifikoval způsob, jakým budou dané dílčí cíle a programy (jejich popis bude podrobnější a adresnější) realizovány.

**Vymezení aktérů, kteří budou za realizaci jednotlivých opatření odpovědní**, není vůbec jednoduchá záležitost. Definování aktéři musí být jednak kompetentní, jednak musí mít za sebou i dostatečnou podporu politickou i ekonomickou. Navíc musí s uvedenými nástroji a kroky souhlasit a být připraveni navržená opatření v budoucnosti realizovat.

**Odhad finančního rámce realizace jednotlivých opatření** je vůbec nejobtížnější součástí prognózy. Výše finančních zdrojů je proto většinou uváděna orientačně, avšak je nezbytné jasně definovat jejich zdroj a disponibilitu. Např.: že půjde o finance z veřejných rozpočtů (státního rozpočtu, rozpočtů krajů a obcí), ze soukromých prostředků, ze Strukturálních fondů EU apod.

**Současně musí tato část strategického dokument obsahovat tzv. indikátory.** Jde o ukazatele, kterými bude možné měřit nejen efektivnost vynaložených finančních prostředků, ale také dopady přijatých opatření do sociálně ekonomického prostředí území (regionu). Tyto ukazatele musí být transparentní a srozumitelné (většinou jde o výši vložených finančních prostředků, o počet projektů, počet vytvořených pracovních míst, % zaměstnanosti apod).



Vždy je třeba mít na paměti, že každé opatření musí projít tzv. evaluací (ohodnocením). V sektoru CR může mít hodnocení efektivity tuto podobu:

- vstupy (většinou finanční prostředky);
- výstupy (počet projektů, počet účastníků školení apod.)
- výsledky (počet nově vzniklých pracovních příležitostí, počet nově zřízených lůžek v hromadných ubytovacích zařízeních apod.)
- dopady (devizové příjmy z CR v dolarech nebo korunách, zvýšení počtu návštěvníků a turistů v %, průměrná doba pobytu turistů, zaměstnanost v %, tržby v oblasti rekreační, kulturní a sportovní činnosti apod.)

## **4.5 Akční plán**

Každá strategie obsahuje i tzv. otevřené pracovní dokumenty, které jsou průběžně aktualizovány, zpřesňovány a doplňovány. Mají také velký význam při veřejném projednávání strategických dokumentů, neboť naznačují konkrétní neinvestiční nebo investiční záměry. A každý strategický dokument musí být projednán s veřejností.

### **4.5.1 Charakter a obsah akčního plánu**

V CR vychází struktura a obsah akčního plánu z členění podle časového horizontu krátkodobé strategie (tj. do 5 let) a podle jednotlivých turistických destinací. Většina dílčích cílů a opatření má určeny garanty a současně jsou, v řadě případů, připraveny i projekty a časový horizont jejich realizace. Tato praxe je typická pro komunitní metodu, kterou bývají zpracovávány strategické dokumenty pro menší územní celky. Operační programy, které řeší sektorovou anebo nadregionální problematiku akční plány neobsahují, zpravidla bývají zpracovávány expertní metodou a ta s tímto dokumentem operuje sporadicky. Záleží na smlouvě mezi zadavatelem a zpracovatelem, a na tom zda-li má zadavatel podobný zásobník projektů k dispozici. Jako příklad může posloužit akční plán Programu rozvoje CR v plzeňském regionu:

Tabulka č.4: Popis opatření a akcí

| <b>Problematika</b>                    | <b>Opatření a projekty pokrývající celý kraj</b>   |
|--|--|
| Infrastruktura CR                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Příprava jednotného informačního systému cestovního ruchu Plzeňského kraje</li> <li>• Program zvýšení atraktivity Plzeňského kraje pro investory do ubytovacích kapacit hotelového typu (**standardu)</li> </ul>  |
| Nabídka produktů CR                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grantový program pro podporu vývoje a marketingu nových produktů CR v Plzeňském kraji</li> </ul>  |
| Kvalita služeb                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zpracování koncepce komplexního informačního systému CR v Plzeňském kraji</li> <li>• Program zvýšení kvality informačních služeb</li> <li>• Zpracování studie dopravní obslužnosti významných turistických lokalit v Plzeňském kraji</li> </ul>   |
| Lidské zdroje                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Příprava a realizace vzdělávacího a výcvikového programu pro pracovníky poskytovatelů informací v kraji</li> <li>• Příprava a realizace komplexního vzdělávacího a výcvikového programu pro manažery CR (pracovníky městských úřadů, sdružení obcí, euroregionů, podnikatelských subjektů – odpovědných za CR)</li> </ul> |
| Systém řízení CR/destinační management | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekt destinačního managementu CR Plzeňského kraje</li> </ul>   |

#### 4.5.2 Časový horizont akčního plánu

Krátkodobá strategie má horizont do 5 let. Akční plán se proto pohybuje v rozmezí od 2 do 3 let. Akční plán je velmi konkrétní, a proto podléhá soustavné kontrole a aktualizaci. Investiční a neinvestiční projekty a akce jsou v něm popsány podle zaměření a důležitosti z hlediska potřeb budoucího vývoje (viz tabulka č.4). V každém případě je proto velice důležitý monitoring realizace jednotlivých opatření, neboť jde vždy o kombinaci veřejných a soukromých finančních prostředků.

### 4.5.3 Projednání akčního plánu a jeho prezentace na veřejnosti

Žádný právní předpis nestanovuje podmínky a etapy projednávání strategického dokumentu s veřejností. Jedinými předepsanými povinnostmi zadavatelů i zpracovatelů strategického dokumentu jsou:

- evaluace strategického dokumentu, a s tím související studie proveditelnosti;
- hodnocení EIA, tj. vliv záměrů strategického dokumentu na životní a přírodní prostředí (podle zákona č. 244/1992 Sb. o posuzování koncepcí na životní prostředí ve znění pozdějších předpisů).

Akční plán je jednou z částí strategického dokumentu, fakticky tou nejpodrobnější a možná pro veřejnost nejsrozumitelnější. Veřejné projednávání se však týká celého strategického dokumentu. Proto se doporučuje informovat jak o přípravě strategického dokumentu, tak o etapách jeho zpracování a konečně o jeho konečné podobě.

Projednání s veřejností lze uskutečnit ve třech etapách:

- v první etapě je prospěšné vysvětlit proč se strategický dokument bude zpracovávat a co od něj lze očekávat, a co s ním nelze řešit;
- v druhé etapě se vyplatí informovat veřejnost o závěrech analýzy SWOT a formulování vizí dalšího rozvoje, s tím že lze vstoupit do diskuse a řešení o významnosti jednotlivých rozvojových aktivit;
- ve třetí etapě již jde o schválení definitivního znění strategického dokumentu, i když lze na některé připomínky ještě reagovat a upravit v jejich smyslu strategický dokument.

Formy projednávání se pochopitelně liší od stupně významnosti strategického dokumentu. Jde-li o strategický dokument sektorového významu (operační programy sestavované resortními ministerstvy) prochází dokument širokým připomínkovým řízením, kterého se mimo fakultativně předepsaných partnerů účastní o zájmové profesní organizace. Ale i tento dokument musí být projednán s veřejností v územích, kterých se bezprostředně dotýká. Projednaný dokument pak schvaluje vláda republiky.

Regionální operační programy vedou své projednávací a schvalovací procedury na úrovni krajů, příp. na úrovni NUTS 2. Totéž se týká i různých koncepcí a krajských rozvojových

programů CR. Projednané strategické dokumenty schvaluje krajské zastupitelstvo podle zákona č. 128/2000 Sb. zákon o krajích (krajské zřízení) ve znění pozdějších předpisů anebo Regionální rady soudržnosti podle zákona č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje ve znění pozdějších předpisů.

Obce a sdružení obcí podobný postup uplatňují rovněž. Vypracovaný strategický dokument je schvalován jako „plán rozvoje“ v souladu se zákonem č. 128/2000 Sb., zákon o obcích (obecní zřízení) ve znění pozdějších předpisů.

V současné době je veřejná diskuse o těchto strategických dokumentech organizována nejen prostřednictvím tisku celostátní a regionálního a odborných časopisů, ale také pomocí internetu. Na webových stránkách kompetentních úřadů a zastupitelstev se lze seznámit jak se stavem prací na strategickém dokumentu, tak s jeho konečným zněním.

## 5 ICT při realizaci politiky CR

### 5.1 Vývoj k informační a znalostní společnosti

Prorůstání informačních a komunikačních technologií všemi vrstvami společnosti vytváří globální informační společnost, která zakládá své bohatství na lidském kapitálu. Úspěch společnosti je proto dán schopnostmi jedince určit relevantní informační zdroje, informace z nich získat, analyzovat a využívat pro rozhodování, řešení úkolů a problémů ke zvýšení efektivity práce i osobního života. Informační společnost proto vyžaduje nový přístup ke vzdělávání s důrazem především na celoživotní učení, neboť stále větší část vzdělávacího procesu se bude odehrávat mimo uzavřené prostředí škol a to ve všech součástech vzdělávacího systému. Nezbytnou podmínkou přežití se stává informační gramotnost, jejíž význam se posouvá na rovnocennou úroveň s ostatními znalostními složkami komplexně chápané gramotnosti, jako jsou čtení, psaní a počítání. Mnohé země proto přizpůsobují své vzdělávací systémy potřebám a výzvám informační společnosti a významně investují do integrace informačních a komunikačních technologií (ICT) do vzdělávání.

Pokud si chce Česká republika udržet a zvýšit svoji konkurenceschopnost na globálním trhu, musí se věnovat RLZ a rozvíjet vzdělávání jako celek, tj. ve všech oblastech, sektorech a fázích, musí připravovat ekonomicky aktivní občany pro práci a život v informační a znalostní společnosti. ICT musí proniknout do všech forem výuky, do podpory a rozvoje celoživotního učení, do udržování informačního, knihovního a výzkumného zázemí a do rozvoje moderních, vysoce kvalitních a efektivních metod učení. Rozvoj informační společnosti zasahuje všechny oblasti, tedy i vztah občana a státních orgánů, výkon veřejné správy, vztah spotřebitele a výrobce, oblast průmyslu a obchodu, zemědělské služby atp. Komplexní podpora rozvoje informační společnosti by však neměla směřovat pouze k plnění minimálních požadavků a udržování tempa, nýbrž strategicky výhodnou a nutnou bude podpora špičkových odborníků, vzdělavatelů, podnikatelů, manažerů a politiků, kteří jsou schopni aktivně působit na vývoj informační společnosti a na uplatnění jejích posledních tendencí a výsledků v odborné i administrativní praxi. Příprava lidí pro informační společnost by přitom měla respektovat specifické potřeby různých skupin podle věku, pohlaví, společenského postavení, místa působení, či fyzické a mentální kondice a rovněž by měla vnímat rizika a eliminovat či mírnit negativní dopady ICT na společnost i jedince. Cenná

vodítka k rozvíjení informační a znalostní společnosti pro členské země připravila Evropská unie. Klíčovou úlohu má iniciativa **eEurope**. Následný **Akční plán eEurope 2002** z června roku 2000, přijatý ve Feiře hlavami členských států, definoval konkrétní opatření a kroky vedoucí k naplnění cílů iniciativy **eEurope**. Jeho pokračováním je **Akční plán eEurope 2005**, přijatý Evropskou komisí v květnu 2002, který chce Evropu do roku 2005 dovést do stavu, ve kterém bude disponovat moderními on-line veřejnými službami, pro které se razí mezinárodně používané termíny jako je e-goverment, e-learning nebo e-business. Cenné přehledy a podněty k rozvoji znalostní společnosti a s ním spojeného celoživotního učení vypracovala OECD.

## **5.2 Informační gramotnost**

Informační gramotnost je schopnost jedince rozeznat, kdy a k čemu potřebuje informace, jak je má vyhledávat, porovnávat, hodnotit a efektivně využívat. Tato gramotnost nesmí být pasivní, tj. nelze ji omezit na požadavek, že někdo jiný musí informace poskytnout, abychom byli ochotni jednat. Projevuje se postojem k informacím ve všech oblastech života a společenské aktivity. Kriticky důležitou se však stává u podnikatelů a manažerů v soukromé i veřejné sféře.

Informační gramotnost není evidentní a většina lidí si ji jako problém a potřebu ani neuvědomuje. Její nedostatek se však rychle projeví tam, kde se rozhoduje bez informací a analýz, např. na základě povrchních doporučení, bombastické reklamy nebo nepodložených slibů. Rozvíjení informační gramotnosti patří mezi hlavní rysy dobrého školního vzdělání, které by vedle poskytování hotových a zpracovaných informací (a jejich učení nazpaměť) mělo vždy obsahovat silný prvek samostatné a tvořivé práce s informacemi, včetně rozvíjení moderních metod jejich sběru a zpracování. Vysoká informační gramotnost vyústí v umění učit se po celý život.

### **5.2.1 Hlavní strategické směry a doporučení ve Strategii rozvoje lidských zdrojů**

Pro RLZ je důležité, aby se problém informační gramotnosti nezužoval jen na ovládnutí moderních informačních a komunikačních technologií. S postupem k informační a znalostní společnosti se ovšem význam celkové informační gramotnosti občanů (nejen jako výrobců, nýbrž i jako spotřebitelů atd.) značně zvyšuje. V rozvíjení informační společnosti se v ČR podnikla řada opatření, které iniciovala a přijala vláda (byla např. přijata Státní informační politika ve vzdělávání). Nutnou podmínkou, nikoliv však cílem vzniku informační společnosti, je plošné vybavení ICT a nediskriminační přístup občanů k němu. Vybavenost základních a středních škol se postupně zlepšuje v souladu se záměry Státní informační politiky ve vzdělávání. Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku 14 Vysoké školy jsou nejlépe vybavenou složkou vzdělávacího systému především proto, že byly iniciátorem zavádění ICT (např. síťových technologií) a metod internetové výuky. Vzhledem k finančním možnostem jednotlivých vzdělávacích zařízení je však přetrvávajícím problémem možnost podpory přístupu studentů ke školní síti a internetu z domova nebo koleje.

Na všech úrovních vzdělávacího systému je třeba zvýšit informační gramotnost pedagogů, což je nutná podmínka dosažení vyšší kvality a efektivity používání internetových „on-line“ metod výuky a ICT. Převládá vštěpování faktografických dat nad rozvojem analytických dovedností a kreativních způsobů hledání informací a využívání informací při řešení problémů. Ve větší míře by se měla rozvinout spolupráce státu a velkých firem v sektorech informačních technologií a telekomunikací za účelem vzdělávání populace. Tyto firmy, například ve vazbě na získání licence, stavebních pozemků, daňových úlev nebo podpory investic, by se mohly podílet na vybavení škol a knihoven, zlevnění nebo na bezplatné realizaci služeb připojení k internetu u škol a vzdělávacích institucí, pořádání veřejných kurzů nebo osvětových kampaní atp.

Odborové svazy a velké odborové a profesní organizace by měly i nadále pečovat o informační gramotnost svých členů a jejich rodin. Odbory mají k dispozici určité finanční prostředky, jejichž využití by mohlo směřovat také na vzdělávání a rekvalifikace jejich členů. Informační gramotnost se musí stát integrální součástí kurikula a vzdělávacích aktivit na všech úrovních a ve všech typech škol. Rychlejší penetraci znalostí v oblasti ICT co do nejširšího rozsahu je vhodné podpořit systémem certifikátů umožňujícím snadnější prokazování znalostí a odbornosti v ICT. Je nutné systematicky rozvíjet vládní programovou aktivitu směřující k podpoře informační gramotnosti populace. Meziřesortní spolupráce je v tomto případě stejně nezbytná, jako politická podpora rozvoje informační společnosti, její sledování i kritické vyhodnocování. Je třeba rozvíjet tyto činnosti také v mezinárodním měřítku a budovat partnerské sítě. Politická podpora těchto aktivit by měla mj. motivovat další ekonomické a nezávislé subjekty k podpoře těchto aktivit.



