Masarykova univerzita

Ekonomicko‑správní fakulta



Řízení a rozvoj samospráv s využitím metod přenesených ze ziskového sektoru – na příkladu BSC, marketingu, benchmarkingu, racionálních úspor, FMEA.

**Habilitační práce**

(**soubor uveřejněných vědeckých prací doplněný komentářem**)

Ing. Milan Jan Půček, MBA, Ph.D.

Brno, srpen 2014

V Táboře dne 30. 8. 2014

……………………………………

Ing. Milan Jan Půček, MBA, PhD.

Obsah

[1 Sjednocující komentář k zařazeným uveřejněným vědeckým pracem 5](#_Toc397548951)

[1.1 Úvod 5](#_Toc397548952)

[1.2 Koncepce předkládaného souboru prací 8](#_Toc397548953)

[1.3 Teoretická východiska a současný stav výzkumu v dané oblasti, použité metody 10](#_Toc397548954)

[1.3.1 Vymezení pojmů v rámci habilitační práce 10](#_Toc397548955)

[1.3.2 Teoretická východiska a současný stav jednotlivých oblastí 14](#_Toc397548956)

[1.3.3 Metodologie, data a metody 20](#_Toc397548957)

[1.4 Shrnutí získaných poznatků a konkrétní specifikace celkového vědeckého přínosu publikovaných článků 21](#_Toc397548958)

[1.4.1 Shrnutí získaných poznatků a hodnocení cílů habilitační práce 21](#_Toc397548959)

[1.4.2 Vědecký přínos publikovaných prací 26](#_Toc397548960)

[1.5 Specifikace limitů publikovaného výzkumu a žádoucího směru dalšího výzkumu 28](#_Toc397548961)

[1.5.1 Limity publikovaného výzkumu 28](#_Toc397548962)

[1.5.2 Žádoucí směr dalšího výzkumu 30](#_Toc397548963)

[1.6 Závěr 33](#_Toc397548964)

[1.7 Použitá literatura 35](#_Toc397548965)

[2 Název článku k tématu BSC: Strategic public management – selected experiences with BSC implementation. 43](#_Toc397548966)

[2.1 Citace a autorský podíl 43](#_Toc397548967)

[2.2 Abstract 43](#_Toc397548968)

[2.3 Text článku 44](#_Toc397548969)

[3 Marketing muzeí: případová studie muzeí Zlínského kraje 72](#_Toc397548970)

[3.1 Citace a autorský podíl 72](#_Toc397548971)

[3.2 Abstract 72](#_Toc397548972)

[3.3 Text článku 73](#_Toc397548973)

[4 Název článku k benchmarkingu: Collaborative benchmarking of municipalities in the Czech Republic – current experience. 86](#_Toc397548974)

[4.1 Citace a autorský podíl 86](#_Toc397548975)

[4.2 Abstract 86](#_Toc397548976)

[4.3 Text článku 87](#_Toc397548977)

[5 Název článku k racionálním úsporám: Theory and Practice of the Public Sector Savings: Case of Czech Regions. 109](#_Toc397548978)

[5.1 Citace a autorský podíl 109](#_Toc397548979)

[5.2 Abstract 109](#_Toc397548980)

[5.3 Text článku 110](#_Toc397548981)

[6 Kapitola v monografii: Metody a nástroje pro dosahování úspor a vytváření “štíhlé administrativy” 135](#_Toc397548982)

[6.1 Citace a autorský podíl 135](#_Toc397548983)

[6.2 Summary 135](#_Toc397548984)

[6.3 Text kapitoly (kapitola 7, s. 186 – 200) 136](#_Toc397548985)

[7 Název článku k FMEA: Vedou vyšší výdaje na úředníka k nižšímu riziku korupce? Analýza českých krajů. 149](#_Toc397548986)

[7.1 Citace a autorský podíl 149](#_Toc397548987)

[7.2 Abstract 149](#_Toc397548988)

[7.3 Text článku 150](#_Toc397548989)

# Sjednocující komentář k zařazeným uveřejněným vědeckým pracem

## Úvod

Způsob, jakým politici a vedoucí úředníci přistupují k řízení a rozvoji jim svěřeným krajům, obcím a jejich organizací, má značný vliv na hospodárnost, efektivnost a účelnost (účinnost)[[1]](#footnote-1) zajišťovaných veřejných služeb, realizovaných investic a dalších prováděných aktivit. Hospodárnost, efektivnost a účelnost veřejných výdajů patří k významným otázkám, jak z teoretického, tak i z praktického hlediska. Je to dáno zejména skutečností, že prostřednictvím veřejných rozpočtů je v ekonomicky vyspělých zemích přerozdělována přibližně polovina vytvořeného HDP. Konkrétně z dostupných údajů EUROSTAT (2014) vyplývá, že celkové vládní výdaje byly v roce 2013 v zemích EU-28 ve výši 49,1 % HDP. V České republice činily v roce 2013 tyto výdaje v procentech 42,3 % HDP. Pro srovnání na Slovensku byly tyto výdaje 38,7 % HDP, v Polsku 41,9 % HDP, Německu 44,7 % HDP, Rakousku 51,3 % HDP. Předmětem této habilitační práce je řízení a rozvoj samospráv s využitím metod a nástrojů přenesených ze ziskového sektoru. Celkové výdaje na úrovni místních vlád (dle metodiky EUROSTATu zahrnují výdaje „místních vlád“ výdaje samospráv – tedy obcí, krajů a jejich organizací) byly v roce 2013 v zemích EU-28 ve výši 11,6 % HDP, v České republice ve výši 10,2 % HDP. Pro srovnání na Slovensku byly tyto výdaje místních vlád ve výši 6,3 % HDP, v Polsku 13,1 % HDP, v Německu 7,8 % HDP a v Rakousku 8,0 % HDP.

Habilitační práce s názvem „Řízení a rozvoj samospráv s využitím metod přenesených ze ziskového sektoru – na příkladu BSC, marketingu, benchmarkingu, racionálních úspor, FMEA“ je zpracována ve formě souboru uveřejněných vědeckých prací doplněných sjednocujícím komentářem. Soubor prací je tvořen pěti články a jednou kapitolou z monografie (tuto monografii vydalo nakladatelství Wolters Kluwer v roce 2012, podíl autora na zařazené kapitole je 100 %, na celé monografii 50%). Zařazené články byly publikovány v letech 2011 až 2014, tři z článků přitom byly publikovány v zahraničních impaktovaných časopisech, jeden článek v časopisu zařazený v databázi SCOPUS a jeden vedený v seznamu recenzovaných neimpaktovaných periodik vydávaných v České republice. Jeden článek byl s autorským podílem 100% (publikovaný ve slovenském impaktovaném časopisu *Ekonomický časopis* s impakt faktorem za 2013 ve výši 0,343), dva články s autorským podílem každý 50% (přičemž v obou případech jako první autor; oba články byly publikovány v rumunském impaktovaném časopisu *Transylvanian Review of Administrative Sciences* s impakt faktorem za 2013 ve výši 0,532), dva zařazené články s autorským podílem 33% (v obou případech jako druhý autor). Tři články byly publikovány v angličtině, dva články v češtině. Články jsou do habilitační práce zařazeny v jazyce, v jakém byly publikovány.

Hlavním **cílem habilitační práce** je s využitím šesti vybraných prací doplněných komentářem popsat, analyzovat nebo diskutovat na konkrétních příkladech omezení, přínosy a zkušenosti s řízením samospráv s využitím metod přenesených ze ziskového sektoru. V rámci toho je jako základní teoretické východisko zvolen koncept New Public Management. Jako konkrétní případy byly zvoleny:

* metoda Balanced Scorecard (příklad města Vsetína – článek v impaktovaném časopisu v kapitole 2),
* marketingu muzeí (příklad pěti krajských muzeí zřizovaných Zlínským krajem – článek v kapitole 3),
* benchmarkingu obcí (analýza projektů kolaborativního benchmarkingu obcí – článek v časopisu zařazených do SCOPUS v kapitole 4),
* dosahování úspor a štíhlé administrativy (článek v impaktovaném časopisu v kapitole 5 a kapitola z monografie v kapitole 6),
* využití metody FMEA pro analýzu rizika korupce (článek v impaktovaném časopisu v kapitole 7).

**Druhým cílem práce** bylo zodpovědět následující otázky: (1) Lze říci, že konkrétní instituce (samosprávy nebo jejich organizace), které jsou popsané v případových studiích, naplňovaly definici efektivního řízení? (2) Přispělo k tomu uplatnění přenosu metod ze ziskového do veřejného sektoru? Za tím účelem je také zařazena kapitola 1.3.1, kde jsou potřebné pojmy vymezeny. Jsou tam také vymezeny pojmy, které nebyly dostatečně definovány v zařazených článcích nebo jejichž uvedení považoval autor habilitace za potřebné. Při naplňování cílů budou kromě prezentovaných vědeckých prací použity též znalosti a zkušenosti z jiných výzkumů prováděných autorem a s řízením organizací veřejného sektoru.