### **5.3 Osobní informatika/osobní informační management**

Není to tak dlouho, kdy pod pojmem technika pro osobní informatiku se rozuměl jeden standardní osobní počítač. Je zřejmé, že v současné době je těchto prostředků podstatně více, tj. notebooky, mobilní telefony, PDA, dig. fotoaparáty, dataprojektor, web. kamery, tiskárny aj.

Jak roste počet těchto technických prostředků, roste potřeba je i vzájemně provazovat. Integrace prostředků na osobní úrovni jsou tzv. osobní sítě, resp. PAN (Personál Area Network).

Rovněž softwarové prostředky osobní informatiky nabývají postupně na své mohutnosti. Můžeme je rozdělit na několik skupin:

#### **Základní kancelářské prostředky – zajišťují zpracování běžných dokumentů**

- zpracování textu – textové editory (Word, WordPerfect, Writer...)
- zpracování tabulek – tabulkové kalkulátory, spreadsheet (Excel, Quattro Pro, Calc...)
- zpracování schémat – grafické editory (Corel, Vision, Draw...)
- zpracování prezentací – PowerPoint, Impress...
- zpracování osobních databází (Access, FoxPro, Paradox)
- zpracování www stránek – www editory, resp. HTML editory (FrontPage...)

#### **Komunikační prostředky**

- elektrická pošta (Outlook, Lotus Notes, Mozilla Thunderbird...)
- prohlížeče webových zdrojů – browsery (Internet Explorer, Netscape, Firefox...)

#### **Organizační prostředky pro plánování a organizování vlastní práce, svých projektů**

(MS Project, On target,...)

#### **Prostředky pro práci s grafikou – obrázky, foto, film, zvuk**

(Corel, Adobe photoshop, premiere...)

## **Zpracování textu**

Hlavní funkce:

- vytváření dokumentů, jejich aktualizace, zobrazení a tisk
- formátování dokumentu – úrava písma, odstavců, napsisů, odrážek, číslování položek
- zpracování záhlaví a zápatí, číslování stran
- vytváření jednoduchých tabulek v dokumentu a jejich vkládání do jiných produktů
- vkládání automatických funkcí – hypertextový odkaz, záložky, komentáře..
- automatický vygenerování obsahu, rejstříku
- automatické sledování a identifikace změn v dokumentu s možností jejich následného promítání nebo odmítnutí
- možnost nastavení jazyka, sledování pravopisu.

## **Zpracování tabulek**

Data nemusí být numerická, mohou být i alfanumerická, datumová a další.

Hlavní funkce:

- vytváření tabulek, jejich aktualizace, zobrazení a tisk
- zpracování všech potřebných kalkulací s dat
- zpracování nejrůznějších typů grafů
- formátování dokumentu, jednotlivých buněk, řádků, sloupců
- záhlaví a zápatí, čísla stran
- vkládání schémat a obrázků do tabulky
- zpracování kontingenčních tabulek

## **Prezentace**

hlavní fce:

- vytváření schémat, ale hlavně celých prezentací, jejich aktualizace, zobrazení a tisk
- vkládání nejrůznějších standardních obrazců, symbolů, šipek, čár a jejich umístění na plochu snímku, změnu umístění, překrývání, doplňování texty apod.
- formátování snímků, úpravy písma, zradování záhlaví a zápatí
- řízení průběhu prezentace, nastavení odkazů mezi snímky, nastavení přechodů snímků

- vytváření šablon, tak aby všechny snímky měly stejnou základu

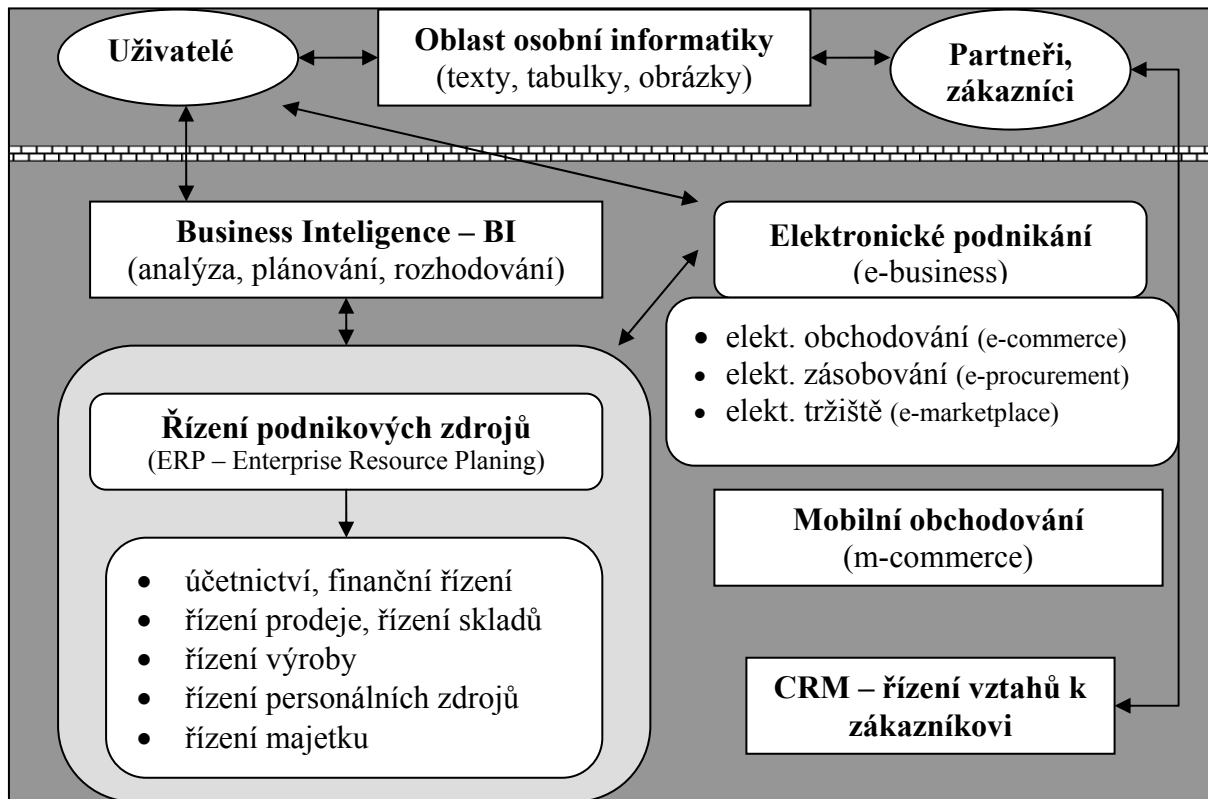
### **Osobní databáze**

V praxi existují tzv. silné databáze pro IS celých podniků nebo institucí a uchovávají miliény nebo miliardy záznamů. Příkladem je Oracle, DB2, MS SQL. Vedle nich se využívají databáze osobní pro individuální potřebu, kde se pracuje řádově s nižšími objemy dat (Access, FoxPro, Paradox...

Hlavní fce:

- definování struktur buněk, tj. identifikace jednotlivých sloupců a typů dat ukládaných do tabulky
- definování vazeb mezi tabulkami
- plnění tabulek daty
- vytváření obrazkových formulářů, přehledů a tiskových sestav na základě definovaných tabulek
- vytváření celých jednoduchých databázových aplikací
- komprimace, archivace dat.

Tabulka: Osobní a podniková informatika



## **5.4 E-government**

### **5.4.1 První pokusy o vytvoření komplexního řešení**

Do poloviny devadesátých let v České republice neexistovala ucelená koncepce státní politiky v oblasti informačních systémů.

První pokus o zřízení instituce, mající za úkol naplánovat a vybudovat Státní informační systém (SIS) v České republice nastal 1. listopadu 1996. Vznikl Úřad pro státní informační systém (ÚSIS).

ÚSIS byl ustanoven zákonem č. 272/1996 Sb., ten převzal kompetence v oblasti budování SIS od bývalého Ministerstva hospodářství ČR a Úřadu vlády ČR. Problém byl v tom, že zákon nevymezoval úřadu konkrétní kompetence.

Příslušný zákon, který měl ÚSISu kompetence přiřknout, nebyl v poslanecké sněmovně schválen a tak nikdo nevěděl, ani úřad sám, co má vlastně dělat.

Situace se vyřešila až schválením zákona č. 365/2000 Sb. o informačních systémech veřejné správy. Zřejmě proto, aby byla změna viditelná a demonstrovala vůli hnout s věcí kupředu, byl Ústav pro státní informační systém později přejmenován na Ústav pro veřejné informační systémy.

První dokument, který ÚSIS vytvořil byla "Informační politika ČR: základy strategie". Byla to spíše studie o významu informačních technologií, která měla přesvědčit politiky, aby začali konat. Tehdejší Tošovského vláda se s dokumentem obeznámila, k žádné akci ji to však neinspirovalo.

Později Tošovského tým schválil stručnější verzi nazvanou "Základní teze rozvoje informačních systémů veřejné správy".

## **5.4.2 Státní informační politika - cesta k informační společnosti**

V říjnu 1998 se vláda usnesla na sestavení Rady pro státní informační politiku, která spolu s ÚSISem předložila koncepci „Státní informační politika – cesta k informační společnosti“.

Ten byl 1. května 1999 schválen usnesením vlády č. 525. Jak již název napovídá koncepce jasně deklarovala, že je třeba ubírat se směrem k informační společnosti.

## **5.4.3 1999 – První komplexnější plán**

V roce 1999 vznikla „Koncepce budování informačních systémů veřejné správy“ (dále již jen „Koncepce“). Koncepce navazovala na obsah dvou vládních dokumentů: na „Koncepci reformy veřejné správy“ a na koncepci „Státní informační politika“.

„Koncepce reformy veřejné správy byla vládou vzata na vědomí usnesením č.258 ze dne 30.3 1999. Dokument „Státní informační politika“ byl vládou přijat usnesením č. 525 ze dne 31.5.1999.

Koncepci vypracovali tehdejší: předseda Úřadu pro státní informační systém Karel Berka, ministr vnitra Václav Grulich, místopředseda vlády a ministr práce a sociálních věcí Vladimír Špidla a ministr pro místní rozvoj Jaromír Čísař. Předkladatelem návrhu byl tehdejší místopředseda vlády a ministr financí, předseda Rady vlády České republiky pro státní informační politiku Pevl Mertlík.

### **Obsah a cíle koncepce**

Koncepce byla vytvořena v době velkého rozmachu ICT, řada veřejných institucí informační technologie a systémy zaváděla, chyběla však koordinace. Úřady chápaly ICT jako prostředek k uchování dat, nikoliv jako prostředek služby občanům.

Dalším problémem byla absence závazných pravidel pro spolupráci mezi jednotlivými subjekty ve sdílení a výměně dat. Jednoduše řečeno, chybělo jednoznačné řízení.

Následkem je dnes existence stovek neprovázaných rejstříků, seznamů a databází, které obsahují duplicitní údaje. Tuto neutěšenou situaci měla vyřešit Koncepce budování informačních systémů.

Cílem Koncepce bylo zvýšení efektivity a autority veřejné správy, posílení důvěry občanů ve veřejnou správu a zvýšení transparentnosti a rozvoje ekonomického prostředí. Jaká byla realita posuďte sami.

### **Kdo byl zodpovědný**

V Koncepci z roku 1999 jsou vytyčeny čtyři konkrétní instituce, které by měly být zodpovědné za ISVS. Jedná se o Radu vlády České republiky pro státní informační politiku, Úřad pro státní informační systém a Ministerstvo vnitra ČR.

### **Ve svém usnesení z 31. května 1999 vláda přidělila konkrétní úkoly těmto osobám:**

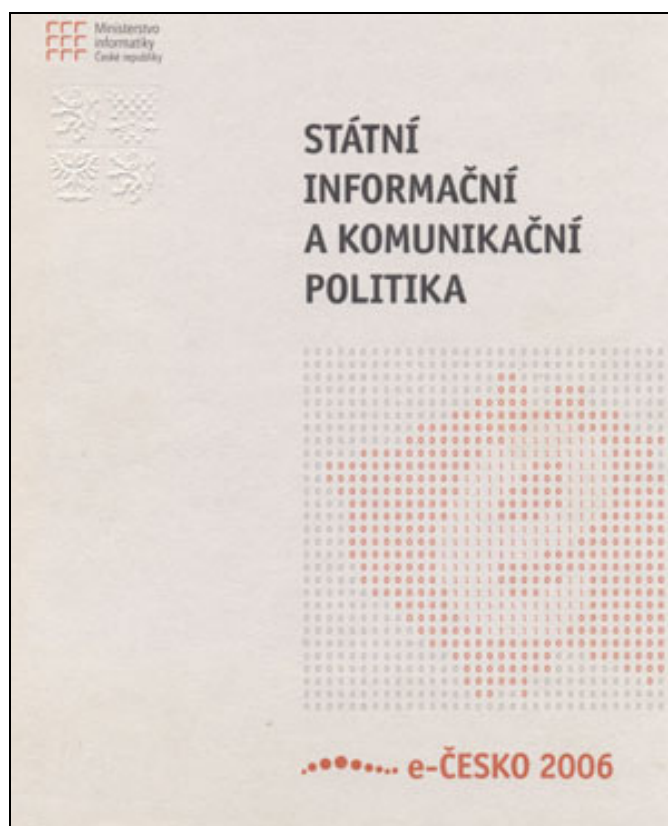
- místopředsedovi vlády pro hospodářskou politiku a ministru financí a předsedovi Rady vlády České republiky pro státní informační politiku:
  - a) zajistit zpracování materiálů pro realizaci závěrů a úkolů vyplývajících z Koncepce a jejich projednání v Radě vlády ČR pro státní informační politiku,
  - b) předkládat vládě ČR každoročně počínaje rokem 2000 k 30.11. zprávu o plnění Koncepce, včetně návrhu na její aktualizaci,
- ministři vnitra zajistit plnění závěrů a úkolů vyplývajících z Koncepce při zpracování návazných koncepčních materiálů a jednotlivých projektů v rámci reformy veřejné správy a při její realizaci,
- předsedovi Úřadu pro státní informační systém zajistit plnění závěrů a úkolů vyplývajících z Koncepce při zpracování návazných koncepčních materiálů,
- členům vlády a vedoucím dalších ústředních orgánů státní správy a přednostům okresních úřadů v rozsahu jejich působnosti postupovat v souladu s Koncepcí,
- přednostům okresních úřadů seznámit s tímto usnesením vlády starosty obcí v obvodu své působnosti a doporučit jim, aby v rozsahu své působnosti postupovali v souladu s Koncepcí;

Ve svém usnesení vláda také doporučila guvernérovi ČNB, primátorovi hlavního města Prahy a primátorům statutárních měst v rozsahu jejich působnosti postupovat v souladu s Koncepcí.

Rada vlády ČR pro státní informační politiku zpracovala Akční plán 2002 a Akční plán 2003, ve kterých je, mimo jiné, časový harmonogram plnění vytyčených cílů. Kdo bude plnění těchto úkolů kontrolovat, popřípadě zasáhne nebudou-li plněny, se z Koncepce nedozvíme.

#### 5.4.4 Státní informační a komunikační politika - eČesko 2006

V souvislosti se vstupem České republiky do Evropské unie se vláda rozhodla předložit novou strategii ISVS. Byla pojmenována Státní informační politika eČesko 2006.



Podobně jako Koncepce z roku 1999, kladl si tento dokument za cíl sjednotit postup v budování SIS. Druhým cílem bylo vytvořit systém schopný konkurovat Evropě. Bylo třeba se připravit na otevření trhu.

##### 5.4.4.1 Obsah a cíle eČeska 2006

Cíle informační a komunikační politiky eČesko 2006 jsou shrnuty v tzv. Akčním plánu, který je součástí tohoto dokumentu. Vláda zamýšlela: zajistit bezpečné a komunikační služby,



informační vzdělanost a moderní veřejné služby on-line. Dalším cílem bylo přizpůsobit povahu českých SIS těm evropským.

### **Kdo byl zodpovědný**

V usnesení č.265 Vlády ČR ze dne 24. března 2004 je napsáno, že vláda ukládá ministrům a vedoucím ostatních ústředních orgánů státní správy přispívat k realizaci cílů obsažených ve Státní informační a komunikační politice eČesko 2006.

To je moc pěkné nařízení, ale každý si ho může vyložit po svém. Opět chybí konkrétní příkazy typu -tento ministr je odpovědný za to a to a zodpovídá se tomu a tomu.

Předsedovi Českého statistického úřadu vláda uložila vytvořit ve spolupráci s 1. místopředsedou vlády a ministrem vnitra, ministry informatiky, dopravy, životního prostředí a kultury a ministryněmi školství, mládeže a tělovýchovy a zdravotnictví pro rok 2005 a následující léta metodické a organizační předpoklady pro sledování referenčních ukazatelů (indikátorů), uvedených v příloze Usnesení Rady Evropské unie k implementaci Akčního plánu eEurope 2005 (č. 2003/C 48/02) a zajistit srovnávání a vyhodnocování těchto ukazatelů.

To je moc pěkné nařízení, ale každý si ho může vyložit po svém. Opět chybí konkrétní příkazy typu tento ministr je odpovědný za to a to a zodpovídá se tomu a tomu.

### **5.4.5 Závěr**

Co je třeba udělat se zdá být poměrně jasné, pokud si přečtete výše zmiňované koncepce dozvíte se, že je v nich ji jasně řečeno i jak by se těchto vytyčených cílů mělo dosáhnout. Proto je zarážející, že realita je odlišná, věci se sice hýbou, ale pomalu. Ve srovnání s vyspělou Evropou jsme stále ještě zaostali.

Nyní je po dlouhé době u moci opět ODS, která se v nás snaží vzbudit dojem, že bychom si měli držet klobouky, protože teď se začnou věci hýbat. Otázkou je však zejména zajištění dostatečných finančních a lidských zdrojů, které je potřeba na tak rozsáhlé projekty alokovat.

Že se věci skutečně začaly hýbat dokládá fakt, že bylo zrušeno ministerstvo informatiky. Tento krok je ale dosti kontroverzní počín. Jak dopadne Langerův eGON a eGovernment Act v režii Ministerstva vnitra ČR si budeme muset počkat. V současné době se za státní strategický materiál považuje dokument Soubor opatření pro urychlení rozvoje eGovernmentu v České republice. Uvidíme. Držme palce.

## 5.5 **Zavádění ICT v územní veřejné správě**

### 5.5.1 **Výchozí stav/zdůvodnění**

Zavádění ICT v územní veřejné správě reaguje na klíčový požadavek další fáze reformy veřejné správy zvýšit efektivnost výkonu a procesů uvnitř územní veřejné správy (orgány obcí a krajů) a zvýšit kvalitu veřejných služeb. Prioritní osa 2 Integrovaného operačního programu nesoucí název „Zavádění ICT v územní veřejné správě“ přispívá k naplňování Strategie efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby, konkrétně jejich následujících cílů:

- Zefektivnit činnost úřadů veřejné správy, snížit finanční nároky na chod administrativy a zajistit transparentní výkon veřejné správy:
  - zavést systémy řízení kvality a sledování výkonnosti na úřadech veřejné správy;
  - zajistit adekvátní využívání ICT, umožnit bezpečné sdílení dat z centrálních registrů veřejné správy orgány územní veřejné správy a zároveň umožnit občanům oprávněný přístup k údajům uvedeným v těchto registrech;
  - zlepšit vertikální i horizontální komunikaci ve veřejné správě, zajistit synergické působení různých úrovní veřejné správy.
  
- Přiblížit veřejné služby občanovi, zajistit jejich maximální dostupnost a kvalitu:
  - prosazovat eGovernment s důrazem na bezpečný a jednoduchý přístup k veřejným službám prostřednictvím sítě internetu, připravit právní úpravu, která zajistí elektronizaci procesních úkonů ve veřejné správě, zrovnoprávní formu listinnou s formou elektronickou, umožní bezpečnou komunikaci mezi úřady a veřejností a optimalizuje interní procesy veřejné správy s využitím informačních komunikačních technologií;
  - vybudovat síť kontaktních míst veřejné správy, univerzálního místa pro fyzické a právnické osoby;
  - zajistit občanům možnost využití internetu k rozhodování na věcech veřejných. IOP řeší touto prioritní osou stejné investiční výdaje spojené s rozvojem technologických sítí, datové základny a komunikačních systémů jako v osách 1a/1b, avšak **v územní veřejné správě.**

Z koncepčních dokumentů příslušných resortů vyplývá, že investice do modernizace územní veřejné správy jsou nezbytnou součástí rozvoje informační společnosti v ČR. Zaměření prioritní osy 2 IOP je doplňkové s OP LZZ (prioritní osa 4a), IOP pokrývá investiční výdaje spojené s rozvojem ICT, zatímco OP LZZ přispívá investicemi do rozvoje lidských zdrojů. IOP i OP LZZ vzájemně a doplňkovým způsobem naplňují cíle strategie Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby (usnesení vlády č.757/2007)

Cílené investice do informačních a komunikačních technologií jako klíčový aspekt Smart Administration představují hlavní nástroj pro zajištění příznivých podmínek pro efektivní tvorbu politik, správu a sdílení dat a mají vliv na rozvojový potenciál regionů jak v oblasti podnikání, tak v oblasti veřejné správy. Součástí těchto podmínek jsou i dostupné transakční a on-line správní agendy a veřejné služby. Služby veřejné správy musí být pro uživatele jednoduché a musí být **dostupné všem skupinám obyvatel**. Podpora zabezpečení přijatelné dostupnosti a kvality veřejných služeb pro občany musí být nezbytně podpořena na základě stanovených standardů veřejných služeb. Pro zajištění **rovného přístupu obyvatel k veřejným službám** a k elektronické veřejné správě je nezbytné plošné **budování informační infrastruktury v jednotné podobě ve všech regionech ČR**. Obdobně jako na úrovni státní správy je ve vztahu k modernizaci územní správy potřeba zajistit systémový a koordinovaný přístup z centrální úrovně tak, aby byla zajištěna kompatibilita a základní technologický standard. Proto je uvedená problematika zahrnuta do národního tematického operačního programu a je řešena z hlediska efektivního fungování centrální i územní správy a z hlediska vazeb na poskytování veřejných služeb. Intervence do modernizace infrastruktury veřejné správy povedou v souladu se strategií „Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby“ (gesce MV) Z hlediska potřeb národních intervencí lze konkrétně specifikovat následující okruhy problémů:

- nedostatečné využívání moderních ICT v územní veřejné správě;
- neznalost a nízká míra využívání metod a modelů fungování elektronické veřejné správy (eGovernment);
- špatná infrastrukturní vybavenost pro šíření vysokorychlostního připojení k internetu;
- velký podíl dosud nedigitalizovaných dat;
- roztržité, nejednoznačné a nedostatečně popsané datové zdroje územní veřejné správy;
- chybějící standardy pro výměnu a sdílení dat mezi subjekty veřejné správy;
- malá nabídka služeb na úrovni interakcí a transakcí;
- nedostatečné zabezpečení informačních sítí a služeb;

- nedostatečná informovanost veřejnosti o možnostech, které jim eGovernment nabízí;
- nedostatečná počítačová gramotnost.

## **Globální cíl prioritní osy 2 IOP**

- Modernizace územní veřejné správy prostřednictvím rozvoje informační společnosti.

## **Specifické cíle prioritní osy 2**

- zvýšit úroveň služeb elektronické veřejné správy na regionální a místní úrovni;
- snížit administrativní zatížení občanů, podnikatelů a veřejného sektoru.

## **Zaměření prioritní osy 2**

Prioritní osa 2 se zaměřuje na modernizaci **územní** veřejné správy, především na vybudování podmínek pro aplikaci eGovernment na místní úrovni, optimalizaci procesů v rámci orgánů místní samosprávy, zefektivnění elektronické komunikace mezi jednotlivými úrovněmi veřejné správy, zabezpečením vzájemné kompatibility informačních systémů a datové propojenosti, poskytováním co nejvíce informací zdarma prostřednictvím internetu.

Prioritní osa 2 se zaměří na intervence do územní veřejné správy na území cíle Konvergence. Územní veřejná práva je tvořena subjekty místní samosprávy na úrovni krajů (13 krajů bez hl.města Prahy) a obcí (cca 6240 obcí, z toho 205 obcí s rozšířenou působností). Intervence se zaměří na podporu technologických řešení směřujících k umožnění elektronizace agend vykonávaných orgány místní samosprávy. Bude dbáno na to, aby podpora v prioritní ose 2 byla kompatibilní s modernizací ústřední správy, realizovanou v rámci prioritních os 1a a 1b. Cílem prioritní osy je dosažení rychlejšího, spolehlivějšího poskytování veřejných služeb nejširší veřejnosti a implementací elektronické správy umožnit občanům a podnikatelským subjektům jednoduše a rychle komunikovat s úřady územní samosprávy. V rámci územní správy (kraje, obce) se podpora soustředí na vytvoření podmínek pro zavádění, rozvoj a podporu služeb elektronické veřejné správy (eGovernment) na regionální a místní úrovni veřejné správy, s vysokou mírou využití moderních informačních a komunikačních technologií. To povede k rozšíření a zjednodušení komunikace veřejnosti s územní veřejnou správou (front office). Součástí podpory bude i dostupné sdílení dat a on-line přístup ke správním agendám a službám veřejné správy na místní úrovni. Služby veřejné správy musí být pro uživatele jednoduché a musí být dostupné všem skupinám obyvatel v území.

Zabezpečení přijatelné dostupnosti a kvality služeb veřejné správy pro občany musí být nezbytně podpořena prostřednictvím stanovených standardů veřejných služeb. Oblast intervence proto zajistí, aby zavádění informačních systémů v územní veřejné správě bylo v souladu s koordinovanou standardizací podporovanou v rámci prioritní oblasti 1. Prioritní osa 2 bude realizována výhradně v rámci Cíle Konvergence, podpory nezahrnou území hl. města Prahy; určitá podpora pro územní veřejnou správu na území hl.města Prahy bude zahrnuta v rámci OP Praha – Konkurenceschopnost.

### **Strategie pro dosažení cílů prioritní osy 2 IOP**

V rámci prioritní osy 2 budou realizovány aktivity v podobě následující oblasti intervence:

- Oblast intervence 2.1 *Zavádění ICT v územní veřejné správě*;
  
- Strategie prioritní osy je v souladu s následujícími prioritními osami NSRR:
  - Strategický cíl: Konkurenceschopná česká ekonomika:
    - Priorita Podpora kapacit V&V pro inovace
  
  - II. Strategický cíl: Otevřená flexibilní a soudržná společnost:
    - Priorita Rozvoj informační společnosti
    - Priorita Smart Administration
  
  - IV. Strategický cíl: Vyvážený rozvoj území:
    - Priorita Vyvážený rozvoj regionů

### **Vazba oblasti intervence na NPR:**

Předpokladem elektronické veřejné správy jsou bezpečně a spolehlivě propojené základní informační systémy veřejné správy. NPR považuje podporu informační společnosti (zejména rozvoj ICT sítí) na všech úrovních za klíčovou aktivitu pro rozvoj kvality a dostupnosti veřejné správy. Pouze tak bude umožněno kvalitní poskytování služeb občanům. Podpora informační společnosti na úrovni územní veřejné správy je proto plně v souladu s prioritami stanovenými NPR, neboť pomocí aplikace standardů, které budou v souladu se systémy podporovanými v oblasti intervence IOP 1.1 *Rozvoj informační společnosti ve veřejné správě*, umožní zajistit dostupnost veřejných služeb občanům.

### **Finanční indikativní rámec prioritní osy 2**

Na prioritní osu 2 připadá celkem 10,79 % z celkové alokace IOP (11 % z alokace IOP v rámci Cíle Konvergence).

Všechny aktivity jsou financovány pouze v rámci Cíle Konvergence.

Stanovení alokace na prioritní osu 2 (příspěvek z ERDF činí cca 170.8 mil. EUR) vychází ze zkušeností s ICT projekty doposud realizovanými v ČR (např. zkušenosti Ministerstva vnitra s informatizací krajů, realizovanou v rámci první fáze reformy veřejné správy), ze zahraničních zkušeností se zaváděním obdobných řešení a z analýz realizovaných v úrovni Ministerstva vnitra (např. „Komplexní informatizace krajů“).

## **Hlavní cílové skupiny – příjemci podpory prioritní osy 2**

Oblast intervence *2.1 Zavádění ICT v územní veřejné správě*

- kraje a jimi zřizované a zakládané organizace,
- obce a jimi zřizované a zakládané organizace, svazky obcí
- 

## **Vymezení oblastí intervence prioritní osy 2**

Oblast intervence *2.1 Zavádění ICT v územní veřejné správě*

### **Podporované aktivity (včetně typů projektů)**

a) Sdílení dat s centrálními registry ve veřejné správě a vytváření dalších relevantních registrů pro potřeby územní veřejné správy :

- zapojování orgánů územní veřejné správy k systému sdílení dat (zejména pořízení technického a technologického vybavení umožňující připojení k základním registrům veřejné správy a dalším relevantním registrům veřejné správy včetně zajištění jejich kompatibility s regionálními registry a systémy),
- vytváření dalších registrů veřejné správy pro potřeby územní veřejné správy dle společenské potřeby v návaznosti na funkcionality základních registrů veřejné správy,
- projekty podporující komunikaci dalších registrů veřejné správy pro potřeby územní veřejné správy s relevantními informačními systémy veřejné správy;

b) Budování komunikační infrastruktury územní veřejné správy:

- výstavba datových sítí pro potřeby služeb veřejné správy a veřejných služeb,
- projekty řešící vybudování komplexních standardizovaných informačních a komunikačních systémů, sítí a infrastruktur ve veřejné správě s důrazem na plnou interoperabilitu a vzájemné propojení s již existujícími systémy orgánů veřejné správy,

- projekty na zajištění vysoké míry zabezpečení ICT (pořízení a podpora implementace bezpečnostních prvků /HW i SW/ do informačních systémů územní veřejné správy);

c) Vybudování přístupových míst pro komunikaci s informačními systémy veřejné správy

- zřizování a rozvoj tzv. kontaktních míst veřejné správy – zapojování regionálních a místních pracovišť k tzv. Czech Point, (zejména zajištění technického a technologického vybavení),
- zajištění oboustranného propojení centrálního místa pro zpřístupnění všech zveřejňovaných a veřejně přístupných informací ve veřejné správě prostřednictvím Portálu veřejné správy s portály subjektů územní veřejné správy,
- zabezpečování komunikačního rozhraní pro práci s elektronickými systémy veřejné správy;

d) Elektronizace služeb veřejné správy, a to zejména formou elektronizace procesních postupů u jednotlivých agend vykonávaných orgány územní veřejné správy,

- elektronizace výkonu jednotlivých agend ve veřejné správě, realizace transakcí (např. formulářů, výkazů ...) elektronickou cestou a pořízení navazujících technologických řešení umožňující zvýšení využívání eGovernmentu v podmínkách územní veřejné správy,
- zavádění elektronické a spisové služby (document management),
- služby elektronické veřejné správy (eGovernment) poskytované prostřednictvím moderních informačních a komunikačních technologií (ICT) na úrovni územní veřejné správy s provázaností na úroveň národní a mezinárodní,
- digitalizace vybraných datových zdrojů, jejich zpřístupňování (vč. ochrany a zpřístupnění publikovaných digitálních dokumentů), dlouhodobého ukládání včetně podpory vybavení digitalizačních pracovišť,
- aktivity související s podporou informačního managementu, znalostních systémů veřejné správy a budování kompetenčních a znalostních center,
- nástroje na zpřístupňování archiválií v rámci projektu „Otevřená minulost“ spojené s vytvořením pravidel upravující technickou stránku poskytování těchto archiválií veřejnosti pomocí prostředků ICT,
- propagace poskytování služeb elektronické veřejné správy.