## Koncepce předkládaného souboru prací

Habilitační práce ve formě souboru uveřejněných vědeckých prací je tvořena sjednocujícím komentářem (kapitola 1), souborem pěti článků (kapitoly 2 až 5, 7) a jedné kapitoly v monografii (kapitola 6). Habilitační práce předkládá a diskutuje omezení, přínosy a zkušenosti s řízením samospráv či jejich organizací s využitím transferu znalostí ze ziskového do veřejného sektoru na pěti[[2]](#footnote-2) konkrétních příkladech metod či nástrojů úspěšně používaných či vyvinutých v managementu ziskového sektoru. Jde o problematiku (1) strategického řízení pomocí metody Balanced Scorecard (zkratka BSC, název metody se do češtiny obvykle nepřekládá a pokud ano, tak jako metoda „vyvážených ukazatelů“); (2) marketingu; (3) benchmarkingu; (4) dosahování racionálních úspor a metodu štíhlá administrativa; (5) analýzu rizik korupce s využitím metody FMEA (Fault Mode and Effect Analys, česky obvykle Analýza možných chyb a jejich následků). Pořadí zařazených prací bylo zvoleno od strategických nástrojů (metoda Balanced Scorecard patří k metodám určeným přednostně pro řízení strategie; marketingová strategie je svým charakterem tematická strategie) k nástrojům využitelných ve strategické i operativní rovině (typickým příkladem je právě benchmarking, kdy porovnávat za účelem nalezení dobré praxe lze strategie, činnosti, náklady atd.) až k nástrojům operativního řízení ve spojení s dosahováním racionálních úspor nebo analyzováním rizik.

Koncepce habilitační práce (a spojovacími prvky zařazených vědeckých prací) je na jedné straně založena na problematice řízení samospráv s využitím transferu ověřených technik a metod ze ziskového do veřejného sektoru, na straně druhé je založena na způsobu zpracování prací převážně ve formě případových studií. Problematika možností, přínosů a omezení transferu ověřených znalostí je hlavním tématem vědeckého zájmu zpracovatele habilitační práce, stejně jako forma prací v podobě případových studií. Hlavním teoretickým východiskem všech zařazených prací je koncept New Public Management (dále NPM), který je popsán v kapitole 1.3.

Kapitola jedna obsahuje sjednocující komentář k uveřejněným šesti vědeckým pracím. Obsah kapitoly respektuje směrnici[[3]](#footnote-3) k habilitačnímu řízení a obsahuje koncepci předkládaného souboru prací, současný stav výzkumu, teoretická východiska a výzkumnou metodologii, shrnutí získaných poznatků a konkrétní specifikaci celkového vědeckého přínosu publikovaných článků, specifikaci limitů publikovaného výzkumu a žádoucího směru dalšího výzkumu. Součástí komentáře je také použitá literatura.

Kapitola dvě až sedm obsahuje vždy text citace, autorský podíl, abstrakt a text zařazené práce v jazyce, v jakém byla práce publikována. Následující tabulka uvádí přehled zařazených prací s uvedením kvantitativního a obsahového podílu autora na jednotlivých pracích.

Tabulka 1: Přehled zařazených prací s uvedením kvantitativního a obsahového podílu autora

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Název nástroje či metody** | **Typ zařazené práce** | **Kvantitativní podíl autora** | **Obsahový podíl autora (přínos)** |
| **Kapitola 2** | Balanced Scorecard | Článek (impaktovaný časopis) | 50% (první autor) | Realizace výzkumu, formulace případové studie |
| **Kapitola 3** | Marketing muzeí | Článek | 33% (druhý autor) | Podíl na výzkumu, formulace zaměření studie |
| **Kapitola 4** | Benchmarking obcí | Článek (časopis ve Scopus) | 33% (druhý autor) | Realizace výzkumu, zpracování popisu, přínosů a slabin projektů |
| **Kapitola 5** | Racionální úspory | Článek (impaktovaný časopis) | 50% (první autor) | Realizace výzkumu, formulace případové studie |
| **Kapitola 6** | Štíhlá administrativa | Kapitola | 100% kapitola (50% monografie) | Návrh obsahu a sestavení poznatků do kapitoly na základě výzkumu |
| **Kapitola 7** | Analýza rizik – FMEA | Článek (impaktovaný časopis) | 100% | Vše, počínaje teorií, provedení výzkumu, návrhem metodiky, vyhodnocení a diskuse výsledků |

Zdroj: autor

Obsahový podíl (přínos) stanovuje poslední sloupec tabulky. Lze uvést, že autor se ve všech případech podílel na prováděném výzkumu a jeho hlavní role byla formulace případové studie nebo konkrétních příkladů. Poslední zařazený článek byl zpracován v plném rozsahu autorem monografie.

## Teoretická východiska a současný stav výzkumu v dané oblasti, použité metody

### Vymezení pojmů v rámci habilitační práce

V rámci habilitační práce jsou vymezeny pojmy „řízení ve veřejné správě“, „efektivní řízení ve veřejné správě“ (ty jsou nezbytné s ohledem na druhý cíl habilitační práce), „strategické řízení“ (v zařazeném článku nebyl tento pojem dostatečně vymezen ve vztahu k samosprávám), pojmy ve vztahu k marketingu (pojem „marketing“ nebyl v článku vymezen), benchmarkingu (v rámci habilitační práce jej vymezuji šířeji, než je uvedeno v článku), úsporám a plýtvání, k výpočtu hodnoty rizika korupce. Vymezení pojmů využívá zařazené vědecké práce, další vědecké práce, na kterých se autor podílel a také odbornou literaturu.

První pojem, který je třeba v rámci habilitační práce vymezit je řízení. Pro potřeby této práce budeme „**řízením ve veřejné správě**“ označovat „*cílevědomou (záměrnou) regulační činnost subjektů veřejné správy, jejímž smyslem je usměrňovat dané procesy tak, aby byly dosahovány stanovené cíle. Pro regulační řídící činnost je charakteristické, že je založena na získávání informací, které řídící subjekt získává na základě zpětné vazby. Zpětná vazba poskytuje informace o průběhu realizovaných (a původně zamýšlených) procesů, kdy řídící subjekt porovnává dosahované výsledky se stanovenými cíli a s jejich ukazateli. V případě zjištění odchylek řídící subjekt provádí potřebné korekce. Výsledkem řídící činnosti může být, že dané cíle jsou buď splněny, nebo dochází k jejich ztroskotání.“* (Ochrana, Půček 2011, s. 14). Definice klade velký důraz na dosahování stanovených cílů. Od této definice lze odvodit definici následující.

Z hlediska tématu habilitační práce (respektive za účelem naplnění druhého cíle práce) je důležité vymezit pojem „**efektivní řízení ve veřejné správě“**. Bez něj není možné stanovit, zda řízení s využitím metod přenesených ze ziskového sektoru přineslo užitek, bylo tedy přínosné nebo přineslo jen komplikace, bez přínosu k hospodárnosti, efektivnosti či účelnosti zajišťovaných veřejných služeb nebo jiných činností, realizovaných investic atd. Pojem je možné vymezit takto (Ochrana, Půček 2011, s. 15): „*Jestliže jsou ukazatele jednotlivých cílů průběžně plněny, přičemž dosažené výsledky odpovídají stanoveným cílům, a vynaložené zdroje potřebné k realizaci cílů jsou použity hospodárně, efektivně a účelně, pak tyto případy řízení ve veřejné správě označujeme pojmem efektivní řízení ve veřejné správě*“. Těmto pojmům také odpovídá „řízení samospráv“ a „efektivní řízení samospráv“.

Jeden ze zařazených článků se věnuje strategickému řízení dle metody BSC. V rámci článku (**kapitola 2**) je strategické řízení vymezeno takto (Půček a Špaček, 2014, s. 150): *„Úkolem strategického řízení (někdy též „strategického přístupu“, „strategického procesu“ - viz Hughes, 2003; Horváth & Partner, 2002; Cepiku, Corvo and Bonomi, Savignon, 2010) je obecně zajistit dlouhodobě cílevědomé chování organizace, konkrétněji 1) vymezit pro organizaci optimální strategické cíle a priority, 2) stanovit optimální strategii jejich dosažení, 3) rozšířit strategii (komunikovat) napříč všemi organizačními prvky dané organizace a 4) zajistit implementaci strategie (včetně kontroly dosaženého stavu)*.“ Článek samostatně nevymezoval strategické řízení ve veřejné správě (zaměřené na samosprávy, ale ani obecně). V rámci této habilitační práce je to však považováno za žádoucí vymezit pojem strategické řízení samospráv. Definice vychází z pojmu „efektivní veřejná správa“. „**Strategické řízení samospráv“** je řízení, kdy jsou (1) dosahovány stanovené cíle (a jejich indikátory), cíle jsou odvozeny (a) z poslání a úkolů stanovených legislativou a (b) ze sdílených lidských hodnot (např. spravedlnost, odpovědnost, nekorupčnost, poctivost, charakter, integrita atd.) a současně (2) plánované nebo vynaložené zdroje jsou použity ekonomicky racionálně (účelně, efektivně, hospodárně), (3) strategický plán je propojen s rozpočtem či rozpočtovým výhledem a cíle jsou dosahovány v souladu se stanovenými přiměřenými pravidly pro zadlužování (Půček a Koppitz, 2012, s. 174). Dle této definice je též možné testovat také instituce v dalším článku (kapitola 3), který se týká strategie marketingu muzeí zřizovaných krajem.

Druhá zařazená práce (kapitola 3) se věnuje marketingu muzeí. V literatuře je možné dohledat různá vymezení **marketingu**, za všeobecně uznávanou je považována definice podle Kotlera (2007, s. 40), kde marketing je považován za „*společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot“*. Z hlediska tématu habilitační práce je důležité vymezení teritoriálního marketingu. Pojem **teritoriální (územní, regionální, městský) marketig** se začal používat na počátku 90 let minulého století, zpočátku v návaznosti na nové koncepty územního plánování, regionálního rozvoje a rozvoje měst. Nejčastěji je spojován s hledáním cest pro zvyšování kvality obyvatel daného území, oživováním center měst, zvyšováním návštěvnosti, lákáním nových investorů. Zahrnuje též marketing veřejných služeb na daném území (Rumpel 2002; Ježek 2010). Zařazený článek se však věnuje marketingu muzeí. Definici **marketingu kulturních institucí** uvádí Johnová (2008, s. 16), přičemž uvádí, že vyšla z definice marketingu [Americká marketingové asociace](http://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Americk%C3%A1_marketingov%C3%A1_asociace&action=edit&redlink=1)[[4]](#footnote-4) a definuje marketing jako „*proces plánování a naplňování koncepce, oceňování, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb, který směřuje k uskutečnění vzájemné výměny uspokojující potřeby jedinců. … Cílem marketingu je dodat produkt správným skupinám zákazníků, v pravý čas, na správném místě, za odpovídající ceny a s přiměřenou propagací, lépe než konkurence.*“ Definici marketingu muzeí a památek uvádí také Kesner (2005, s. 12), kdy marketing je považován za „*nástroj pro naplňování základních cílů a poslání kulturní organizace vůči veřejnosti. Jeho smyslem a podstatou je udržování takového vztahu kulturní instituce se společností, který přináší užitek oběma stranám, tedy orientuje ji na poskytování společensky relevantních a žádaných služeb a současně zajišťuje, aby k tomu získávala adekvátní míru podpory a zdrojů*.“ V rámci zařazeného článku nebyly pojmy dostatečně vymezeny, proto byly zařazeny zde.

Z hlediska vymezení pojmů je též důležitý „**kolaborativní benchmarking**“ a „**benchmarking**“. Článek v **kapitole 4** se věnuje kolaborativnímu benchmarkingu obcí a kolaborativní benchmarking je v článku vymezen jako „*strukturované srovnávání, za účelem hodnocení vlastní výkonnosti a zlepšení sledovaných procesů prostřednictvím vzájemného učení, kterého se dobrovolně účastní více subjektů“.* V literatuře můžeme dohledat více definic pojmu benchmarking. Například Nenadál (2011, s. 15) uvádí, že „*benchmarking můžeme chápat jako systematický, nepřetržitý a plánovaný proces vykonávaný za účelem měření, porovnání a posouzení procesů, výrobků, služeb, či parametrů výkonnosti s vybranými organizacemi, partnery nebo konkurenty, které ve vybraných parametrech můžeme považovat za lepší za účelem definování příležitostí pro vlastní zlepšování.“* Široký a kol. (2006, s. 4) k definování benchmarkingu ve veřejném sektoru uvádí, že základ pojmu „benchmarking“ tvoří anglické slovo „benchmark“, v odborně zaměřených slovnících lze nalézt jeho překlad jako „standard“, „značka zeměměřiče pro měření výšky“, v novějších slovnících se uvádí i „komparativní bod“ či „porovnávací ukazatel“. Benchmarking pak Široký definuje jako metodu zlepšování učením se od druhých. Podobnou definici používá též Ochrana a Půček (2011, s. 88), kde benchmarking je porovnávání své organizace s jinými za účelem nalezení dobré praxe, je to metoda zlepšování pomocí učení se od druhých. V rámci habilitace tak vycházíme z definice benchmarkingu dle Ochrany a Půčka.

V **kapitolách 5 a 6** jsou zařazeny práce, které se věnují problematice racionálních úspor a odstraňování plýtvání. Tyto pojmy byly autory Ochrana a Půček podrobně analyzovány v monografii „Dosahování úspor a omezování plýtvání ve veřejném sektoru“. Přičemž lze říci, že teorie popsaná v monografii byla využitá a aplikována na konkrétní příklad – výdaje na výkon státní správy přenesené na kraje (kapitola 5). Ochrana a Půček (2012, s. 11) vymezují pojmy takto: *„****Plýtváním ve veřejném sektoru****“ se rozumí takové nakládání s veřejnými zdroji, které porušuje principy hospodárného, efektivního a účelného nakládání s veřejnými zdroji[[5]](#footnote-5). Důsledkem je vyšší vynaložení veřejných zdrojů, než odpovídá optimu. Jestliže odhalujeme plýtvání a hledáme způsoby, jak je eliminovat, pak pro účinnost této eliminace používáme pojem „úspory ve veřejném sektoru*“. …. ***Úspory ve veřejném sektoru****“ můžeme vymezit jako dodatečné zdroje, které byly (budou) získány veřejným sektorem v důsledku racionalizačních opatření ve srovnání s původně realisticky kalkulovanými zdroji. Úspory jsou výsledkem racionalizačního postupu či opatření, které vede k vyšší hospodárnosti, efektivnosti a účinnosti při plnění stanoveného cíle*.“ Matematické vyjádření racionálních úspor viz vzorce v kapitole 5. Pojmy byly definovány v rámci uvedené monografie a při zpracování zařazené případové studie (kapitola 6) se z nich vycházelo.

V posledním zařazeném článku (**kapitola 7**) se pracuje s pojmem „**hodnota rizika korupce**“, kdy hodnota rizika je stanovena jako součin pravděpodobnosti výskytu a prospěchu pro korumpovaného. Následně pak „**ukazatel priority rizika korupce**“ je stanoven jako součin hodnoty rizika korupce a pravděpodobnosti odhalení (viz vzorec (4) v kapitole 7). Pojmy byly pomocí metody analogie stanoveny v rámci zpracovaného článku, kdy se vyšlo z chápání metody FMEA a odborné literatury zaměřené na využití FMEA při analýzách rizik.

### Teoretická východiska a současný stav jednotlivých oblastí

Jedním ze spojovacích prvků všech zařazených vědeckých prací je společný teoretický základ, kdy se vychází z konceptu **New Public Management** (dále jen NPM). Koncept NPM je v rámci habilitační práce využíván jako teoretický rámec i praktický rámec pro transfer osvědčených metod ze ziskového sektoru do prostředí veřejné správy. V tomto smyslu byla použita zejména metoda analogie a komparace. Přenosem metod ze ziskového sektoru nebo otázkami efektivnosti ve smyslu konceptu NPM se zabývala celá řada autorů. Z českých a slovenských autorů se tomuto tématu věnují například Nemec a kol. (2012), Nekola a Ochrana (2009), Špaček (2010) a další. Problematika NPM je velmi široká, jak z hlediska teorie, tak z hlediska praxe. Základy konceptu NPM vycházejí z celé řady směrů a proudů, jimiž byly ovlivněny, např. teorie transakčních nákladů, teorie principal – agent, teorie veřejné volby atd. (Nemec, Meričková a Vozárová, 2011). K předním tvůrcům konceptu NPM patří Aucoin (1990), Pollit (1990), Walsh (1995). Z českých nebo slovenských autorů se tématu využívání prvků NPM věnují Nemec (Wright a Nemec, 2002; Nemec a Meričková, 2008; Nemec, 2010), Ochrana (Šumpíková, Nemec a Ochrana, 2008; Nekola a Ochrana, 2009, pp. 458-474) a další. Někteří autoři koncept NPM kritizují (např. Drechsler, 2005, pp. 94-108).

New Public Management je možné charakterizovat následujícími trendy a přístupy (Ochrana, Půček 2011; Rumpel, 2002, s. 28), tučně jsou vyznačeny ty, které jsou v rámci zařazených prací řešeny, a vždy je doplněna vazba na zařazené práce: (1) decentralizace (okrajově – z hlediska výdajů krajů na přenesený výkon státní správy – se tohoto tématu dotýká kapitola 5); (2) **výkonnost a efektivita** (všechny zařazené práce se svým způsobem výkonnosti nebo efektivitě věnují); (3) možnost volby a konkurence; (4) **orientace na zákazníky** (orientace na zákazníka je jedna z perspektiv BSC – viz kapitola 2; orientace na zákazníka patří k základní tezi moderního marketingu – viz kapitola 3; orientace na hodnotu pro zákazníka patří k základním aspektům „štíhlé administrativy“- viz kapitola 6); (5) **motivace a řízení lidských zdrojů** (vazba na motivaci patří k důležitým aspektům implementace BSC – viz kapitola 2; některé projekty benchmarkingu obcí se tématu lidských zdrojů částečně věnovaly – kapitola 4; problematice lidských zdrojů z hlediska výdajů na úředníka se věnuje také kapitola 5; týmová práce, efektivní způsob řízení času a porad atd. patří ke klíčovým technikám „štíhlé administrativy“ – viz kapitola 6; řízení rizik korupce má vazbu na motivaci i řízení lidských zdrojů – kapitola 7; (6) e-government (některé projekty benchmarkingu obcí se tomuto tématu částečně věnovaly – kapitola 4); (7) zlepšení kvality regulace; (8) ozdravění funkce centra tzv**. „štíhlé řízení“** (problematice „štíhlé administrativy“ se věnuje kapitola 6); (9) **transfer osvědčených stylů řízení ze soukromého sektoru** (to je tématem a jedním ze spojovacích článků všech zařazených prací); (10) zlepšení kooperace veřejného a soukromého sektoru. Následující tabulka uvádí, ke kterým charakteristickým znakům NPM lze jednotlivé práce přiřadit.

Tabulka 2: Přehled zařazených prací s uvedením podílu a přínosu autora

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Název nástroje či metody** | **Trendy a přístupy charakteristické pro NPM** |
| **Kapitola 2** | Balanced Scorecard | výkonnost a efektivita  orientace na zákazníky  motivace a řízení lidských zdrojů  transfer osvědčených stylů řízení ze soukromého sektoru |
| **Kapitola 3** | Marketing muzeí | výkonnost a efektivita  orientace na zákazníky  transfer osvědčených stylů řízení ze soukromého sektoru |
| **Kapitola 4** | Benchmarking obcí | výkonnost a efektivita  motivace a řízení lidských zdrojů  e-government (okrajově)  transfer osvědčených stylů řízení ze soukromého sektoru |
| **Kapitola 5** | Racionální úspory | decentralizace (okrajově)  výkonnost a efektivita  motivace a řízení lidských zdrojů  transfer osvědčených stylů řízení ze soukromého sektoru |
| **Kapitola 6** | Štíhlá administrativa | výkonnost a efektivita  orientace na zákazníky  motivace a řízení lidských zdrojů štíhlé řízení  transfer osvědčených stylů řízení ze soukromého sektoru |
| **Kapitola 7** | Analýza rizik – FMEA | výkonnost a efektivita  motivace a řízení lidských zdrojů  transfer osvědčených stylů řízení ze soukromého sektoru |

Zdroj: autor

Z tabulky je patrné, že jednotlivé zařazené práce naplňují více znaků charakteristických pro NPM. Vždy šlo o „výkonnost a efektivitu“, také o „transfer osvědčených stylů řízení ze soukromého sektoru“.