## Typ podpory prioritní osy 2

Individuální projekty.



## Forma podpory prioritní osy 2

Nevratná finanční pomoc (dotace).

## Flexibilita – křížové financování v prioritní ose 2

Křížové financování se nepředpokládá, potřeba financování z ESF (např. vzdělávání v souvislosti se zavedením nových ICT) bude realizováno v rámci prioritních os 4a/4b OP LZZ.

## Indikátory prioritní osy 2

### Indikátory výsledku

| Kód nár. číselníku | Indikátor  | Měrná jednotka | Zdroj    | Hodnota 2005 | Indikativ. cíl 2015 – Cíl Konvergence |
|--------------------|--|----------------|----------|--------------|---------------------------------------|
| 152000             | Úroveň služeb eGovernmentu – metodika EU                                   | %              | Eurostat | 30           | 75                                    |
| 152105             | Snížení administrativního zatížení občanů, podnikatelů a veřejného sektoru | %              | ŘO IOP   | 100          | 75                                    |

### Indikátory výstupu

| Kód nár. číselníku | Indikátor  | Měrná jednotka | Zdroj  | Hodnota 2005       | Indikativ. cíl 2015 – Cíl Konvergence |
|--------------------|--|----------------|--------|--------------------|---------------------------------------|
| 150105             | Počet kontaktních míst veřejné správy (Czech Point) b)                   | Počet          | ŘO IOP | 1300 <sup>15</sup> | 6244                                  |
| 150117             | Podíl registrů místní veřejné správy napojených na centrální registry a) | %              | ŘO IOP | 0                  | 75                                    |
| 150115             | Podíl lokálních sítí zapojených do KIVS b)                               | %              | ŘO IOP | 10                 | 85                                    |
| 150116             | Podíl regionálních portálů integrovaných s Portálem veřejné správy       | %              | ŘO IOP | 0                  | 75                                    |
| 150114             | Nové plně elektronizované agendy místní veřejné správy                   | počet          | ŘO IOP | 0                  | 10                                    |
| 150112             | Podíl digitalizovaných dokumentů   | %              | ŘO IOP | 0                  | 20                                    |

## Koordinace s intervencemi dalších operačních programů

Prioritní osa 2 Zavádění ICT v územní veřejné správě IOP se doplňuje s OP LZZ (PO 4a a PO 4b Veřejná správa a veřejné služby) – viz část 5 IOP. Dále se prioritní osa doplňuje s OP PK (oblast podpory 1.2 Rozvoj a dostupnost ICT služeb, která se mimo jiné zaměřuje i na rozvoj e-slужeb městské správy na území hl. města Prahy). V souvislosti s tím bude uzavřena dohoda

o spolupráci mezi IOP a OP PK při realizaci priority Smart administration NSRR. Spolupráce a koordinace bude zajištěna následovně:

- a) ŘO OP PK bude zastoupen v Grémium náměstků pro regulační reformu a efektivní veřejnou správu, která je vrcholovým orgánem zajišťujícím jednotný a koordinovaný přístup k řešení priority Smart Administration,
- b) ŘO OP PK bude ve spolupráci se Stálým výborem pro koordinaci Smart Administration (součást Grémia náměstků) koordinovat přípravu projektů ve fázi investičního záměru ve výše uvedené oblasti takovým způsobem, aby byla zajištěna maximální možná technologická kompatibilita vyvíjených řešení na celém území ČR, vzájemná provázanost a synergické působení projektů realizovaných v rámci IOP a OP PK.

## **Velké projekty**

V prioritní ose 2 se nepředpokládá realizace velkých projektů.

### **Zprostředkující subjekt prioritní osy 2**

Zprostředkujícím subjektem pro prioritní osu 2 je Ministerstvo vnitra, jak je uvedeno v kapitole 4.

### **Víceúčelovost**

Prioritní osa 2 IOP bude realizována v rámci cíle Konvergence; podpora bude možná pro všechny regiony NUTS 2 v ČR s výjimkou území hl. města Prahy (alokace ERDF pro prioritní osu 2 nebude použita na podporu projektů na území hl. města Prahy). Projekty orgánů územní samosprávy pro území Prahy mohou být z hlediska rozvoje e-služeb podporovány v určitém rozsahu v rámci OP PK. Řídící orgán IOP při realizaci prioritní osy 2 zajistí soulad s článkem 22 všeobecného nařízení 1083/2006; za tímto účelem zabezpečí i vhodné monitorování.

### **Horizontální témata**

Vliv zamýšlené podpory na rovné příležitosti (modernizace orgánů územní veřejné správy prostřednictvím ICT) bude omezený. Nicméně bude zabezpečeno, že v rámci uvedené oblasti intervence nebudou podporovány žádné aktivity, které by při své realizaci či ve svém výsledku vedly k nerovnému či diskriminačnímu přístupu. Oblast intervence má neutrální vliv na udržitelný rozvoj (životní prostředí). Oblast podpory si klade za cíl zvýšit míru využitelnosti a efektivity informačních systémů v rámci územní veřejné správy. Hlavním výstupem v této oblasti je dosažení stavu vykazujícího zrychlení správních procesů, snížení zatížení státního aparátu i pracovníků místní správy.

## **5.6 Informační a komunikační síť ve veřejné správě v oblasti RLZ**

Národní strategické řízení RLZ nemůže fungovat bez široké národní sítě komunikace, spolupráce a koordinace postupů všech zainteresovaných partnerů. Informovanost je základní podmínkou dobrovolné spolupráce a pozitivního přístupu k jakékoliv strategické nebo koordinační iniciativě. Autonomní aktéři musí vidět své místo, práva a povinnosti v systému a zejména musí být přesvědčeni, že se před nimi žádné důležité informace neskrývají. Informovanost a možnost pružné komunikace je podmínkou jakékoliv efektivní součinnosti a zejména rozhodování, které je v souladu s přijatými strategickými záměry. Rada vlády pro rozvoj lidských zdrojů by proto měla iniciovat a stimulovat vytvoření informační a komunikační sítě s těmito funkcemi:

- Poskytovat účastníkům elektronický a další přístup k informacím o stavu, potřebách a rozvoji lidských zdrojů v České republice, v EU i širším mezinárodním prostředí,
- zajišťovat konzultační, analytické a poznávací funkce,
- poskytovat elektronické a další prostředí pro široké veřejné diskuse o problémech a strategii rozvoje lidských zdrojů v ČR, koordinovat je a podněcovat,
- poskytovat elektronické a další prostředí pro veřejné hodnocení efektivity různých akcí, programů a projektů na podporu rozvoje lidských zdrojů,
- provádět s využitím spolupráce a zdrojů účastníků sítě průzkumy zájmů, názorů a námětů uživatelů,
- poskytovat informace o pracovních příležitostech, perspektivách oborů a profesí, vzdělávací nabídce a vzdělávacích možnostech a možnostech stipendií a jiných finančních podpor a vést s uživateli dialog o využívání těchto nástrojů.

Tyto funkce sítě se navrhují jen jako předběžný námět. Bude nutné vypracovat podrobnější návrh této sítě s využitím zkušenosti NVF a dalších subjektů, které již spontánně principy síťové spolupráce uplatňují a určité základy národní sítě již vytvořily.

## **5.7 Informační zdroje v cestovním ruchu pro veřejnou správu**

Vzdělávací program „Informační zdroje v cestovním ruchu pro veřejnou správu“ je součástí projektu Odborná školení a vzdělávání pracovníků územní veřejné správy pro oblast cestovního ruchu.

### **Zaměření vzdělávacího programu**

Cílem vzdělávacího programu je vyškolení posluchače v efektivním způsobu vyhledávání informací vztahujících se k problematice cestovního ruchu i informací souvisejících. Tyto informace jsou uloženy v heterogenních datových úložištích mnoha státních i soukromých institucí a jsou často obtížně dostupné. Efektivně získávat informace je možné pouze tehdy, naučíme – li se používat moderní vyhledávací nástroje, které umožňují propojení různorodých zdrojů dat do jednotného informačního prostředí. Toto prostředí pak dovoluje vyhledávat a spojovat data jak ve vlastní organizaci a jejích datových úložištích, tak v prostředí virtuálních privátních sítí zúčastněných institucí i ve veřejných datových zdrojích. Systémy tohoto druhu umožní též kladení dotazů ve více jazycích, což má význam zejména v příhraničních oblastech. Významnou součástí je i vyhledávání údajů v multimediálním prostředí. K využití takových systémů je třeba určitých specifických znalostí, se kterými kurz posluchače seznámí.

### **Obsah**

- Základní informační zdroje v cestovním ruchu
- Obecné způsoby ukládání dat
- Moderní trendy ve vyhledávání na Internetu
- Způsoby vyhledávání v datových úložištích

Výstupem tohoto vzdělávacího programu je metodika, kterou si můžete stáhnout na [www.vzdelavaniivcr.cz](http://www.vzdelavaniivcr.cz) v e-knihovně.

## 5.8 Informační a rezervační systémy v CR

### 5.8.1 Informace v cestovním ruchu

Informace hrají v cestovním ruchu klíčovou roli a z hlediska informatiky je možno cestovní ruch definovat jako „bezprostřední získávání informací v různé podobě a v prostředí, které obsahuje velké množství nových informací“. Podstatné jsou dva aspekty využívání informací v cestovním ruchu, a to interval jejich aktualizace a jejich dostupnost. Informace v cestovním ruchu můžeme dělit podle několika kritérií a sice druhu, typického intervalu změny a kvality a rozsahu. Druh informace do značné míry rozhoduje o intenzitě vlivu informace na zákazníka a rozlišujeme tak:

- Informace tištěné – noviny, časopisy, plakáty, katalogy aj.
- Informace textové – obsahují pouze znaky – text. Nutné je rozlišení od informace tištěné na papíře, která může obsahovat text, obrázky, grafy, a od dokumentů moderních textových editorů, které obdobně mohou obsahovat i obrázky, grafy, tabulky apod.
- Informace obrazové – např. digitalizovaná fotografie hradu, zámku, hotelu, pobřeží, obrazu v galerii apod.
- Informace zvuková – průvodce památkami, hudba konkrétní země nebo národa
- Informace multimediální – video, televize, multimediální počítačové prezentace
- Informace smíšená – obsahuje různé typy informace – tištěné, zvukové, obrazové

Podle intervalu změny rozlišujeme

- Informaci relativně stálou – podnebí, geologické poměry, sloh a historie kulturní památky
- Informaci proměnnou s dlouhou periodou změny – státní zřízení, složení obyvatelstva, struktura ekonomiky
- Informaci proměnnou se střední periodou změny – ceníky služeb, termíny zájezdů, rozsah nabídky dodavatelů služeb, otevírací doby kulturních a historických památek
- Informaci proměnnou s krátkou periodou změny – termíny kulturních představení, sportovních akcí, výstav, veletrhů
- Informaci neustále se měnící – stav rezervace letenek, aktuální obsazenost ubytovacích zařízení, aktuální počasí

Podle kvality a rozsahu informace dělíme na

- Odkaz na jiný zdroj informací - moderní postup (vyhledávání a anotace titulů v knihovně, kontaktní adresy a telefonní čísla, apod.)
- Částečnou informaci - informační minimum o dané zemi, výklad místního průvodce, základní informace o daném místě nebo regionu
- Úplnou informaci – podrobný výklad místního průvodce o historii a expozici konkrétní kulturní památky, monografii o daném místě nebo regionu

Informace lze dále dělit též podle významu pro subjekt, jemuž je poskytována, podle možného komerčního využití, podle odběratele informace apod.

S plnohodnotným využíváním informací v cestovním ruchu souvisí řada otázek spojená s jejich dostupností, výměnou, aktualizací a dalšími aspekty. Závažná je rovněž problematika spojená s ochranou autorských a vlastnických práv a s ochranou osobnosti.

## **5.8.2 Využití výpočetní techniky a informační technologie v CR**

V současnosti je využívání výpočetní a informační techniky v cestovním ruchu komplexní. V každé fázi poskytování služeb cestovního ruchu jsou zapojeny a využívány informační technologie. Výpočetní technika dominuje všem globálním operacím v cestovním ruchu a i většině jednotlivých rutinních procesů.

### **5.8.2.1 Doprava**

Výpočetní a komunikační technika je intenzivně využívána subjekty poskytujícími dopravní služby. V letecké, lodní a železniční přepravě jsou používány informační a informačně-reservační systémy, které umožňují nejen poskytování informací o vlastní dopravě, ale též provádění rezervací a prodej dopravních cenin. Vývoj postoupil nejdále v letecké dopravě, kde z původních rezervačních systémů jednotlivých leteckých společností vznikly nezávislé počítačové reservační systémy – CRS (Computer Reservation Systems) a jejich následníci – globální distribuční systémy – GDS (Global Distribution Systems). Ty se staly universálními distributory většiny služeb cestovního ruchu.

### **5.8.2.2 Hotely a další ubytovací zařízení**

Výpočetní technika v hotelech a dalších ubytovacích zařízeních se využívá v podobě multifunkčních systémů, které zpracovávají celou agendu hotelů a propojují jednotlivá hotelová pracoviště.

V rámci mezinárodních hotelových řetězců byly vyvinuty počítačové reservační systémy - CRS (Computer Reservation Systems), které zajišťují jednotný systém rezervací ve všech členských hotelech. V současné době existují tyto systémy ve dvou podobách:

Firemní CRS - mají zabudován vnitřní know-how, který slouží výhradně členským hotelům a mají společné subsystémy jako, databáze zákazníků, zápočet preferencí apod. Příkladem může být Holiday Inn/Holidex.

Universální CRS – fungují jako vnitřní reservační systém pro jednotlivé hotely a současně jako vyšší systém, který redistribuje ubytovací kapacity všech účastníků a další služby cestovního ruchu v nadnárodním prostředí a v Internetu (Cisco)

### **5.8.2.3 Cestovní kanceláře a agentury**

V cestovních kancelářích – organizátorech má výpočetní technika široké uplatnění. Automatizuje řadu rutinních a ekonomických agend a našla uplatnění i v managementu, marketingu a některých marketingových technikách (vedení klientských databází, mailing listy apod.) Základní funkcí však je správa centrální databáze produktu (zájezdu, ubytovacích kapacit, dalších služeb) a výstupy z ní v podobě tisku cestovních dokumentů a dalších informací. Na centrální databázi produktu v cestovní kanceláři bývají přímo připojena vlastní prodejní místa a v řadě případů i externí prodejci.

V cestovních agenturách se s výpočetní technikou setkáváme zpravidla ve formě počítačových terminálů CRS nebo GDS a navazujících subsystémů, které automatizují rutinní činnost agentury (účetnictví, standardní písemnosti apod.) V případech velkých firem s vlastní distribuční sítí jsou v jejich pobočkách instalovány terminály umožňující komunikaci s

centrální databázi produktu včetně navazujících funkcí tisku cestovních dokumentů a dalších informací.

Moderní softwarové systémy/produkty potom umožňují vstup do centrálních databází cestovních kanceláří – organizátorů přímo z Internetu a přímý nákup jejich produktu.

#### **5.8.2.4 Turistická informační střediska**

Výpočetní technika je součástí vybavení turistických informačních středisek, kde napomáhá ke zpracování velkého množství informací a jejich vyhledávání, třídění a přehledné nabídce. S její pomocí je možno zajistit přímo na místě i tištěné výstupy jako jednoduché presentační a propagační materiály. Spolu s komunikační technologií je výpočetní technika používána i pro provádění rezervací a výměnu informací mezi komerčními zařízeními poskytujícími služby cestovního ruchu (ubytování, stravování, místní doprava apod.) "

### **5.8.3 Počítačové informační a reservační systémy**

Počítačové reservační systémy jsou považovány v současné době za rozhodující distribuční systémy v oblasti cestovního ruchu, jejichž podstatnými vlastnostmi jsou uchovávání, distribuce a poskytování informací. Historicky vznikly v letecké a železniční dopravě a následně našly uplatnění v ubytovacích a dalších službách cestovního ruchu a pronikly i do cestovních kanceláří.