První zařazená práce (**kapitola 2**) se věnuje transferu zkušenosti ze ziskového sektoru z hlediska strategického řízení, konkrétně **využití metody Balanced Scorecard** (dále BSC). Požadavky na větší **výkonnost a efektivitu** a tím také na strategické zaměření (účinnost) ve veřejné správě se v akademické literatuře i v praktických reformách veřejné správy začínají objevovat vlivem NPM. Obecně literatura NPM vyžaduje větší zapojování manažerských nástrojů z oblasti podnikatelské (tj. zejména ziskové) do činností sektoru veřejného. Vůdčím heslem je zde „management is management“ (řízení je řízení) a „let the managers manage“ (nechte manažery řídit na základě jejich volného uvážení). Velmi důležitý je důraz na kvalitnější stanovení poslání a cílů organizací (účinnost aktivit) a větší měření výkonnosti ve veřejné správě. Strategie je jako součást strategického řízení pohled na to, jak je možné se zaměřit na rozhodující záležitosti a faktory úspěchu (Armstrong a Stephens, 2008). Stanovuje cesty, jak dosáhnout naplnění poslání, vize a cílů. Představuje koncept celkového chování organizace, určuje nezbytné činnosti a alokaci zdrojů potřebných pro dosažení zamýšlených cílů (Sedláčková a Buchta, 2006). Strategické řízení je základem řízení celé organizace, východiskem všech plánů dané organizace a projektů a prvkem sjednocujícím činnost všech pracovníků (Sedláčková a Buchta, 2006). Jak upozorňují Kaplan a Norton (2005) ještě v roce 1996 řada soukromých firem neměla žádné oficiálně ustavené systémy, které by jim pomáhaly realizovat jejich strategie. Řada z nich neměla provázané strategie s rozpočty a ještě méně těchto organizací strategii navázalo na pobídkové systémy odměňování. Převážná většina zaměstnanců uváděla, že neznají strategii své firmy. Podobné výsledky však byly zjištěny i v roce 2006. Stále existuje propast mezi strategií a provozními činnostmi, tvorba strategie a vazby mezi strategií a provozními činnostmi zůstávají příležitostné, proměnlivé a roztříštěné (Kaplan a Norton, 2010). Problematice strategického řízení ve veřejném sektoru se v českých podmínkách věnovala řada prací, například Grasseová (2006), Hruška (2011), Kopfpová (2012), Půček a Ochrana (2013), přímo se zaměřením na samosprávy Půček (2004), Novák (2010), Labounková, Půček a Rohrerová (2009), Binek a Galvasová (2011), Trojan (2012), Půček a Koppitz (2012), Biolek, Andráško a kol (2013). Vazbě strategického a územního plánování se věnovaly například práce Půček (2009), Jackson (2010). Přímo metodě BSC nebo metodě MBO (řízení podle cílů) se věnují práce Dvořáková a Suchánek (2006), Hušek, Šusta a Půček (2006), Opluštilová (2007), Půček, Roche a Hartmann (2008), Čaníková a Schneider (2011), Půček a Hájek (2012). Metodě BSC a systémové dynamice se věnují například práce Řehoř a Holátová (2013), Půček a Koppitz (2013), Čurda a Plaček (2013), Sobotka a Půček (2013).

Dalším z charakteristických znaků NPM je **orientace na zákazníka**. Ta je tématem druhé zařazené práce v podobě **marketingu**. V rámci článku je řešena problematika marketingu muzeí zřizovaných Zlínským krajem (**kapitola 3**). V ziskovém sektoru se téma marketingu objevuje v [USA](http://cs.wikipedia.org/wiki/Spojen%C3%A9_st%C3%A1ty_americk%C3%A9) již na konci [19. století](http://cs.wikipedia.org/wiki/19._stolet%C3%AD). Bylo to období tzv. [výrobně orientovaného marketingu](http://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=V%C3%BDrobn%C4%9B_orientovan%C3%BD_marketing&action=edit&redlink=1) – lidé kupovali pouze to, co museli koupit, [propagace](http://cs.wikipedia.org/wiki/Propagace) i [distribuce](http://cs.wikipedia.org/wiki/Distribuce) tak byla velmi jednoduchá. Za průkopníka marketingu lze považovat [Henryho Ford](http://cs.wikipedia.org/wiki/Henry_Ford)a, který pomocí nové koncepce [automobilu](http://cs.wikipedia.org/wiki/Automobil) a nových metod [propagace](http://cs.wikipedia.org/wiki/Propagace) dosáhl velkého úspěchu. Následující etapa marketingu je považována za marketing orientovaný na prodej, který začal po [velké hospodářské krizi](http://cs.wikipedia.org/wiki/Velk%C3%A1_hospod%C3%A1%C5%99sk%C3%A1_krize) v roce [1929](http://cs.wikipedia.org/wiki/1929). Výrobci se začali orientovat na [zákazníka](http://cs.wikipedia.org/wiki/Z%C3%A1kazn%C3%ADk), na jeho potřeby. Následovala etapa absolutního marketingu (od konce druhé světové války). Podle něj je cílem všech [zaměstnanců](http://cs.wikipedia.org/wiki/Zam%C4%9Bstnanec) v podniku orientovat se na potřeby zákazníka, který určuje strukturu celého trhu. Marketing představuje téma, které bylo široce zkoumáno v celé řadě vědních oborů, a pro které byl současně vytvořen nespočet různých teoretických konceptů. S používáním nástrojů marketingu v neziskovém a následně ve veřejném sektoru se začalo v 70. letech 20. století, zejména v anglosaských zemích v rámci přípravy a realizace reforem. V roce 1971 představil Philip Kotler, pojem sociální marketing*.* Následně rozpracoval několik marketingových strategií pro uplatňování marketingu v neziskových organizacích (Kaplan a Haenlein, 2009). Většina autorů se shoduje, že nelze pouze mechanicky přenášet poznatky z obecného (podnikového) marketingu do zcela odlišných podmínek veřejného sektoru (Rumpel 2002; Kesner, 2005; Johnová 2008; Ježek 2010), nicméně je klasický marketingový mix dle modelu 4 P považován za vhodné východisko. Marketingová strategie muzeí je zde analyzována pomocí klasického marketingového mixu (modelu) 4P, tedy na bázi produktu, místa, ceny a propagace. Typickým znakem produktu muzea je jeho komplexní charakter, kdy vedle stálých a krátkodobých výstav zahrnuje rovněž speciální akce, vzdělávací a komunitní programy nebo celou řadu doprovodných služeb (např. Courvoisier, 2007; Kesner, 2005; Knerr, 2000). Problematika místa je ve většině prací řešena v návaznosti na produkt. Dalším tématem marketingového mixu je cena. Cenová strategie muzeí je tradičně založena na jedné ze dvou možností. První možnost se orientuje na nízké ceny z obavy z poklesu počtu návštěvníků při jejím zvýšení, druhá strategie preferuje vyšší cenu a to v kontextu chápání ceny jako indikátoru kvality (Rentschler, 2007; Johnová 2008, McLean 1995). Nejčastějším tématem studií týkající se marketingu muzeí je problematika propagace (například Burton 2009; Kesner 2005; Johnová 2008; Kirchberg 1996; Todd 2001, Jansen-Verbeke 1996; Gurel 2010; Courvoisier 2007).

Článek zařazený v **kapitole 4** se věnuje **benchmarkingu**. Obecně lze říci, že pomocí benchmarkingu je možné zkoumat všechny výše uvedené trendy, které jsou charakteristické pro NPM, nicméně v rozboru projektů uvedených v článku v kapitole 4 je patrné, že se projekty převážně věnují **výkonnosti a efektivitě** (jak z hlediska konkrétního procesu, tak z hlediska kvality života), případně orientaci na zákazníky, řízení lidských zdrojů. V ziskovém sektoru se začátek používání benchmarkingu datuje ke konci 70. let minulého století, kdy první firmou, která benchmarking plně uplatnila, byla společnost Xerox, která jej použila na nalezení dobré praxe v oblasti nákladů. Hlavní motivací bylo nalézt důvody, proč firma ztrácí podíl na reprografickém trhu. Pojem benchmarking byl vymezen v kapitole 1.3.1, kde jej na rozdíl od článku vymezuji šířeji jako porovnávání své organizace s jinými za účelem nalezení dobré praxe, je to metoda zlepšování pomocí učení se od druhých. Vymezení se liší zejména v tom, že článek se zabýval kolaborativním benchmarkingem – ten vyžaduje dobrovolné zapojení zúčastněných obcí. Problematika benchmarkingu ve veřejné správě je v literatuře dostatečně popsána z různých hledisek (např. Široký 2006; Půček 2004; Voldánová 2004; Meričková 2006; Balážová 2006; Ochrana a Šumpíková 2007; Nemec, Meričková a Ochrana 2008; Meričková a Fantová 2009; Vrábková 2012; Neshybová 2011; Jetmarová 2011; Mikušová a Meričková 2012; Plaček 2013; Plaček, Půček a Šimková 2013; Plaček, Orsersová a Slavík, 2013; Půček, 2014; Plaček 2014). Většina uvedených prací se věnuje benchmarkingu samospráv.