#### **5.8.3.1 Vznik a vývoj reservačních systémů**

První počítačový reservační systém byl vyvinut v USA ve spolupráci letecké společnosti American Airlines a společnosti IBM. Poprvé byl v cestovní kanceláři instalován na počátku sedmdesátých let a sloužil pro rezervaci míst v letadlech. Významné americké letecké společnosti vyvinuly vlastní reservační systémy: United Airlines – Apollo, Delta Airlines – Datas, TWA – PARS. Ty prošly v osmdesátých letech v severní Americe bouřlivým vývojem a integracemi a transformovaly se do podoby nezávislých globálních distribučních systémů – Sabre, Apollo, Worldspan, Systém One, Gemini. V Evropě šel vývoj poněkud odlišným



směrem a na konci osmdesátých let byly představeny již globální distribuční systémy Amadeus a Galileo jako obrana proti americké dominanci v této oblasti.

## **5.8.4 Globální distribuční systémy**

### **5.8.4.1 Severní Amerika**

#### ***5.8.4.1.1 Sabre***

Nejstarší a největší komerční distribuční systém v severní Americe a na světě (podíl 40% na všech rezervacích), jehož vlastníkem jsou American Airlines. Systém zprostředkuje 400 mil rezervací v hodnotě 71 mld. USD ročně. Nabízí služby 700 leteckých společností, 45 tis. hotelů, 50 půjčoven aut. Spojuje 210 tis. terminálů, vysílá 270 mil. zpráv denně a je na něj připojeno 28 tis. cestovních kanceláří. Sídlo systému, Sabre – Travel Information Network, je v Dalasu a data-centrum v Tulse v USA.

#### ***5.8.4.1.2 Worldspan***

Druhý největší systém na trhu severní Ameriky, jehož vlastníky jsou Delta Airlines, North West Airlines a TWA. Účast má i asijský reservační systém Abacus. Spojuje 50 tis. terminálů a 25 tis. cestovních kanceláří. Nabízí služby 400 leteckých společností, 26 tis. hotelů a 40 půjčoven aut. Sídlo systému je v Atlantě a data-centrum v Hopeville ve státě Georgia v USA.

#### ***5.8.4.1.3 Apollo***

Reservační systém v severní Americe, který byl založen leteckou společností United Airlines. Akcionáři se dále staly British Airlines, KLM, Alitalia a Swissair a systém fúzoval v roce 1992 s evropským systémem Galileo. Vznikla společnost Galileo International.

#### ***5.8.4.1.4 Systém One***

Systém založen leteckými společnostmi Texas Air, Continental Airlines a Eastern Airlines. V roce 1995 fúzoval s evropským systémem Amadeus.

## **5.8.4.2 Evropa**

### **5.8.4.2.1 Amadeus**

Největší evropský reservační a informační systém, který byl založen v osmdesátých letech společnostmi – Air France, Iberia, Lufthansa a SAS. Cílem projektu bylo sjednotit evropské trhy a zabránit průniku amerických systémů. Amadeus v současné době ovládá 65% evropského trhu a spojuje 10 tis. cestovních kanceláří a má celkový počet terminálů 144 tis. Nabízí služby 700 leteckých společností, 51 tis. hotelů a 48 půjčoven aut. Data-centrum systému je v Erdingu v Německu. <http://www.amadeus-nmc.cz/cs/site/homepage.htm>

### **5.8.4.2.2 Galileo**

Systém Galileo byl založen koncem osmdesátých let společnostmi British Airways, Alitalia, KLM a Swissair. Akcionářem byla též společnost Covia provozující reservační systém Apollo v USA. V roce 1992 fúzoval se severoamerickým reservačním systémem Apollo a vznikla společnost Galileo International se sídlem v Chicagu. Systém nabízí služby 400 leteckých společností, 40 půjčoven aut . Spojuje 30 tis. cestovních kanceláří a má celkem 120 tis. terminálů.

## **5.8.4.3 Asie**

### **5.8.4.3.1 Abacus**

Systém byl založen na konci osmdesátých let s podobnými cíly jako evropské reservační systémy. Jeho zakladateli byly Cathay Pacific, Singapore Airlines, a Thai Airways. Systém spolupracuje s evropským systémem Amadeus a kanadským systémem Gemini  
více info - <http://www.cestovni-ruch.cz/it/gds.php>

## 6 Lidské zdroje a personální politika v CR

### 6.1 Vymezení pojmů lidský kapitál a lidské zdroje

*Lidské zdroje* je možno definovat nepřímo pomocí jejich dopadů v ekonomické oblasti, vlivu na formování společenského prostředí, demokratického systému apod. Lidské zdroje zahrnují tedy všechny schopnosti jednotlivců vedoucí k produkci vzácných, hmotných i nehmotných statků, veřejných i soukromých. Vlastností lidských zdrojů je vzácnost. Jejich tvorba a užití jsou tedy podřízeny absolutním a alokačním omezením.

*Lidský kapitál* lze definovat různě a neexistuje definice, o které by panoval všeobecný konsenzus. Lidský kapitál můžeme definovat jako souhrn znalostí, dovedností a schopností kterými je vybaven jednatel a kteréžto vlastnosti mají nějaký vztah k ekonomické činnosti. To znamená, že lidský kapitál se vymezuje vůči jistým produktivním schopnostem. Není tedy vymezen izolovaně jako absolutní kvalita či veličina, nezávislá na čase, místě či účelu.

Lidský kapitál vymezujeme jako tu složku lidských zdrojů, kterou lze ekonomicky vymežit. Ekonomické vymezení samozřejmě pomíjí mnohé další aspekty lidského a společenského života. Takové aspekty jsou velmi obtížně kvantifikovatelné a agregovatelné. Ekonomické vymezení je tedy mnohem snadněji kvantifikovatelné a rigorózně uchopitelné (Münich, Švejnar, 2000).

Podle Armstronga (2007) lze lidský kapitál považovat za prvořadé bohatství organizace a podniky, aby zajistili své přežití a růst, musejí do tohoto bohatství investovat. Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby organizace získala a udržela potřebné kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly.

## **6.2 Funkce a specifika řízení lidských zdrojů v cestovním ruchu**

### **6.2.1 Úkoly personálního managementu**

Personální oddělení se specializuje na řízení a rozvoj lidí v organizaci. Pomáhá lidem i organizacím při dosahování jejich cílů. Je zapojen do vytváření a realizace personálních strategií a činností zahrnující: vytváření a rozvoj organizace, personální plánování, řízení talentů, řízení znalostí, získávání a výběr pracovníků, vzdělávání a rozvoj, řízení odměňování, vztahy pracovníků, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, péče o pracovníky, personální správa, plnění ze zákona vyplívajících povinností a další záležitosti týkající se zaměstnaneckých vztahů.

Úlohou personálního managementu je umožnit organizaci dosáhnout jejího cíle tím, že jí předkládá podněty, intervenuje, poskytuje rady a podporu ve všem, co se nějak týká jejich pracovníků. Základním cílem je zabezpečit, aby organizace vytvářela personální strategie, politiku a praxi, která efektivně poslouží všemu, co se týká zaměstnávání a rozvoje lidí a vztahů existujících mezi managementem a pracovníky. Personální útvar může hrát hlavní roli při vytváření podmínek, které umožňují lidem, aby co nejlépe využívali své schopnosti a realizovali svůj potenciál jak ku prospěchu organizace, tak ke svému vlastnímu užitku (Armstrong, 2007).

Účelem personálního managementu je vést lidi k tomu, aby se co nejvíce podíleli na zvyšování produktivity dané organizace. Tento účel prochází analýzou i praxí managementu personálních zdrojů, také často nazývaného personálním managementem. Analýza personálního managementu se zabývá tím, co dělají a co by měli dělat manažeři personálního oddělení. Ve skutečnosti se pod touto definicí skrývá taková činnost, která přispívá ke zvyšování přínosu lidí v oblasti produktivity dané organizace (Ross, 1982).

Personální management ve skutečnosti dosahuje svého účelu prostřednictvím plnění určitých úkolů. Tyto úkoly tvoří měřítko, podle kterých jsou hodnoceny jednotlivé činnosti. Někdy jsou pečlivě promyšlené a písemně vyjádřené. Častěji však tyto úkoly formálně vyjádřené nejsou. V každém případě však v praxi řídí činnost personálních zdrojů. Aby tomu tak bylo, musí do sebe vstřebávat vlivy a problémy dané společností, organizací či činnostmi personálních zdrojů a lidmi, kterých se to týká. Pokud by je do sebe nevstřebávaly, mohlo

by se to nepříznivě odrazit na výkonnosti daného podniku, na jeho zisku a dokonce i na jeho samotné existenci. Tyto problémy a vlivy upozorňují na čtyři cíle, které jsou pro personální management obecně platné.

- *Společenský cíl.* Přístupovat zodpovědně k požadavkům a vlivům společnosti a přitom minimalizovat negativní dopad těchto požadavků na organizaci. Pokud by organizace nevyužívala svých zdrojů ve prospěch společnosti, mohlo by to vést ke vzniku určitých omezení. Např. společnost by mohla přijmout zákony, které omezují rozhodování v oblasti personálních zdrojů.
- *Organizační cíl.* Uvědomit si, že personální management je tu proto, aby přispíval ke zvýšení efektivity organizace. Personální management tu není jen sám pro sebe, je to pouze prostředek, jak pomoci organizaci s realizací jejích hlavních úkolů. Jednoduše řečeno, personální oddělení je tu proto, aby sloužilo zbytku organizace.
- *Funkční cíl.* Udržovat pomoc oddělení na takové úrovni, aby to vyhovovalo požadavkům organizace. K plýtvání zdroji dochází, když personální management není vzhledem k potřebám organizace adekvátně propracovaný. Úroveň služeb personálního oddělení musí být přiměřená požadavkům organizace, ve které se nachází.
- *Osobní cíl.* Pomáhat zaměstnancům při dosahování jejich osobních cílů, alespoň pokud tyto cíle zvyšují přínos jedince organizace. Pokud mají být zaměstnanci podporováni, udrženi a motivováni, organizace musí vycházet vstříc jejich osobním cílům. Jinak by mohla výkonnost a spokojenost zaměstnance poklesnout a zaměstnanci by mohli danou organizaci opustit.

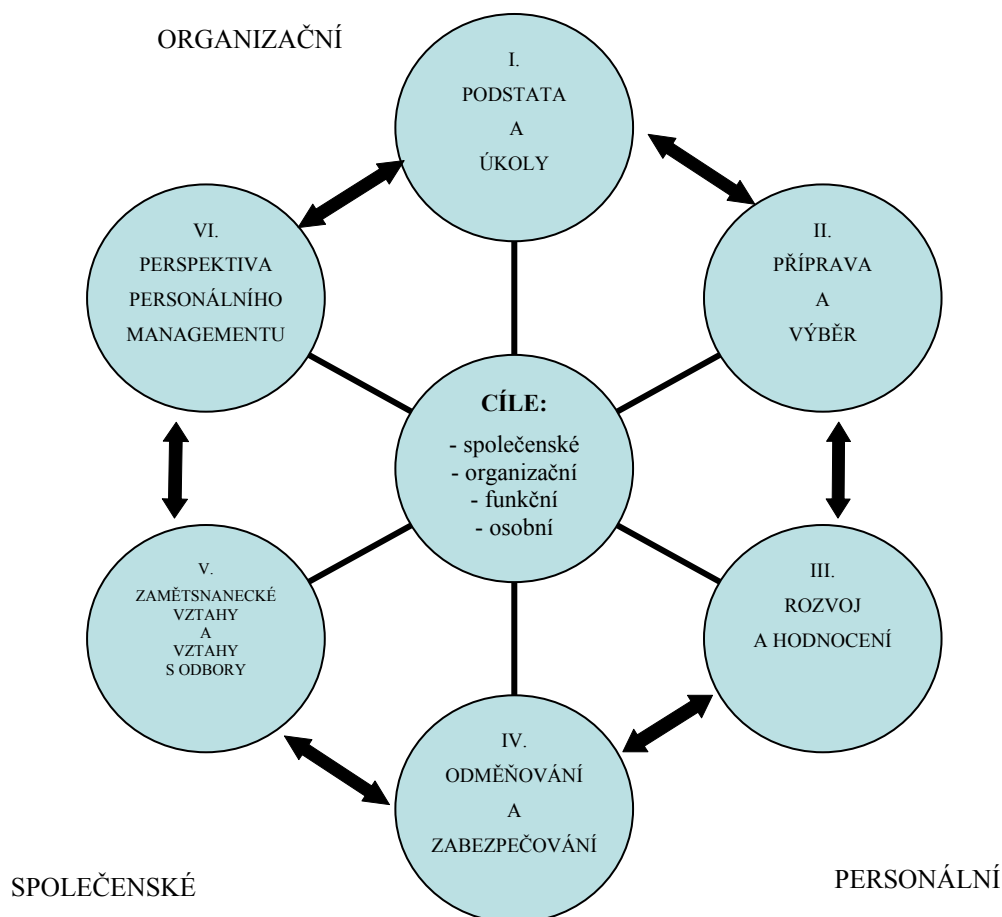
Ne každé rozhodnutí personálního oddělení splňuje všechny čtyři úkoly najednou. Cíle však v každém případě slouží jako kontrola při rozhodování. Čím více jich personální oddělení při své práci splní, tím lepší bude jeho pozitivní dopad na organizace (Werther, Davis, 1992).

Ke splnění účelu personálního oddělení je třeba získat, rozvíjet, správně využívat, hodnotit, odměňovat a udržovat patřičné množství pracovníků různého druhu, a tím poskytovat organizaci vhodnou pracovní sílu.

Personální management je systémem mnoha vzájemně závislých činností. Činnosti se nevyskytují samostatně a dochází k jejich vzájemnému ovlivňování.

## Cíle managementu definované Armstrongem (2007)

| <i>Cíl</i>         | <i>Činnosti přispívající ke splnění cílů:</i>  |
|--------------------|--|
| <i>Společenský</i> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Dodržování zákonů</li><li>• Povinné služby</li><li>• Vztahy mezi vedením a odbory</li></ul>  |
| <i>Organizační</i> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Plánování v personální oblasti</li><li>• Povinné služby</li><li>• Výběr zaměstnanců</li><li>• Výcvik a zaškolování</li></ul>                     |
| <i>Funkční</i>     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Hodnocení pracovního výkonu</li><li>• Umísťování zaměstnanců</li><li>• Kontrolní činnosti</li></ul>  |
| <i>Osobní</i>      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Výcvik a zaškolování</li><li>• Hodnocení výkonnosti</li><li>• Umísťování zaměstnanců</li><li>• Odměňování</li><li>• Kontrolní činnosti</li></ul> |



Obr.: Model personálního managementu s jeho podsystémy (Werther, Davis, 1992).

## 6.2.2 Vlivy okolního prostředí

Organizace a jejich personální oddělení jsou otevřenými systémy. Obě tyto složky jsou ovlivněny prostředím, ve kterém fungují. Ačkoliv některé vlivy na podnik či odvětví mají jen malou působnost, mnoho prvků okolního prostředí ovlivňuje personální oddělení velkou měrou. Aby tato oddělení mohla aktivně reagovat, musí znát vnější, organizační a profesionální podmínky, ve kterých pracují.

Vnější vlivy vycházejí z rozdílných pramenů. Hlavní vnější vlivy jsou formovány měnící se technologií, ekonomickým cyklem, demografickým vývojem, kulturními změnami a zásahy vlády. Každý tento faktor ovlivňuje způsob, jakým personální oddělení uskutečňují své cíle. Organizace jsou obklopeny těmito vlivy, které mohou být posuzovány jako proměnlivé jevy, na které má organizace a její personální oddělení jen malý vliv. Některé vlivy, kterým organizace musí čelit se vyvíjejí pomalu, zatímco ostatní se vyskytnou

zčistajasna. Změny ve složení pracovní síly se uskutečňují po mnoho let, zatímco nové zákony nebo soudní výnosy se zdánlivě líhnou přes noc.