**Kapitoly 5 a 6** se věnují **racionálním úsporám a štíhlé administrativě**. Tyto dvě kapitoly se týkají dalšího z charakteristických znaků NPM, tedy štíhlému řízení, ale také dalším znakům NPM jako je výkonnost a efektivita, motivace a řízení lidských zdrojů (např. týmová práce, efektivní způsob řízení času a porad atd. patří ke klíčovým technikám „štíhlé administrativy“). Hledání potenciálu pro úspory je v posledních deseti letech častým tématem představitelů veřejné správy. Jak již bylo v úvodu uvedeno, prostřednictvím veřejných rozpočtů je v ekonomicky vyspělých zemích přerozdělována přibližně polovina vytvořeného HDP. Problematika veřejných výdajů je v teorii zkoumána z různých pohledů, přičemž převážně dominuje makroekonomický pohled (Lucas, 2003), analýza globálních trendů veřejných výdajů (Tanzi a Schuknecht, 2000), zkoumání fiskální politiky a veřejného dluhu (Tanzi a Schuknecht, 1997), rozpočtového deficitu (Artl a Artlová, 2005) či zkoumání veřejných výdajů z pohledu národního účetnictví (Hronová 2009). Mnohem menší pozornost je věnována veřejným výdajům na úrovni krajů a obcí (místních vlád). Ve srovnání s analýzou výdajů centrální vlády je problematika veřejných výdajů na úrovni obcí a krajů v pozadí, přestože více jak jedna desetina HDP v zemích EU je přerozdělována prostřednictvím rozpočtů místních vlád. Východiskem pro zkoumání veřejných výdajů místních vlád je obecná teorie „Local Government Economic“ (Bailey, 1999) a idea programového rozpočtování na úrovni místní vlády (Kelly, Rivenbark, 2011). Samotná problematika veřejných výdajů na úrovni samospráv je však spíše zkoumána v rámci určitého problému, jako je například kontrahování veřejných služeb na lokální úrovni (Nemec, Meričková a Vítek, 2005; Merickova, Nemec, Vozarova, 2011; Sičáková-Beblavá a Beblavý, 2009), financování systému zdravotnictví (Malý 1997; Malý, 1998; Malý 2010), financování nakládání s odpady (Soukupová a Malý, 2013; Čurda, Plaček a Půček 2013), problém hospodaření obcí (Peková, 2011; Opluštilová 2012; Opluštilová a Halámek, 2013), efektivnost ve veřejném zadávání na úrovni municipalit (Pavel, 2007), dosahování úspor (Ochrana a Půček 2012; Půček a Ochrana 2014).

**Kapitola 7** se věnuje stanovení **hodnoty rizika korupce** pomocí metody FMEA. Z hlediska výše popsaných znaků NPM se tak váže na výkonnost a efektivitu, motivaci a řízení lidských zdrojů. NPM je v rámci článku v kapitole 7 využíván jako teoretický rámec (společně s teorií principal – agent) i praktický rámec pro transfer osvědčených metod ze ziskového sektoru do prostředí veřejné správy. Vztahem korupce a efektivnosti se v literatuře zabývali například Becker a Stigler (1974), Bó a Rossi (2007), Svensson (2005), ve vztahu k ČR Otáhal (2006), Lopourová (2004), Smith (2008), Ochrana a Maaytová (2012). Podrobné vymezení definice korupce v českých nebo slovenských podmínkách poskytují například práce Sičáková-Beblavá a Beblavý (2007), Grochová a Otáhal, (2011). Teoretickým základem řešení vztahu výše platů a rizika korupce je v rámci článku teorie principal – agent (viz studie Becker a Stigler, 1974). V teorii je popsána řada vztahů principal – agent (Marek, 2007; Ochrana, 2003). Někteří autoři teorii principal – agent z hlediska využití pro analyzování korupce kritizují (Tullock, 1996), nebo omezuje její platnost na jasné vztahy, například zaměstnavatel – zaměstnanec (Sičáková-Beblavá a Beblavý, 2007). Jádrem článku z hlediska habilitační práce však není problém korupce, ale využití metody FMEA pro hodnocení rizika korupce. Jde tedy o pokus využít osvědčenou metodu FMEA, která se nejčastěji používá v automobilovém a leteckém průmyslu ke stanovení hodnoty rizika vad. V posledních letech uvádí odborná literatura mezi technikami, které je vhodné používat k hodnocení rizik, také metodu FMEA (Lipol a Haq, 2011). Běžné přístupy hodnocení rizika pracují se dvěma veličinami – výskytem a dopadem. Metoda FMEA k nim přidává pravděpodobnost odhalení (odhalitelnost) jako třetí krité­rium (např. Carbone a Tippett, 2004; dos Santos a Cabral, 2008). Ve veřejném sektoru se využití metody FMEA nejčastěji zmiňuje ve zdravotnictví (např. Reiling, Knutzen a Stoeclein, 2003; Revere a Black, 2006; Sini a Locatelli, 2009), pro hodnocení rizik v rámci SWOT analýzy (Koo, 2011), ve vztahu k definování nápravných opatření v místní samosprávě (Carducci, Bochicchio a Longo, 2003), pro audit rizik veřejných služeb (Liu, 2012).

### Metodologie, data a metody

Při naplňování cílů habilitační práce, tvorby zařazených článků a při prováděných analýzách byl použit mix pozitivní (nenormativní) metodologie a normativní **metodologie**. Pozitivní metodologie byla použita například při analýze a deskripci problémů, při studiu literatury a zdrojů (včetně interních materiálů), při analýze zahraničních zkušeností a zkušeností s těmito metodami v ziskovém sektoru. Základní kriteriální otázkou při tomto druhu analýzy je: „Co se stalo? Jaký je stav zkoumaného problému?“. Pochopení situace, problému a jeho příčin je důležitým krokem – jde tedy o správné vymezení problému. Dalším krokem je pokus o formulaci „nejlepšího“ (optimálního) řešení s ohledem na zvolená kritéria. Stavíme si normativní otázky: „Jaký výsledný cílový stav by byl vhodný (žádoucí) pro samosprávy v podmínkách v České republiky?“, případně: „Co je možné považovat za nejlepší možné řešení s ohledem na principy řízení dle konceptu NPM?“

V rámci uvedeného mixu pozitivní a normativní metodologie byla použita řada **vědeckých výzkumných metod**. Z nich především dominuje metoda analýzy, která byla použita při zkoumání odborné literatury, výzkumných projektů, dostupných dat, interních dokumentů získaných při tvorbě případových studií a legislativy ČR, mající vztah k předmětu zkoumání. Z obecně vědních metod byla rovněž použita metoda dedukce, a to při vyvozování závěrů z již existujících přístupů, metoda indukce při vyvozování závěrů z analýzy jednotlivých primárních a sekundárních dat.

V rámci zpracování článků a habilitační práce byla využita **data** z veřejných zdrojů (zejména databáze Českého statistického úřadu, databáze Eurostatu, databáze Ministerstva financí ČR – ARIS, ÚFIS, databáze Ministerstva kultury ČR – NIPOS), data poskytnutá ze strany Ministerstva vnitra ČR a data krajů týkající se počtu pracovníků a výdajů na přenesený výkon státní správy, data poskytnutá Svazem měst a obcí ČR. V rámci zpracování článků a habilitační práce byl též proveden kvalitativní výzkum v podobě strukturovaných rozhovorů. Autor habilitace měl při tvorbě článků přístup k vybraným interním datům a informacím z hlediska řídících a strategických dokumentů zkoumaných institucí.

## Shrnutí získaných poznatků a konkrétní specifikace celkového vědeckého přínosu publikovaných článků

### Shrnutí získaných poznatků a hodnocení cílů habilitační práce

Jak bylo uvedeno v úvodu, cílem habilitační práce je popsat, analyzovat nebo diskutovat na konkrétních příkladech omezení, přínosy a zkušenosti s řízením samospráv s využitím metod přenesených ze ziskového sektoru ve smyslu NPM. Jednotlivé zařazené práce (kaptila 2 až 7) společně s komentářem (kapitola 1) tento cíl naplňují. Zařazený soubor prací a dosažené výsledky v rámci nich spojuje (1) společné téma, tedy problematika řízení samospráv s využitím přenosu metod a nástrojů ze ziskového do veřejného sektoru, (2) obdobná forma zpracování, a to v podobě případových studií nebo dílčích příkladů, (3) zaměření na samosprávu nebo jejich organizace, (4) společný teoretický základ v podobě konceptu NPM (více viz kapitola 1.3.2).

**Kapitola dvě** a článek s názvem **Strategic public management – selected experiences with BSC implementation[[6]](#footnote-6)** se zabývá první z pěti vybraných oblastí transferu zkušeností ze ziskového do veřejného sektoru, a to moderním metodám strategického řízení, konkrétně metodě Balanced Scorecard (BSC). V ziskovém sektoru se metoda BSC používá od 90. let minulého století a autory metody jsou Robert S. Kaplan a David P. Norton. V podnikatelském sektoru se metoda začala používat z důvodu, že řada strategických záměrů nebyla dotažena do praxe, kdy reagovala na neschopnost firmy propojit strategii s operativními činnostmi, a bylo možné měřit dosažení strategických cílů. V české veřejné správě se prvky spojované s moderními přístupy k public managementu začínají uplatňovat v různých podobách především v poslední dekádě, a to i v závislosti na prioritách a průběhu reformy veřejné správy. První implementace metody BSC ve veřejném sektoru byla v roce 2004 ve městě Vsetín (Městském úřadu Vsetín). Článek shrnuje zkušenosti strategického řízení, a to na základě dostupných již publikovaných poznatků i vlastních zkušeností z řízení konkrétních subjektů veřejné správy - města a ministerstva. Je diskutován postup, potenciál a meze implementace metody Balanced Scorecard na příkladu města Vsetína a Ministerstva pro místní rozvoj ČR (viz tabulky č. 1 až 5). Za hlavní **vědecký přínos** článku lze považovat popis a zobecnění přínosů a problémů spojených se zavedením metody BSC.