### **6.2.2.1 Vnější vlivy působící na personální oblast**

*Moderní vlivy* jsou zakotveny v legislativě a v usneseních vyplývajících s požadavků společnosti v různých časových meznících. Mezi důležité patří uzákonění minimálního věku k přijetí do práce, rovnoprávnost v odměňování stejné práce realizované mužem a ženou, stejně jako zákaz diskriminace z důvodu rasového nebo náboženského. Vliv na současnost má rovněž podpora těhotných žen a postižených pracovníků. Velký důraz zaznamenává politika ve sféře ochrany zdraví a bezpečnosti práce.

Mezi vnější vlivy řadíme:

*Vliv technologie* ovlivňuje personální management tím, že mění podobu jednotlivých prací a charakter schopností, které jsou k jejich vykonávání potřebné. Stává se to tehdy, když technologie pozmění celé odvětví. Dobře pochopitelným příkladem je automatizace výroby, zejména forma robotizace. Nahrazení nebezpečné a rizikové práce touto formou či snížení nákladů představuje kladný dopad pro personální sféru, opačný efekt vyvolává robotizace zejména ve vzájemném odcizení se pracovníků.

#### *Ekonomické vlivy*

Jednotlivé státy se rozvíjejí a soustřeďující se na jednotlivé trhy, což vede k růstu světové konkurence. Následně se vyvíjí tlak na všechny firmy, které se musí snažit být co nejproduktivnější. Produktivitu pomáhají zvyšovat zejména roboti a další novinky technologické výroby. Roboti jsou však vyvíjeni, instalováni, programováni a udržováni lidmi (Dodd, 1981).

#### *Demografické vlivy*

Demografie pracovní síly popisuje její složení podle úrovně vzdělání, věku, rasy, pohlaví, procenta lidí, kteří pracovní síly tvoří, a dalších údajů. Změna v demografickém složení pracovní síly jsou většinou známy v předstihu, dohází k nim pomalu a dají se dobře změřit. Velmi pomalou tendencí je například růst úrovně vzdělání obyvatelstva (Haytt, 1978).



Významný vliv na personální oblasti je ze strany vlády, zákonů a nařízeních. Pro personální oddělení mají zásahy vlády význam zejména v tom smyslu, že se jimi musí řídit a vyvíjet aktivní činnost, aby minimalizovala jejich následky pro svou organizaci.

### **6.2.2.2 Vnitřní vlivy působící na personální oblast**

Personální oddělení se setkávají s vnitřními vlivy vycházejícími z organizace, pro kterou pracují. Vznikají proto, že zaměstnavatelé musí uskutečňovat velké množství cílů. Uskutečňování těchto cílů předpokládá určité sladění cílů spojených s financemi, prodejem, službami, výrobou, zaměstnanci apod. Protože cíle v oblasti personální jsou v očích hlavního vedení jen jednou sadou mezi ostatními cíli, musí personální manažeři porovnávat vnitřní vlivy s ostatními potřebami. Zaměstnavatel tu není jen proto, aby řešil cíle v oblasti personální. Proto tu jsou personální oddělení, které mají pomáhat organizaci úspěšně se s těmito cíli vypořádat. Když personální oddělení pomáhají organizaci při dosažení těchto cílů, často narazí na vnitřní vlivy a problémy. Mezi ně patří např. odpor ze strany odborů, nezbytné zajištění informovanosti, charakter organizace a konflikty všeho druhu (Werther, Davis, 1992).

### **6.2.3 Stejná pracovní příležitost**

Občané Evropské unie mají právo na práci v kterékoli zemi Unie. Legislativa Společenství stanovuje, že na pracovišti nesmí dojít k diskriminování z důvodu pohlaví. To znamená že, bez ohledu na to, zda jste muž, nebo žena, mělo by se vám dostávat rovného zacházení a měli byste mít stejná práva a příležitosti na pracovišti.

Diskriminace může být dvojitá:

Přímá diskriminace se objevuje, když se s muži a ženami jedná rozdílně, například v souvislosti s platem, výhradně na základě jejich pohlaví. Přímá diskriminace rovněž zahrnuje diskriminaci z důvodu těhotenství a mateřství, protože to je neoddělitelně spjata s pohlavím, například když je ženě odmítnuta práce, vzdělávání či povýšení jedině z toho důvodu, že je těhotná.

Nepřímá diskriminace se objevuje, když zdánlivě neutrální ustanovení, kritérium nebo praxe určující nábor, plat, pracovní podmínky, propouštění, sociální zabezpečení atd. v praxi osoby jednoho pohlaví v porovnání s opačným pohlavím značně znevýhodňují. Taková ustanovení, kritéria nebo praxe jsou podle práva Společenství zakázána, pokud není

prokázáno, že jsou ospravedlněny objektivními důvody, které se v žádném případě netýkají diskriminace na základě pohlaví.

Například propojení určitých druhů výhod a kritérií, jako je rodinný stav a pojem hlava rodiny nebo „živitel rodiny“ může vyústit v nepřímou diskriminaci. Jiným kritériem, které může mít za následek nepřímou diskriminaci, je práce na částečný úvazek, který si většinou berou ženy. Například skutečnost, že pracovníci na částečný úvazek budou vyloučeni z penzijního programu společnosti, s velkou pravděpodobností ovlivní daleko větší počet žen, a může být tudíž diskriminující, pokud vyloučení není ospravedlněno objektivními důvody, které nesouvisí s pohlavím.

#### **6.2.3.1 Současná práva v zaměstnání:**

- Stejný plat za stejnou práci, či za práci stejné hodnoty
- Rovné zacházení na pracovišti
- Právo pracujícího rodiče
- Práva týkající se sociálního zabezpečení

## 6.3 **Procesy plánování lidských zdrojů**

### 6.3.1 **Plánování lidských zdrojů**

Plánování lidských zdrojů se zabývá analyzováním mezer mezi definovaným cílovým stavem lidských zdrojů a jejich současným stavem. K tomuto se užívá množství nástrojů. O celé metodě se také mluví jako o gap analysis. Plánování slouží k určování cest a nákladů nutných pro zacelení těchto mezer. Jak zmiňuje Heneman a Seltzer (1970) budoucí potřeby organizace v oblasti personálních zdrojů tvoří jádro personálního plánování. Většina organizací se snaží předpovědět své budoucí potřeby oblasti přijímání nových zaměstnanců, i když třeba nedělá odhady svých rezerv v této oblasti.

Když má personální oddělení představu o budoucích potřebách v personální oblasti, jeho následující starostí je, jak zaplnit plánované volné pracovní příležitosti (Gehrman, 1981).

Obecným cílem získávání pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojování podnikové potřeby lidských zdrojů. Podle Armstronga (2007) existují tři fáze tohoto procesu:

- **Definování požadavků** – příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání.
- **Přilákání uchazečů** – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku a mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců.
- **Vybírání uchazečů** – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assessment centra, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy.

### 6.3.2 **Pracovní analýza a realizace vlastní práce**

Analýza pracovních míst systematicky shromažďuje, vyhodnocuje a uspořádává informace o jednotlivých pracích. Zaznamenané informace o charakteru pracovních míst hrají v personálních odděleních důležitou roli, protože mají vliv na velké množství činností týkajících se zaměstnanců. Hlavní činnosti personálního managementu, které čerpají z informací získaných z pracovní analýzy:

- *Hodnocení* vlivu okolního prostředí na jednotlivé druhy prací.
- *Odstranění* nežádoucích pracovních požadavků, které by mohly vést k diskriminaci při zaměstnání.

- *Zjištění* pracovních prvků, které by přispívaly, nebo bránily zlepšení kvality pracovního prostředí.
- *Naplánování* budoucích potřeb v personální oblasti.
- *Výběr* příslušných uchazečů na volná pracovní místa.
- *Vymezení* potřeb pro vzdělávání nových i dlouhodobých zaměstnanců.
- *Vytvoření* plánu pro rozvoj schopností zaměstnanců.
- *Stanovení* reálného výkonnostního kritéria.
- *Umístění* zaměstnance na taková pracovní místa, kde může efektivně uplatnit své zkušenosti.
- *Řádná odměna* pracovníků.

(Werther, Davis, 1992)

### 6.3.3 Nábor nových zaměstnanců

Jde o proces jehož cílovým východiskem je obsazení definované pracovní pozice. Úvodní fází tohoto procesu je vyhledávání vhodných kandidátů. Následuje jejich zkontaktování, aby projevíli o nabízenou pracovní pozici zájem. Výsledkem je určitá databáze potencionálních zájemců.

Mezi náborové metody patří:

- Inzerování – důležitá je volba média
- E-recruitment – výhodou je nízká nákladovost a možnost rychlé aktualizace dat
- Outsourcing – šetří čas a snižuje pravděpodobnost nevhodného výběru

### 6.3.4 Výběr zaměstnanců

Při výběru pracovníků lze použít přístup charakteristického pro moderní řízení lidských zdrojů, který spočívá v tom, že se věnuje mnohem více péče tomu, zda uchazeči splňují nejen požadavky daného pracovního místa, ale i požadavky organizace jako celku. Tyto požadavky zahrnují oddanost a schopnost efektivně pracovat jako člen týmu (Armstrong, 2007).

Hlavními metodami výběru zaměstnanců jsou:

- Pohovor
- Assessment centre
- Testy pracovní způsobilosti

## **6.4 Personální management v politických dokumentech České republiky**

### **6.4.1 Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku**

Strategie rozvoje lidských zdrojů pro českou republiku je souhrnem záměrů, jejichž konečným cílem je přispět k výrazné koncepční a systémové změně v podpoře rozvoje lidských zdrojů v České republice. Úkolem tohoto dokumentu je reagovat na nejdůležitější výzvy, které před sebou bude mít Česká republika v příštích letech a které budou vyžadovat strategický přístup k rozvoji lidských zdrojů.

Program realizace z roku 2005 obsahuje souhrn priorit, cílů, doporučení a opatření v oblasti rozvoje lidských zdrojů. V programu realizace je zakotvena podpora „investors in people“. Je to mezinárodně uznávaný systém řízení lidských zdrojů, který sleduje schopnost podniku efektivně využívat a rozvíjet své zaměstnance.

Priority:

1. Rozvoj lidských zdrojů – vzdělávání a zaměstnanost
  - Zvýšit flexibilitu vzdělávací soustavy
  - Otevřít vzdělávací soustavu
  - Posílit vazbu mezi nabídkou a poptávkou po typu vzdělání na trhu práce
  - Rozšířit přístup k vyššímu odbornému a vysokoškolskému vzdělávání
  - Podpořit rozvoj přenositelných dovedností absolventů
  - Zintenzivnit spolupráci mezi vzdělávacím a kulturním sektorem v oblasti celoživotního učení
  
2. Zvýšit vzdělanost dospělé generace
  - Odstranit bariéry přístupu ekonomicky aktivních ke vzdělávání
  - Podpořit další vzdělávání a řízení lidských zdrojů ve firmách
  
3. Zajistit dostatek pracovních sil
  - Vytvářet vhodné podmínky pro sladění pracovního a rodinného života

- Podporovat příliv kvalifikovaných pracovníků v souladu s požadavky domácího trhu práce
  - Udržet mladé talenty v zemi (omezit tzv. „brain drain“ a posílit „brain gain“)
4. Zvýšit flexibilitu trhu práce
- Zvýšit flexibilitu v pracovně právních vztazích
  - Přiblížit náklady práce produktivitě u nízko-kvalifikovaných skupin pracujících
5. Zajistit politiku zaměstnanosti motivující k práci
- Motivovat k práci a předcházet zneužívání systémů sociální ochrany
  - Zvýšit participaci pracujících v „důchodovém“ věku na trhu práce
  - Zlepšit zapojení skupin ohrožených sociálním vyloučením
  - Zvýšit efektivitu Aktivní politiky zaměstnanosti
6. Zlepšit strategické řízení rozvoje lidských zdrojů
- Modifikovat národní systém sběru dat a nástrojů strategického řízení rozvoje lidských zdrojů
  - Podpořit regiony a činnosti regionálních orgánů rozvoje lidských zdrojů

## **6.4.2 Lidské zdroje ve veřejném sektoru**

### **6.4.2.1 Obecná charakteristika**

Veřejná správa Československa a České republiky prošla po roce 1989 četnými změnami, které si vynutil přechod od centrálního řízení k tržní ekonomice, rozdělení státu a rychle postupující demokratizace společnosti. Tyto změny probíhaly převážně jako improvizované jednotlivé reakce na nové politické a hospodářské potřeby a tlaky. Četné změny uznané za nutné se přitom opakovaně odkládaly.

Rozvoj lidských zdrojů musí být rozhodujícím nástrojem každé reformy veřejné správy, která je hlubokým zásahem do její povahy, společenských funkcí, metod práce a požadovaných výsledků a nikoliv pouhým souhrnem kosmetických vylepšení. To platí v plné míře o veřejné

správě České republiky. Naléhavé a rozsáhlé potřeby rekvalifikace a dalšího vzdělávání v ní vznikly ihned po roce 1989. Ke vzdělávání se však po léta přistupovalo stejně váhavě jako k celé reformě veřejné správy. Nejistota, nedostatek koncepce, časté odklady a podceňování úlohy veřejné správy v transformující se české ekonomice a společnosti působily na její pracovníky jako demotivační faktory. Na nápravě se však již několik let pracuje, i když se zpožděním. Základním východiskem pro nový přístup k RLZ se stala koncepce reformy veřejné správy, schválená vládou v roce 1999. V roce 2000 přijala vláda Koncepci vzdělávání ve veřejné správě, na kterou navázal rok nato Systém přípravy pracovníků veřejné správy a později Pravidla, kterými se stanoví způsob přípravy zaměstnanců ve správních úřadech. V roce 2002 byl přijat zákon o státní službě, na nějž kladla velký důraz EU ve svých hodnoceních příprav ČR na vstup do EU, a dále zákon o úřednících územních samosprávných celků. V roce 2001 byl zřízen nový Institut státní správy, který v následujícím roce zahájil činnost.

#### **6.4.2.2 Hlavní strategické směry a doporučení**

Při reformování veřejné správy by vláda měla zdůrazňovat a pravidelně opakovat, že lidský kapitál a vzdělávání úředníků na všech stupních a ve všech oblastech veřejné správy po celou dobu jejich kariéry jsou stejně důležité jako dobré zákony a procedury. Pracovníky veřejné správy je třeba více motivovat k osobnímu rozvoji. Bez motivace lze sice nařídít účast na kurzech, nikoliv však efektivní učení a využívání jeho výsledků v praxi. Rozvoj lidských zdrojů musí proto být v souladu s jejich politikou, rozmístřováním a povyšováním pracovníků, odměňováním, hodnocením pracovních výsledků, depolitizací činnosti veřejné správy, prosazováním etických principů, potíráním korupce atd.

Vzdělávání musí přispět zejména k tomu, aby se všichni pracovníci veřejné správy stali aktivními činiteli a nositeli její celkové reformy a modernizace. Tento požadavek platí nadále i po zřízení krajů a s ním spojených koncepčních změnách zejména proto, že reforma ústřední správy nebyla dosud dokončena. Zejména je nutné 1) vysvětlovat proces reformy a zásady reformované veřejné správy v jejich celistvosti, 2) rozvíjet znalosti a dovednosti potřebné pro efektivní přípravu a realizaci organizačních změn, 3) dát velkou váhu etickým hodnotám a tzv. „měkkým“ dovednostem moderní veřejné správy, jako je jednání s občany a podnikateli, poskytování rad a informací, jednání s cizinci, respektování občanských práv,

iniciativní předcházení problémům, řešení konfliktů, překonávání administrativních a rezortních bariér apod.