**Kapitola tři** a článek s názvem **Marketing muzeí: případové studie muzeí Zlínského kraje**[[7]](#footnote-7) se zabývá problematikou využívání marketingu ze strany muzeí zřizovanými krajem. Marketing je možno chápat spíše jako strategický nástroj a v rámci článku je ověřováno sestavení marketingové strategie pomocí marketingového mixu 4P. V rámci výzkumu byly vedeny strukturované rozhovory s představiteli muzeí a byla analyzována data dodaná těmito muzei a krajem. Pro strukturaci poznatků o marketingu muzeí byl využit klasický koncept 4P, který strategii marketingu definuje pomocí produktu, místa, ceny a propagace. Tento koncept byl diskutován vzhledem k odborné literatuře, která se zabývá problematikou muzeí. Za hlavní **vědecký přínos** článku lze považovat definování tří funkcí muzea (paměťová, didaktická a zážitková funkce), provedení analýzy a hodnocení čtyř muzeí a jedné galerie dle marketingového mixu 4P a v neposlední řadě formulace doporučení v závěru článku.

**Kapitola čtyři** a článek s názvem **Collaborative benchmarking of municipalities in the Czech Republic – current experience**[[8]](#footnote-8) je třetím příkladem transferu zkušeností ze ziskového do veřejného sektoru a věnuje se popisu a analýze projektů benchmarkingu obcí. Na třetí místo byla zařazena z důvodu, že benchmarking je použitelný jak ve strategické, tak zejména v operativní rovině. Tématem článku je popis a analýza deseti projektů kolaborativního benchmarkingu obcí v ČR (u kolaborativního benchmarkingu je nezbytné vědomé dobrovolné zapojení do projektu benchmarkingu). Z výsledků článku plyne, že obce benchmarking aktivně používají od roku 2003 (projekt Cena a výkon) a zejména 2004 (první projekt Benchmarkingové iniciativy nebo benchmarking indikátorů udržitelného rozvoje měst). U benchmarkingu obcí lze najít úspěšné i méně úspěšné projekty, dobré i špatné zkušenosti, které je možné zobecnit. Také existuje dostatek studií, které tyto zkušenosti popisují. Za hlavní **vědecký přínos** článku lze považovat zejména provedený popis a analýzu projektů benchmarkingu, diskusi přínosů a problémů, provedení zobecnění a návrh doporučení.

**Kapitola pět** obsahující článek s názvem **Theory and Practice of the Public Sector Savings: Case of Czech Regions**[[9]](#footnote-9) a **kapitola šest** obsahující kapitolu z monografie s názvem **Metody a nástroje pro dosahování úspor a vytváření “štíhlé administrativy”[[10]](#footnote-10)** se věnují velmi aktuálnímu tématu, a to dosahování racionálních úspor a metodám „Štíhlé administrativy“. Pro uspokojování veřejných potřeb a fungování veřejné správy jsou nutné zdroje. Protože základním charakteristickým rysem zdrojů je jejich vzácnost, je žádoucí, aby řídící zaměstnanci veřejné správy hledali způsoby, jak racionalizovat procesy veřejné správy tak, aby stanovené cíle byly splněny s ekonomicky racionálnějším použitím zdrojů. V ziskovém sektoru patří racionální úspory k elementárním problémům týkající se přežití firmy. Žel ve veřejném sektoru v ČR je toto téma sice velmi často veřejně deklarováno, nicméně skutečně racionálních úspor se dosahuje jen velmi zřídka. Tématem článku (**kapitola 5**) jsou výdaje na zaměstnance krajů, respektive analýza procedurální efektivnosti výkonu státní správy přenesené na kraje. V rámci článku byly nalezeny odpovědi na otázky týkající se rozsahu krytí výdajů pomocí příjmů, role státního příspěvku, nejnižší možný počet úředníků, výše potenciální racionální úspory. V tom také tví **vědecký přínos** článku, stejně jako v ověření metodiky výpočtu racionálních úspor na konkrétním případě (viz vzorce 1 až 10 v článku a tabulky 1 až 7). Tématem zařazené kapitoly z monografie (**kapitola 6**) je štíhlá administrativa, kdy výchozím předpokladem pro změnu neefektivního stavu je odhalení zdrojů plýtvání. Z poznatků uvedených v kapitole plyne, že odstraňování plýtvání se zaměřuje přednostně na maximální zeštíhlování činností při současném nesnížení zjistitelné hodnoty výstupu (rozsahu, kvality poskytované veřejné služby) pro zákazníka, občana či společnost. Současně je nutné zacílení na systematické hledání a odstraňování příčin všech druhů plýtvání. Štíhlost v tomto pojetí neznamená nutně menší počet zaměstnanců. Znamená však vydat menší úsilí, odstranit zbytečnou práci, šetřit časem, prostorem a zdroji ve všech prováděných činnostech. V rámci kapitoly bylo vymezeno ve vztahu k veřejné správě „Sedm druhů plýtvání (ztrát)“, kdy bylo provedeno porovnání přístupu v ziskovém a neziskovém sektoru (viz tabulka označená dle číslování v monografii jako 7.1) a byl navržen a popsán „audit ztrát“ – tedy konkrétní postup, jak jej v samosprávě provést (viz tabulky dle číslování v monografii 7.2 až 7.9). Kapitola též obsahuje popis technik a nástrojů „štíhlé administrativy“. Za hlavní **vědecký přínos** článku lze považovat právě formulaci poznatků způsobem, který je velmi dobře využitelný pro samosprávy. Dalším přínosem je návrh postupů – zejména sedm druhů plýtvání a audit ztrát.

**Kapitola sedm** a článek s názvem **Vedou vyšší výdaje na úředníka k nižšímu riziku korupce? Analýza českých krajů**[[11]](#footnote-11) se věnuje navazujícímu tématu na úspory – a to snižování rizika korupce pomocí analýzy rizika korupce s využitím metody FMEA. Je tak pátým a posledním příkladem transferu metod ze ziskového do veřejného sektoru zařazeným do habilitační práce. Běžné přístupy hodnocení rizika pracují se dvěma veličinami – výskytem a dopadem. Metoda FMEA k nim přidává pravděpodobnost odhalení. Článek navrhuje postup hodnocení rizika korupce pomocí metody FMEA a ověřuje jej na případové studii, která se věnuje rozhodování v oblasti přeneseného výkonu státní správy při ochraně památek v ČR. V tomto smyslu je článek značně inovativní. Na návrhu této metodiky pracoval autor habilitace od roku 2006. Za hlavní **vědecký přínos** článku lze považovat metodiku výpočtu dle v článku uvedených vzorců 1 až 4, návrh bodového hodnocení četnosti výskytu korupčních příležitostí (v tabulce 4), návrh bodového hodnocení prospěchu pro korumpovaného s porovnání s měsíčním platem je uveden (v tabulce 5), návrh bodového hodnocení odhalení korupce uvádíme (v tabulce 6).

**Druhým cílem práce** bylo testování samospráv popsaných v případových studií z hlediska naplnění definice efektivní veřejné správy (vymezena v kapitole 1.3.1) a zda uplatnění přenosu metody ze ziskového do veřejného sektoru k tomu přispělo. Odpovídáme tak na otázku, zda naplňovaly konkrétní samosprávy popsané v případových studiích znaky efektivního řízení ve veřejné správě dle definice popsané v 1.3.1. Pro rychlejší orientaci definici znovu uvádím (Ochrana a Půček 2011, s. 15): „*Jestliže jsou ukazatele jednotlivých cílů průběžně plněny, přičemž dosažené výsledky odpovídají stanoveným cílům, a vynaložené zdroje potřebné k realizaci cílů jsou použity hospodárně, efektivně a účelně, pak tyto případy řízení ve veřejné správě označujeme pojmem efektivní řízení ve veřejné správě*“.

**Kapitola dva** se věnovala řízení pomocí BSC. Z případové studie města Vsetín plyne, že město mělo k jednotlivým cílům stanoveny (právě díky metodě BSC) měřitelné ukazatele a výsledky u většiny odpovídaly stanoveným cílům. Město též mělo zavedený a se systémem BSC propojený systém finanční kontroly, tedy systém hospodárného, efektivního a účelného vynakládání zdrojů. V tomto smyslu lze konstatovat, že město po zavedení metody BSC naplňovalo znaky definice efektivního řízení. Současně lze konstatovat, že využití metody BSC mělo na naplnění znaků definice podstatný vliv (zejména z důvodů stanovení měřitelného souboru ukazatelů).

**Kapitola tři** se věnovala marketingu muzeí. Z případové studie a dalších doplňujících informací plyne, že z pěti sledovaných muzeí jedno nepovažovalo definování cílů marketingu za potřebné (zajímavé je, že na základě dodatečného výzkumu bylo zjištěno, že rok po provedení výzkumu odešel jeho ředitel do důchodu a nový ředitel, který předtím vedl divadlo, považoval marketingové cíle za naprosto klíčové), ze 4 ostatních jenom 2 dokázala k cílům definovat měřitelné ukazatele. Současně všechna muzea měla v době šetření zavedený systém finanční kontroly, bez definování cílů a jejich ukazatelů však není možné hodnotit účelnost. Systém byl zaměřen zejména na hospodárnost. Z pěti sledovaných organizací by definici naplnila jedna až dvě. Nicméně lze konstatovat, že všechny organizace vykázaly kladný posun směrem k naplňování definice efektivního řízení po té, co se marketingem začaly vážně zabývat.

U kapitoly 4 (projekty benchmarkingu), kapitoly 6 (štíhlá administrativa) a kapitoly 7 (FMEA) není možné definici hodnotit, protože nešlo o konkrétní instituce. **Kapitola šest** se věnovala analýze potenciálních racionálních úspor v oblasti výdajů na přenesený výkon státní správy krajů. Součástí výzkumu nebylo zkoumat cíle krajů v této oblasti, první část definice tak není možno testovat. Z hlediska hospodárnosti a efektivnosti lze však vyslovit k postupu krajů jisté pochybnosti. Je sice pravdou, že ani po provedení optimalizace zaměřené na snížení výdajů na zaměstnance by nebylo možné zajistit 100% krytí výdajů příjmy. Státní příspěvek by se musel navýšit v rozsahu mezi 5 až 10%. Na druhou stranu průměrné krytí ve výši 65% za roky 2003 až 2009 dává krajům velký prostor k hledání vnitřních úspor (tedy cca 25%).

### Vědecký přínos publikovaných prací

Následující tabulka uvádí přehled zařazených vědeckých prací autora s uvedením formy zpracování a **hlavního vědeckého přínosu,** a to u každého článku. Poslední sloupec uvádí také ty samosprávy (tedy obec, kraj nebo příspěvková organizace).

Tabulka 3: Přehled zařazených vědeckých prací s uvedením formy zpracování a vědeckého přínosu

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Název nástroje či metody** | **Forma zpracování a hlavní vědecký přínos** | **Typ samosprávy** |
| **Kapitola 2** | Metoda Balanced Scorecard | Případová studie města a ministerstva – komparace postupu, diskuse přínosů a problémů, zobecnění | Obec |
| **Kapitola 3** | Marketing muzeí pomocí 4P | Případová studie muzeí zřizovaných Zlínským krajem – definování 3 funkcí muzea, analýza a hodnocení (dle 4P), formulace doporučení | Příspěvkové organizace krajů |
| **Kapitola 4** | Kolaborativní benchmarking obcí | Případová studie projektů obcí, popis a analýza projektů, diskuse přínosů, problémů, provedení zobecnění | Obce |
| **Kapitola 5** | Racionální úspory | Případová studie krajů – analýza výdajů na přenesenou působnost včetně simulace potenciální racionální úspory, ověření metodiky výpočtu na konkrétním případě | Kraje |
| **Kapitola 6** | Štíhlá administrativa[[12]](#footnote-12) | Popis metod doplněný o příklady – formulace poznatků způsobem využitelným pro samosprávy, návrh postupů | Samosprávy |
| **Kapitola 7** | Analýza rizik korupce – FMEA | Případová studie výpočtu rizika korupce u památkové péče – ověření navržené metodiky na příkladu | Kraje |

Zdroj: autor

Celkový **vědecký přínos** publikovaných prací se týká dvou oblastí. První spočívá v popisu a diskusi dílčích případových studií řešících konkrétní transfer osvědčených metod ze ziskového do veřejného sektoru (se zaměřením na samosprávy). Na konkrétních případech jsou popsány problémy a přínosy zvoleného postupu a jsou také diskutovány na základě zkušeností popsaných v odborné literatuře. Druhým vědeckým přínosem je formulace konkrétního postupu pro uplatnění vybrané metody – například v oblasti dosahování úspor (kapitola 5 a 6) nebo výpočtu hodnoty rizika korupce dle metody FMEA (kapitola 7).

## Specifikace limitů publikovaného výzkumu a žádoucího směru dalšího výzkumu

### Limity publikovaného výzkumu

Zařazené práce v podobě článků jsou případovými studiemi. U případových studií je vždy velkým omezením, zda na základě popisu konkrétního příkladu (nebo několika příkladů) lze vyvozovat relevantní závěry. Respektive pokud se závěry vyvozují, dávají smysl zase jen v podobných podmínkách. Případová studie je platná v daných místních podmínkách a dle daných ostatních omezení (legislativních, finančních atd.). Přesto jsou případové studie pro teorii i praxi důležité. To se týká zejména prvního článku, jehož tématem je metoda BSC, kdy na základě popisu a analýzy dvou institucí nelze vyvozovat jednoznačné závěry a doporučení. Druhým obecným limitem prováděného výzkumu s využitím případových studií je skutečnost, že je obtížné stanovit, zda zlepšené řízení bylo zapříčiněno použitou metodou. Mohlo být způsobeno schopnostmi, znalostmi a zkušenostmi manažerů nebo také různými příznivými okolnostmi. Získané poznatky a zkušenosti autora habilitace ukazují, že spíše závisí na schopnostech, znalostech, zkušenostech a osobnosti manažera, než na metodách řízení, které manažer používá.

U druhého zařazeného článku (kapitola 3) ovlivnily výsledky skutečnost, že používání marketingu bylo doporučeno všem muzeím ze strany zřizovatele. Ředitelé těchto muzeí (respektive 4 muzeí a jedné galerie), ale zřejmě i představitelé zřizovatele (tedy kraje), měli rozdílné znalosti o technikách marketingu (od velmi dobrých až po nulové), rozdílně marketing chápali (v rámci výzkumu nebyl marketing vymezen) a také různou míru ochoty jej do řídících struktur své organizace implementovat (od odmítnutí, přes formální zájem, až po zavedení do běžné praxe instituce). Prováděný výzkum se s tímto žel nedokázal nijak efektivně vyrovnat. Z vědeckého hlediska je to však velmi vhodný příklad, který dokladuje, že ředitel instituce je při uplatňování prvků NPM naprosto klíčovou osobností – pokud je uplatnění nařízeno, nemusí to vést k žádoucím výsledkům. To dokládá i skutečnost, že po odchodu jednoho z ředitelů do důchodu, který využití marketingu prakticky odmítal (viz tabulka 2 kapitole 3), bylo toto muzeum s novým ředitelem ve využívání tohoto nástroje velmi aktivní. Dalším omezením jsou data o návštěvnosti. Metodika, která je stanovena ze strany Ministerstva kultury (útvar NIPOS – Národní informační a poradenské středisko pro kulturu), počítá návštěvníka expozic a výstav. Teoreticky je však možné (a dle provedeného šetření běžné), že jeden a tentýž návštěvník jde současně na expozici i krátkodobou výstavu. Některá muzea takovéhoto návštěvníka započítají dvakrát, jiná jen jednou. Z dat uváděných v NIPOS toto nelze rozpoznat.

U článku týkající se benchmarkingu bylo základní omezení výzkumu dáno hned v jeho úvodu tím, že výzkum byl dohodou autorského kolektivu omezen jen na kolaborativní benchmarking. Jiné formy benchmarkingu (např. konkurenční nebo benchmarking v podobě porovnávání se standardem) nebyly zkoumány. V průběhu zpracování se to ukázalo jako nedostatek – nemohly být zařazeny projekty, které definici kolaborativního benchmarkingu nesplňovaly. Druhým limitujícím faktorem byla skutečnost, že byly zkoumány projekty benchmarkingu – ne tedy přínos pro konkrétní obec. Nicméně toto je spíše podnět pro další výzkum.

U článku týkajícího se výdajů na přenesený výkon státní správy krajů byla významným limitujícím faktorem neochota krajů poskytovat další data. Podařilo se získat data za období 2003 až 2009, ne na další roky (respektive ne ode všech krajů). Důvodem byla skutečnost, že výsledky nebyly příznivé ve prospěch krajů. Také je obtížné konstatovat, zda vyšší výdaje vedou či nevedou k vyšší kvalitě poskytované služby. Nepodařilo se získat data, pomocí nichž by to bylo možné jednoznačně potvrdit či vyvrátit (k dispozici byly výsledky kontrol přenesené působnosti ze strany ministerstev, výsledky závěrů útvarů interních auditů krajů, což není dostatečné). Nicméně hodnocení kvality nebylo předmětem zkoumání a závěry v článku uvedené to sice omezuje, ale neznehodnocuje.

Kapitola 6 se věnovala metodě „štíhlá administrativa“. V tomto případě nejde o článek, ale o kapitolu z monografie, která se věnuje tématu dosahování úspor ve veřejné správě. Postupy v kapitole popsané lze považovat za značně inovativní. Limitujícím faktorem je částečně skutečnost, že tato problematika není v české a ani v dostupné zahraniční literatuře dostatečně popsána pro oblast veřejné správy, existuje řada příkladů ze ziskového sektoru a bylo nutné používat metodu analogie.

V kapitole 7 je popsána metodika hodnocení rizika korupce pomocí metody FMEA a je ověřena na konkrétním dílčím případě. Případová studie se omezila jen na hodnocení rizika korupce přeneseného výkonu státní správy na kraje v oblasti památkové péče. Pro rozšíření na další témata (například veřejné zakázky, dotace a různé druhy příspěvků, správa a údržba majetku atd.) by bylo nezbytné zajistit financování pokračování výzkumu. Zpracování metodiky lze považovat za velmi inovativní a téma má z hlediska dalšího výzkumu i využití v praxi značný potenciál. Autor v současnosti metodiku ověřuje v rámci výzkumného projektu v zahraničí.

Následující tabulka specifikuje limity provedeného výzkumu dle jednotlivých zařazených prací.