Lze očekávat, že v souladu s mezinárodními tendencemi (viz vývojové trendy shrnuté pojmem e-government) vláda plně podpoří rozvoj informační společnosti a nových dovedností, které v ní bude potřebovat veřejná správa, jak zdůrazňuje též akční plán EU „*Elektronická Evropa*“ z roku 2000. K tomu bude zejména nutná rychlá a dynamická informatizace, a to především pro zlepšení komunikace na kontaktních místech občan-stát, a pro dosažení větší kvality, efektivnosti, spolehlivosti a rychlosti celé škály veřejných služeb. Technicky i personálně dobře vybavená veřejná správa bude dobrou základnou pro rozvoj „elektronické demokracie“, ve které bude občan komunikovat s orgány státu v reálném čase a elektronicky, přičemž možnost konvenčních forem komunikace bude zachována pro ty jedince a situace, kde by upřednostňování komunikace pomocí ICT mohlo být diskriminační.

Nový systém vzdělávání pracovníků ve veřejné správě by měl plně využívat nejlepších zkušeností s řízením a rozvíjením lidského kapitálu ve veřejném i soukromém sektoru různých zemí a moderních vzdělávacích přístupů a technologií. I státní úřad nebo jiná veřejná instituce se může stát „učící se organizací“. Učení akcí, případové studie, simulace, týmové projekty, analýza problémů, interaktivní internetové programy a jiné aktivní metody jsou pro učení ve veřejné správě velmi vhodné. Nezbytným úkolem, který vyplývá ze závazků České republiky v otázkách životního prostředí, je zabezpečit vzdělanost a informovanost zaměstnanců všech stupňů veřejné správy v problematice životního prostředí, zabezpečit systematické a účinné informování, zapojování veřejnosti do otázek životního prostředí. I v této oblasti je nezbytné zvýšení úrovně RLZ.

Za klíčové strategické opatření je nutné považovat radikální zvýšení manažerských dovedností a znalostí vysokých státních úředníků (vrcholových manažerů státní správy), které je nutné co nejvíce stabilizovat v jejich pozicích a jejich dlouhodobou motivaci odpoutat od stranických výměn podobně, jako tomu je v řadě evropských zemí. Zajímavé zkušenosti se vzděláváním nejvyšších představitelů veřejné správy již nabídlo několik evropských zemí, jejichž veřejná správa je považována za moderní a efektivní. Zvyšování úrovně RLZ v nedávno zřízených krajských úřadech je jednou z důležitých priorit jako pro veřejnou správu jako celek, tak pro regionální strategické řízení



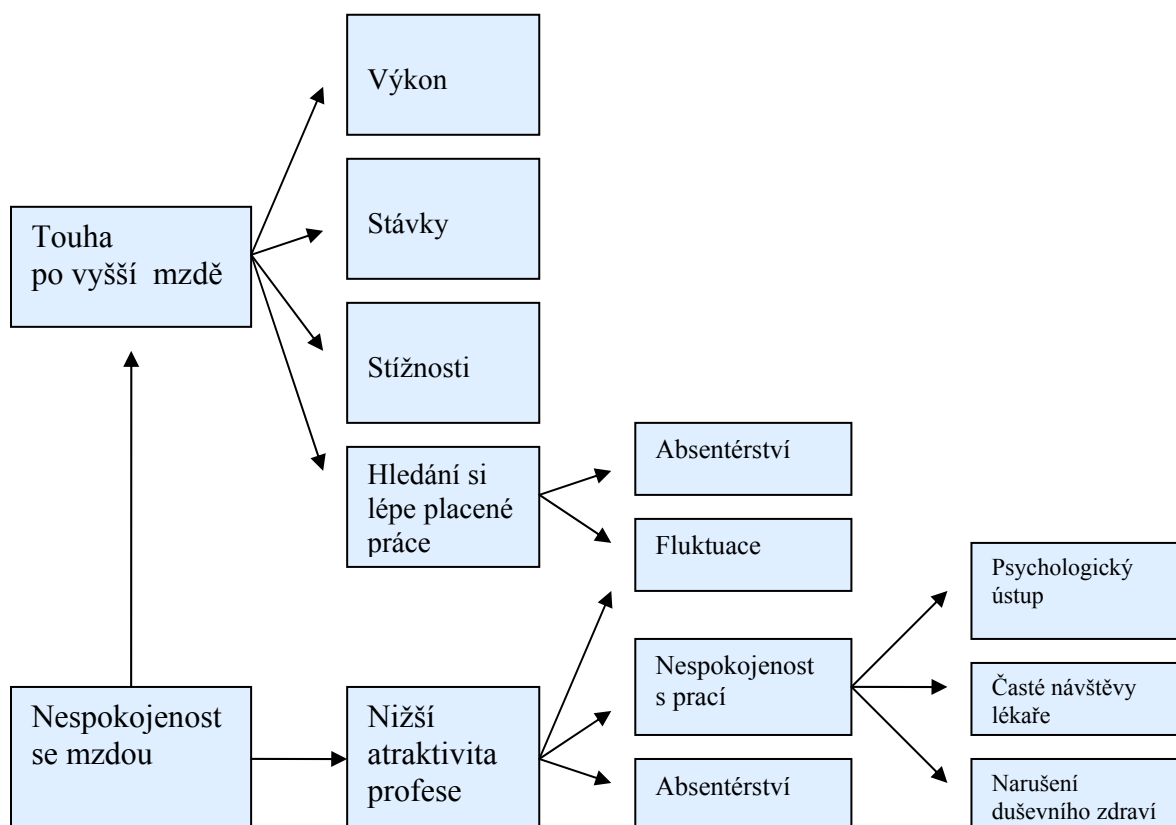
System vzdělávání musí vhodnou formou pokrývat i vzdělávací potřeby volených představitelů na všech úrovních veřejné správy a státu s cílem zvýšit autonomii a kvalitu rozhodování, umožnit reálný výkon usměrňování a kontroly práce aparátu a zvýšit odpovědnost za rozhodnutí a jejich plnění.

V oblasti státní správy bude hlavním realizátorem vzdělávání Institut státní správy, kterému bude třeba zajistit odpovídající podmínky pro jeho činnost. Noví pracovníci veřejné správy budou přicházet především jako absolventi fakult právního, správního a ekonomického zaměření. Studium moderní veřejné správy je však na všech těchto fakultách poměrně nový obor, který trpí nedostatkem zkušených učitelů a osvědčených programů. Je v zájmu celé české veřejné správy, aby její orgány zlepšení výuky správy na vysokých školách nejen důrazně vyžadovaly, nýbrž i co nejvíce podporovaly. K tomu by mohly posloužit např. společné pracovní výbory veřejné správy a vysokých škol nebo dobrovolné asociace správních fakult a kateder, aktivní účast špiček veřejné správy v orgánech Akreditační komise, poradenské projekty zadané fakultám, státní stipendia pro zahraniční přípravu mladých učitelů, apod. Uspokojivě není ostatně řešena ani otázka středoškolského studia zaměřeného na veřejnou správu.

## 6.5 Odměňování pracovníků a jejich formy v cestovním ruchu

### 6.5.1 Management odměňování

Odměňování je očekáváno zaměstnanci za vykonanou práci. Důležitým úkolem této klíčové oblasti organizace je umět najít rovnováhu v nastavení odměn. Špatné odměňování může mít za následek i jiné negativní skutečnosti jako je zhoršení pracovního výkonu či absentérství. Důsledek nespokojenosti se mzdou může pro organizaci představovat i odchod zaměstnance. Možné modely chování v rámci touhy po vyšší mzdě znázorňuje následující příloha.



Obrázek: Důsledky nespokojenosti se mzdou (Lawer, 1971).

Vysoké odměňování rovněž nepřinášení organizaci užitek, mezi zaměstnanci může vyvolat závist a neklid. Vysoké náklady na odměňování rovněž snižují schopnost konkurence firmy

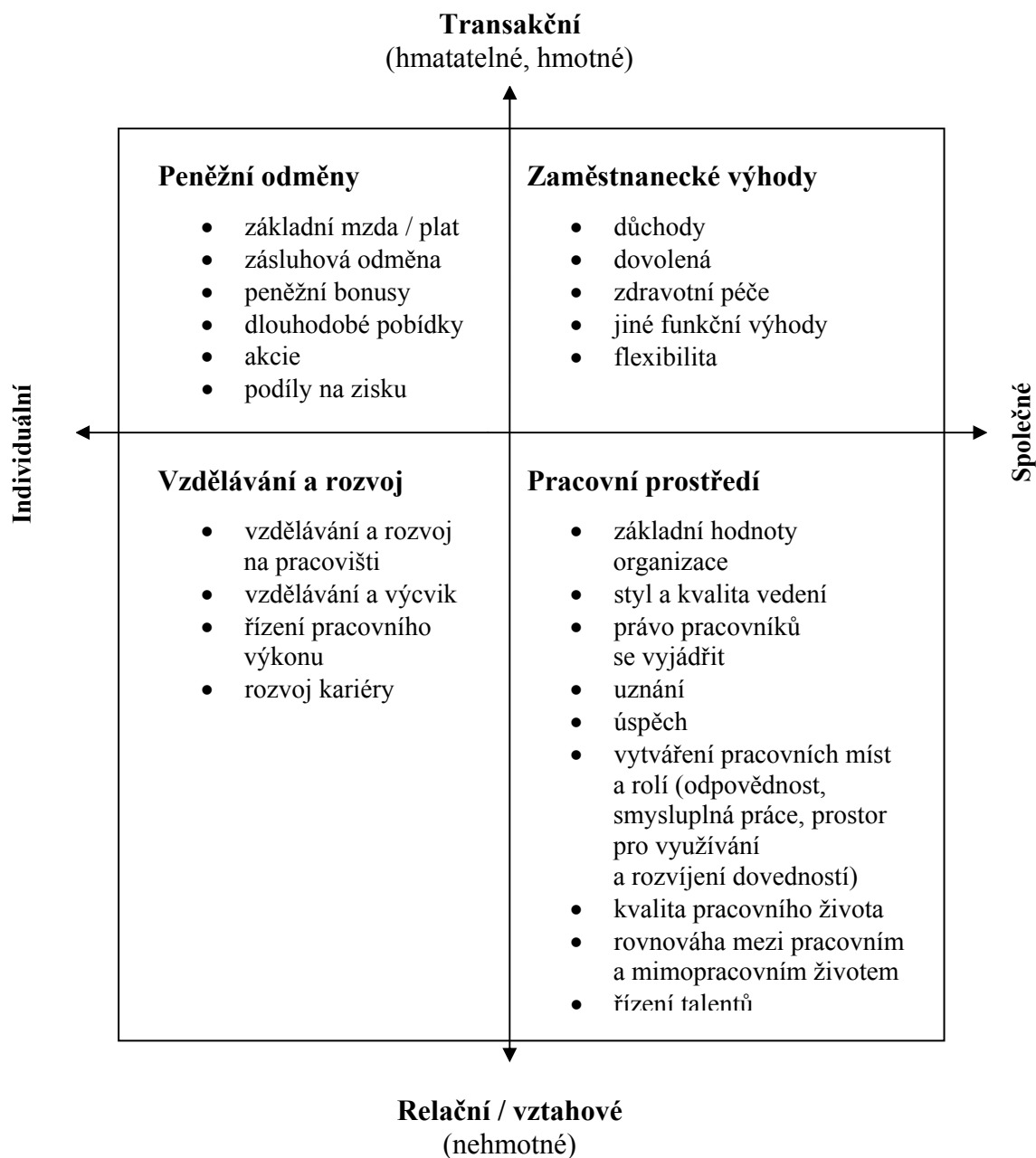
a limitují počet pracovních míst. Rovnováha mezi spokojeností zaměstnance se mzdou a schopností konkurence firmy tudíž předznamenává politiku odměňování každého personálního oddělení. V rámci této rovnováhy přispívají personální oddělení k plnění strategických cílů firmy právě tím, jak řídí programy odměňování (Werther, Davis, 1992).

Řízení odměňování je založeno na filozofii opírající se o zásady spravedlnosti, rovnosti, důslednosti a průhlednosti. Tato filozofie uznává, že je-li podstatou řízení lidských zdrojů investování do lidského kapitálu, z něhož se očekává a požaduje rozumná míra návratnosti, pak je správné odměňovat lidi diferencovaně podle jejich přínosu, tedy podle návratnosti investic, kterou generují.

Filozofie řízení odměňování uznává, že toto řízení musí být strategické v tom smyslu, že se zaměřuje na dlouhodobé záležitosti týkající se toho, jak by měli být lidé hodnoceni za to, co dělají a čeho dosahují. Strategie a procesy odměňování, které je třeba realizovat, musejí vycházet z podnikové strategie.

Řízení odměňování uplatňuje přístup „celkové odměny“, který zdůrazňuje význam chápání všech stránek odměny jako logického celku, propojeného s ostatními personálními činnostmi, vytvářenými za účele, naplňování motivace, oddanosti, angažovanosti a rozvoje pracovníků. Vyžaduje to propojení strategií odměňování s ostatními strategiemi řízení lidských zdrojů, zejména pak s těmi, které se týkají rozvoje lidských zdrojů.

Filozofie řízení odměňování bude ovlivněna podnikovými strategiemi a strategiemi lidských zdrojů organizace, významem, jaký přisuzuje odměňování vrcholový management, a vnitřním a vnějším prostředím organizace. Vnější prostředí zahrnuje úroveň mezd a platí na trhu práce (tržní sazby) a je užitečné znát ekonomické teorie, které vysvětlují, jak se tyto úrovně určují a vytvářejí (Armstrong, 2007).



Obrázek: Model celkové odměny (Armstrong, 2007).

## 6.5.2 Stimulační systémy a systémy podílů

Stimulační systémy a systémy podílů jsou jedním netradičních postupů odměňování, podporují vzájemné propojení mzdových nákladů a výkonu organizace, jejich podstatou je odměňování za konkrétní výsledky.

*Stimulační systém* spojuje odměňování a pracovní výkon, jelikož je skutečně odměňován za své pracovní výsledky a ne za své postavení nebo odpracované hodiny. Stimulační odměny mohou být uděleny celé skupině, ale většinou odměňují výkon jednotlivce. *Podíly* jsou vlastně rozdělením určité části zisku firmy mezi zaměstnance. Většinou se vyplácejí skupině zaměstnanců, méně častěji jednotlivcům. Jak stimulační odměny, tak i podíly běžně doplňují tradiční mzdy (Ross, Hauck, 1984).

Účel odměňování formou stimulačních systémů souvisí s přímou provázaností s vyšší produktivitou práce. Odměňování pracovníci touto formou totiž velmi rychle přijdou na to, že jejich pracovní výkon určuje zcela nebo částečně výši jejich platu. Na rozdíl od systému zvyšování mezd nebo povýšení pracovníka se žádaný efekt zvýšení produktivity práce promítne rychleji a opakovaně.

Mezi typy stimulačních odměn patří:

- Úkolová práce
- Výrobní příplatky
- Provize
- Zvýšení mzdy podle zásluh
- Odměna za znalosti
- Nepeněžní stimulační odměny

*Systém podílů* odpovídá ekonomickým výsledkům firmy, jejichž hodnota je rozdělena formou příplatků mezi zaměstnance. Jeho dynamický rozvoj zaznamenáváme v 80. letech.

Ačkoliv by měly být systémy podílů přizpůsobeny pro jednotlivé organizace nebo konkrétní skupiny pracovníků, většina typů podílů spadá do jedné ze čtyř hlavních kategorií:

- Spoluvlastnictví zaměstnanců
- Podíly z výroby
- Podíly ze zisku

- Programy snižování nákladů

(Werther, Davis, 1992)

### **6.5.3 Sociální výhody a služby poskytované zaměstnancům, bonusy**

Sociální výhody a služby poskytované zaměstnancům se ze všech forem odměňování vyvíjejí nejrychlejším tempem. Zaměstnavatelé je rozšiřují s cílem předejít pracovním nepokojům, reagovat na požadavky zaměstnanců a udržet si schopnost konkurence na trhu. Zaměstnanci dávají sociálním výhodám, získaných prostřednictvím zaměstnavatele, přednost proto, že se tím sníží jejich vlastní výdaje, že má tento systém určité daňové zvýhodnění a chrání je před důsledkem inflace.