Tabulka 4: Přehled zařazených prací se specifikací limitů provedeného výzkumu

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Název nástroje či metody** | **Specifikace limitů výzkumu** |
| **Kapitola 2** | Metoda BSC | 1. Na základě popisu a analýzy dvou institucí nelze vyvozovat jednoznačné závěry a doporučení. |
| **Kapitola 3** | Marketing muzeí pomocí 4P | 1. Chování pěti zkoumaných institucí ovlivnila skutečnost, že uplatňování marketingu bylo doporučeno z pozice kraje, jedno z muzeí doporučení neakceptovalo. 2. V rámci článku nebyl vymezen pojem marketing, což částečně limitovalo vyvozování závěrů. 3. Dalším limitem výzkumu byla data – podle metodiky, kterou stanovuje Ministerstvo kultury nelze vyloučit, že návštěvníci jsou uvádění ve statistikách vícekrát (jde o návštěvníka výstav a expozic). |
| **Kapitola 4** | Kolaborativní benchmarking obcí | 1. Základní omezení výzkumu bylo dáno tím, že výzkum byl omezen na kolaborativní benchmarking. Jiné formy benchmarkingu nebyly zkoumány. 2. Předmětem zkoumání byly projekty benchmarkingu – ne tedy přínos pro konkrétní obec. |
| **Kapitola 5** | Racionální úspory | 1. Limitujícím faktorem byla data – podařilo se zajistit data jen pro roky 2003 až 2009, ne na další roky. |
| **Kapitola 6** | Štíhlá administrativa | 1. Tato problematika není v české a ani v dostupné zahraniční literatuře dostatečně popsána pro oblast veřejné správy. |
| **Kapitola 7** | Analýza rizik korupce – FMEA | 1. Případová studie se omezila jen na hodnocení rizika korupce přeneseného výkonu státní správy na kraje v oblasti památkové péče. Pro rozšíření na další témata by bylo nezbytné zajistit financování pokračování výzkumu. |

Zdroj: autor

Přes uvedené limity a omezení provedeného výzkumu splnily všechny práce zařazené do této monografie své cíle a lze konstatovat, že byly přínosné.

### Žádoucí směr dalšího výzkumu

Obecně lze říci, že řízení samospráv s využitím nástrojů a metod osvědčených v ziskovém sektoru je aktuální a zajímavé téma jak z teoretického, tak z praktického hlediska. V tomto smyslu je pokračování dalšího výzkumu žádoucí a smysluplné. Ukazuje se také, že publikování výzkumu formou drobných případových studií je v zahraničních časopisech ceněno.

První práce (**kapitola 2**) se věnovala metodě BSC. S ohledem na skutečnost, že autor k tomuto tématu publikoval již více prací, nemá další výzkum z hlediska autora velký potenciál. Aktuální by mohlo být zpracování certifikované metodiky ke strategickému řízení obcí. Nosné z hlediska výzkumu je také strategické řízení kulturních institucí, například muzeí a památek. Zde se však na základě již provedeného výzkumu jeví jako vhodnější uplatnit spíše metodu řízení podle cílů (Management by Objectives) než popsanou metodu BSC.

Druhá zařazená práce (**kapitola 3**) se věnuje marketingu muzeí. Výzkum marketingu a managementu kulturních institucí se jeví jako nosné téma. Velmi zajímavé téma, které není dostatečně popsáno a analyzováno, je komparace řízení a marketingu památek spravovaných státní příspěvkovou organizací Národní památkový ústav (dále NPÚ) s řízením a marketingem muzeí. Zatímco velké množství státních hradů a zámků je spravováno centrálně ze strany NPÚ (celkem 104 zpřístupněných objektů v roce 2013), muzea a galerie mají velmi roztříštěnou strukturu. Z počtu 502 muzeí bylo dle NIPOS (2013, s. 7) 33 muzeí (6,6 %) zřizováno ministerstvy (tedy státem), 95 muzeí kraji (18,9 %), 270 obcemi (53,8 %), 104 muzeí lze považovat za soukromé (20,7%). Samosprávy (kraje a obce) zřizují dohromady necelých 73 % muzeí. Přitom celková návštěvnost v roce 2013 památek NPÚ byla 4,3 mil. návštěvníků, všech uvedených muzeí 9,6 mil. návštěvníků. Přitom dle metodiky návštěvnosti používaných NPÚ jde jednoznačně o 4,3 mil. osob, které skutečně tyto památky navštívili. U muzeí jde o návštěvníky „expozic a výstav“ – nelze z toho poznat, kolik to ve skutečnosti činí osob, které muzea navštívily. Řada muzeí má v jednom objektu více expozic a krátkodobých výstav. To může znamenat, že osobu, která navštíví celé muzeum, započítávají dle metodiky NIPOS vícekrát. Předmětem výzkumu by tak mohla být právě tato skutečnost. Statistika NIPOS též uvádí údaj o průměrné ekonomické soběstačnosti muzeí (tedy podílu vlastních výnosů – zejména z návštěvnosti a pronájmů) k celkovým příjmům ve výši cca 18%. NPÚ má soběstačnost dle stejného výpočtu dvojnásobnou. Je právě věcí dalšího výzkumu, jakou roli na lepší soběstačnosti památek spravovaných přes NPÚ hraje centrální řízení.

Třetí práce (**kapitola 4**) se věnuje benchmarkingu. Toto téma má do budoucna také potenciál. Vědecky zajímavé je téma benchmarkingu knihoven a benchmarkingu muzeí. V této oblasti existuje jen málo studií. Potenciál má též benchmarking venkova nebo finanční benchmarking obcí, a to zejména díky účinnému nástroji, který je volně přístupný na internetové stránce: http://www.rozpocetobce.cz/. Tento projekt je též někdy označován jako „Rozklikávací rozpočet“. Jde o databázový portál čerpající data z databáze ÚFIS (ministerstvo financí) a dalších státních databází. V databázi jsou všechny obce v ČR a data (podrobné informace o příjmech a výdajích) jsou dostupná od roku 2000. Benchmarking je možný pomocí aplikace „žebříčky“ a „porovnání“. V „porovnání“ je možné provést detailní porovnání dvou obcí. „Žebříčky“ umožňují výběr partnera podle velikostní kategorie, kraje, okresu, roku – samozřejmě u každé příjmové nebo výdajové položky. Je to možné provést celkem za obec nebo na jednoho obyvatele. Jde o velmi efektivní nástroj pro finanční benchmarking.

Čtvrtá práce (**kapitola 5**) a pátá práce (**kapitola 6**) se věnují racionálním úsporám a metodě štíhlá administrativa. V této oblasti je velmi potřebné zpracovat další případové studie, a to nejen na úrovni samospráv, ale také v oblasti centrální správy.

Šestá práce (**kapitola 7**) se věnuje stanovení hodnoty rizika korupce pomocí metody FMEA. Další výzkum v této oblasti, zejména rozšíření na další témata (například veřejné zakázky, dotace a různé druhy příspěvků, správa a údržba majetku atd.) by bylo velmi žádoucí. Zpracovanou metodiku lze považovat za inovativní a téma má z hlediska dalšího výzkumu i využití v praxi značný potenciál. Autor v současnosti metodiku ověřuje v rámci výzkumného projektu v zahraničí[[13]](#footnote-13). V současnosti autor shromažďuje další materiály k problematice snižování rizika korupce za účelem publikace ucelené monografie[[14]](#footnote-14) k tomuto tématu.

## Závěr

Habilitační práce s názvem „Řízení a rozvoj samospráv s využitím metod přenesených ze ziskového sektoru – na příkladu BSC, marketingu, benchmarkingu, racionálních úspor, FMEA“ byla zpracována ve formě souboru uveřejněných vědeckých prací doplněných komentářem, a to v požadovaném rozsahu a obsahu stanoveném v metodice pro habilitační práce.

**Spojovacími prvky** zařazených vědeckých prací je společné téma, kterým je řízení samospráv s využitím přenosu ověřených technik a metod ze ziskového do veřejného sektoru (v našem případě do prostředí samospráv). Dalším společným prvkem je způsob zpracování prací převážně ve formě případových studií. Hlavním teoretickým východiskem všech zařazených prací je koncept New Public Management.

**Cílem habilitační práce** bylo popsat, analyzovat a diskutovat na konkrétních příkladech omezení, přínosy a zkušenosti s řízením samospráv s využitím metod přenesených ze ziskového sektoru ve smyslu NPM. To sjednocující komentář (kapitola 1) a jednotlivé zařazené práce (kapitola 2 až 7) v potřebném rozsahu provádějí. Cíl lze považovat za dostatečně naplněný. Druhým cílem habilitační práce bylo hodnocení samospráv popsaných v případových studiích z hlediska naplnění definice efektivního řízení ve veřejné správě (pojem byl vymezen v kapitole 1.3.1) a zda uplatnění přenosu metody ze ziskového do veřejného sektoru k tomu přispělo. Vyhodnocení bylo provedeno v kapitole 1.4.1, fakticky se to týkalo města Vsetína (případová studie BSC v kapitole 2), muzeí zřizovaných Zlínským krajem (marketing muzeí popsaný v článku v kapitole 3) a částečně krajů (analýza potenciálních úspor v článku v kapitole 6). U města Vsetína bylo možné konstatovat naplnění definice efektivního řízení i to, že k naplnění definice zavedení metody BSC přispělo. U muzeí bylo možné konstatovat, že z pěti sledovaných muzeí by definici naplnilo jedno až dvě. Nicméně lze konstatovat, že všechny organizace vykázaly kladný posun směrem k naplňování definice efektivního řízení po té, co se marketingem začaly skutečně vážně zabývat. U krajů nebylo součástí výzkumu zkoumat cíle krajů, první část definice tak nebylo možno testovat. Z hlediska hospodárnosti a efektivnosti lze však vyslovit k postupu krajů v oblasti výdajů na přenesený výkon státní správy jisté pochybnosti. Průměrné krytí výdajů na přenesený výkon státní správy ve výši 65% za roky