Sociální výhody se dělí do čtyř hlavních skupin:

- Pojištění
- Zabezpečení
- Dovolena a volna
- Úprava pracovní doby

Sociální služby se skládají ze vzdělávacích, finančních a sociálních programů. Rozmanitost s sebou přináší několik vážných administrativních problémů. Nejvýznamnější otázkou je orientace personálních manažerů na úspory nákladů. V zájmu úspory administrativy většina firem neposkytuje ve svých systémech nepřímého odměňování individualizované programy (Werther, Davis, 1992).

### **6.5.4 Sociální zabezpečení a zajištění zdraví**

Na dodržování zásad bezpečnosti a ochrany zdraví dohlíží stát, zaměstnavatelé musejí dodržovat nařízení týkajících se ochrany zdraví při práci a zdravých pracovních podmínek. Souhrnné právní ustanovení je zakotvené v zákoníku práce, v hlavě páté: Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.

Národní systém sociálního zabezpečení koordinují i právní předpisy Společenství. Princip rovného zacházení mezi muži a ženami zakazuje diskriminaci z důvodu pohlaví v oblasti sociálního zabezpečení.

Existují dva hlavní typy sociálního zabezpečení:

- **Zákonné sociální zabezpečení** zřízené vnitrostátní legislativou. Patří sem například ochrana v případě nemoci, invalidity, stáří, pracovních úrazů a nemocí z povolání a nezaměstnanosti. Jako příklad takových dávek lze uvést starobní nebo invalidní důchod nebo dávky v nezaměstnanosti.
- **Zaměstnanecké sociální zabezpečení** poskytované systémem jednotlivých zaměstnavatelů, skupinou zaměstnavatelů nebo celoodvětvovým programem. Cílem je doplnit nebo nahradit dávky poskytované zákonnými systémy sociálního zabezpečení. Tyto systémy mohou být povinné nebo volitelné. Nejběžnější jsou zaměstnanecké důchody pro stáří.

#### **6.5.4.1 Rovné zacházení v zákonném systému sociálního zabezpečení**

Muži a ženy, kteří vykonávají stejný typ práce, mají v zásadě nárok na stejný typ a výši zákonného sociálního zabezpečení a na rovný přístup. Do systémů sociálního zabezpečení musí přispívat stejně.

Dávky se musí vypočítávat stejně a podmínky určující nárok na tyto dávky sociálního zabezpečení musí být též stejné pro muže i ženy.

#### **6.5.4.2 Rovné zacházení v zaměstnaneckém systému sociálního zabezpečení**

Je zaručen nárok na rovné dávky, když jsou ze zaměstnaneckého systému sociálního zabezpečení poskytovány za stejná rizika, která jsou kryta zákonnými systémy.

Diskriminace na základě pohlaví je tedy v zaměstnaneckých systémech sociálního zabezpečení zakázána včetně věku pro odchod do důchodu a dávek pro pozůstalé.

Všechny zaměstnanecké systémy sociálního zabezpečení musí jednat s muži a s ženami stejně, zejména pokud jde o:

- rozsah působnosti systémů a podmínky přístupu k nim, včetně věku;
- povinnost přispívat a výpočet příspěvků;
- výpočet splatných dávek s ohledem na manželku/manžela nebo vyživované osoby a podmínky upravující trvání a zadržení nároku na dávky.

Právo na rovné zaměstnanecké sociální zabezpečení se v případě pracovníků s platem neuplatňuje na pojistné systémy, jichž se zaměstnavatel neúčastní, a na systémy, v nichž jsou dávky financovány z dobrovolných příspěvků pracovníků.

## 6.6 **Metody rozvoje lidských zdrojů**

### 6.6.1 **Orientace a umístění**

Personální management neznámá jen pouhé přijímání lidí. Když jsou zaměstnanci vybráni, pomáhá jim aktivní personální oddělení, aby se z nich stali produktivní a spokojení zaměstnanci. Proces proměny v produktivního a spokojeného zaměstnance je důležitý pro samotného zaměstnance i organizaci (Werther, Davis, 1992).

Podle Armstronga (2007) jsou dvě úrovně v postupu uvádění nového pracovníka do organizace.

- Celopodniková orientace
- Útvarová orientace

S ohledem na možnou přirozenou nervozitu nového pracovníka se jeví jako vhodný doplněk strukturovaná příručka nového zaměstnance. Pro ilustraci několik bodů, které by měl orientačního či informačního balíček obsahovat podle Armstronga (2007):

- Stručná historie podniku
  - Základní pracovní podmínky
  - Odměňování
  - Nemoc a pracovní neschopnost
- 
- Podniková pravidla
  - Disciplinární postupy
  - Postupy při stížnostech
  - Postupy při povyšování



Podstatným faktorem při umístování nového zaměstnance je nedávat do popředí příručky, ale počít především lidský faktor. Důležitým poznatkem je silné působení prvního dojmu v rámci tohoto procesu umístování.

Útvarovou orientaci by měl zahájit vedoucí útvaru. Následuje detailní uvádění pracovníka do útvaru, nejlépe zprostředkovanou přímým nadřízeným nového zaměstnance. Podle Armstronga (2007) má toto uvádění pět hlavních cílů:

- dát novému pracovníkovi možnost, aby se cítil jako doma;
- zvýšit zainteresovanost pracovníka na práci a organizaci;
- poskytnout základní informace o pracovních podmínkách a zvyklostech;
- informovat jej o normách výkonu a chování, jejichž plnění se od něj očekává
- informovat pracovníka o možnostech vzdělávání a postupu, které se mu v podniku nabízejí.

### **6.6.2 Odborná příprava a rozvoj**

Po komplexní orientaci a správném umístění nemusí být ještě zaměstnanci schopni uspokojivě pracovat. Aby mohli své povinnosti plnit je často nutná odborná příprava.

Odborná příprava pomáhá zaměstnanci především při výkonu jeho současného zaměstnání, její výhodou se mohou rozšířit na celou zaměstnaneckou kariéru a pomáhat tohoto zaměstnance rozvíjet s ohledem na budoucí povinnosti (Miller, 1981).

Rozvoj na druhé straně pomáhá zaměstnanci se zvládnutím budoucích povinností bez ohledu na jeho současné zaměstnání.

Cíle odborné přípravy a rozvoje vznikají z potřeb. Např. cíle odborné přípravy pro pracovníky v rezervaci letenek mohou být tyto:

- Poskytnout telefonické informace o letech zákazníků do třiceti sekund.
- Zpracovat rezervaci letenky do jednoho města a zpět do dvou minut po získání potřebných informací od zákazníka.

(Werther, Davis, 1992).

### **6.6.3 Plánování pracovního postupu**

Pracovní postup jsou všechna zaměstnání, která za svůj život člověk vykonává. Cesta pracovního postupu je model po sobě následujících zaměstnání, které formují pracovní

postup. Cíle pracovního postupu jsou budoucí pozice, které se jednotlivec snaží dosáhnout jako hlavních bodů svého pracovního postupu. Plánování pracovního postupu je proces, v jehož rámci si jednotlivec vybírá své cíle a cesty k jeho dosažení. Rozvoj pracovního postupu je osobní zlepšení, kterého jednotlivec dosahuje s cílem splnit svůj plán pracovního postupu (Werther, Davis, 1992).

Podle Rothenbacha (1982) existuje pět zájmů zaměstnanců:

- *Rovnováha pracovního postupu.* Zaměstnanci chtějí, aby byla zachována rovnováha výkonu organizace a systém povyšování s ohledem na možnosti pracovního postupu.
- *Zájem nadřízeného.* Zaměstnanci chtějí, aby jejich nadřízení hráli aktivní roli v rozvoji pracovního postupu a poskytovali zaměstnancům zpětnou vazbu o jejich výkonu.
- *Znalost možností.* Zaměstnanci chtějí znát možnosti pracovního postupu, které u jejich organizace existují.
- *Zájem zaměstnance.* Zaměstnanci potřebují různé množství informací a mají různý stupeň zájmu o pracovní postup.
- *Uspokojení z postupu.* Zaměstnanci jsou podle věku a povolání se svým pracovním postupem různě spokojeni.

## **6.7 Postupy a metody hodnocení pracovníků**

### **6.7.1 Pracovní hodnocení jako proces**

Hodnocení práce je úzce provázáno s odměňováním. Poskytuje mu základnu pro zajištění spravedlivosti a naplňování zásady, že za stejnou práci náleží stejná odměna.

Hodnocení práce představuje systematický proces stanovování relativní hodnoty prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních mzdových / platových relací (Armstrong, 2007).

Podle Wertera a Davise (1992) je pracovní hodnocení proces, jímž organizace hodnotí vykonanou práci. Pokud je správně provedeno, přináší užitek jak zaměstnancům, tak i jejich nadřízeným, personálnímu oddělení i celé organizaci.

Zaměstnanci hledají zpětnou vazbu na svůj výkon, která by je vedla k jejich dalšímu počínání. Tato potřeba se nejvíce projevuje u nováčků. Služebně starší pracovníci pak touží po kladné odezvě na věci, které vykonali skutečně dobře, ale mohou odmítnout zpětnou vazbu korigující, kterou často pocítují jako kritiku a požadavek, aby změnilí své chování (Blanchard, Johnson 1982).

### **6.7.2 Příprava pracovního hodnocení**

Pracovní hodnocení by mělo vytvořit přesný obraz o pracovním výkonu jednotlivce. K dosažení tohoto cíle by měly být systémy pracovního hodnocení profesně zaměřené a praktické, měly by mít své normy a užívat spolehlivých měřítek (Bamks, Murphy, 1985). Pojem „profesně zaměřené“ znamená, že systém hodnotí základní funkce, přispívající k úspěšnému pracovnímu výkonu. Pokud hodnocení není profesně zaměřené, není efektivní.

Hodnotící přístup musí být pochopitelný jak pro zaměstnance, tak i pro ty, kteří je hodnotí. Složitý a nepraktický systém může vyvolat zášť, zmatek, nebo může být zcela nepoužitelný (Werther, Davis, 1992).

Obečný prvek společný většině hodnotících systémů jsou:

- Pracovní normy
- Pracovní měřítko
- Případné zaujaté hodnocení

### **6.7.3 Metody orientující se na minulost a budoucnost, hodnotící stupnice**

Význam pracovního hodnocení vedl akademiky i praktiky k vytvoření mnoha metoda hodnotících vykonanou práci. Většina z nich představuje přímý pokus minimalizovat konkrétní problémy, objevující se v jiných postupech. Žádná postup však není dokonalý, každý má své výhody i nevýhody.

Přístupy orientující se na minulost mají tu výhodu, že se zabývají prací již vykonanou, která může být do jisté míry i změřena. Jasnou nevýhodou je, že výsledky této vykonané práce již nelze změnit. Hodnocením vykonané práce však získávají pracovníci tolik potřebnou zpětnou vazbu, informující je o výsledcích jejich snažení. Tato zpětná vazba může v konečném efektu obnovit pracovní úsilí a zlepšit výkon. K nejrozšířenějším postupům hodnocení s orientací na minulost patří podle Werthera a Davise (1992) tyto:

- Hodnotící střediska
- Dotazníky
- Metody nucené volby
- Metoda klíčové události
- Hodnotící stupnice zakotvující chování
- Metoda pomocného posudku
- Testování a pozorování pracovního výkonu
- Postupy srovnávání hodnocení

Metody hodnocení orientující se na budoucnost jsou zaměřeny na budoucí výkon, hodnotí možnosti zaměstnance nebo stanoví budoucí úkoly. Hodnocení využívá čtyř postupů:

- Sebehodnocení
- Vytváření úkolů
- Psychologická hodnocení
- Hodnotící střediska

## 7 Literatura

Vláda České republiky (2003). Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku. Praha.

Vláda České republika – Ministerstvo pro místní rozvoj (2008). Integrovaný operační program. Praha.

Ministerstvo informatiky (2006). Státní informační a komunikační politika - eČesko 2006. Praha

Vláda České republiky (1998). Státní informační politika – cesta k informační společnosti. Praha.

Armstrong, M., (2007) Řízení lidských zdrojů. Grada Publishing

Münich D., Švejnar, J., (2000) Autorská studie č.16 Definice pojmů, vymezení základních vztahů

Joyce, D. Ross, (1982) A Definitoin of Human Ressource Management. Personnel Journal

Heneman, H., Seltzer, G., (1970) Employer manpower planning and forecasting. Washington, D. C.: U.S. Department of Labor

Gehrman, B. Douglas, (1981) Objektive based human ressource planning. McGraw-Hill

Werther Jr., B. William, Davis, K., (1992) Lidský faktor. Victoria Publishing

Ross, L. Timothy, Hauck C. Warren, (1984) The Multiple Benefits of Gainsharing. *Personnel Journal*

Lawler, E. Edward, (1971) Pay and Organizational Effectivness: A Psychological View. McGraw-Hill Book Copany

Hyatt C., J., (1978) People Watchers: Demographers Finally Come into Their Own in Firms, Government. The Wall Street Journal

Dodd, J., (1981) The New „Steel Colar“ Workers. Personell Journal

Miller, B. Donald, (1981) Trainning managers to stimulace employee development. Training and development Journal

Rothenbach, F. William, (1982) Career development: Ask your employees for their opinions. Personnel Administrator

Blanchard, K., Johnson, S., (1982) The one minute manager. William Morrow

Banks, G. Christina, Murphy, R. Kevin, (1985) Toward narrowing the research –practice gap in performance appraisal. Personnel Psychology

Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby, Strategie realizace Smart Administration v období 2007–2015, MV, 2007

[Newsletter Efektivní správa číslo 3+4/2007](#)

webové stránky MV: <http://www.mvcr.cz>

Irena Opluštilová, Simona Hrabalová, Svatava Nunvářová: Řízení místních samospráv, MU Brno, 2006

Simona Hrabalová, Viktorie Klímová, Svatava Nunvářová: Metody a nástroje řízení ve veřejné správě, MU Brno, 2005

Půček M. a kolektiv: Řízení procesů výkonu státní správy (Případová studie Vsetín), MV ČR 2004 ([http://www.mvcr.cz/sprava/moderniz/vyk\\_stspr.pdf](http://www.mvcr.cz/sprava/moderniz/vyk_stspr.pdf))

kolektiv: Veřejná správa v České republice, MV ČR, 2005  
([http://www.mvcr.cz/odbor/moderniz/vs\\_vcr.pdf](http://www.mvcr.cz/odbor/moderniz/vs_vcr.pdf))

kolektiv: Benchmarking ve veřejné správě (druhé, upravené a doplněné vydání), MV ČR, 2006

kolektiv: Systémy managementu jakosti, Směrnice pro aplikaci ISO 9001:2000 v samosprávných úřadech, Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2006

ČSN EN ISO 9001:2000, Systémy managementu jakosti - požadavky, Český normalizační institut, 2000

kolektiv: Místní Agenda 21 (informace, postupy, kriteria), MŽP, 2006

([http://www.cenia.cz/web/www/web-pub2.nsf/\\$pid/CENMSFK2CK1O/\\$FILE/MA21-IPK\\_def.pdf](http://www.cenia.cz/web/www/web-pub2.nsf/$pid/CENMSFK2CK1O/$FILE/MA21-IPK_def.pdf))

kolektiv: Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy - soubor příkladů, MV ČR, 2005 ([http://www.mvcr.cz/odbor/moderniz/spokojenost\\_final.pdf](http://www.mvcr.cz/odbor/moderniz/spokojenost_final.pdf))

kolektiv: Aplikace metody Balanced Scorecard ve veřejném sektoru, Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2006 ([http://www.npj.cz/publikace\\_vyhledavani.asp](http://www.npj.cz/publikace_vyhledavani.asp))

Tato skripta jsou spolufinancována  
Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky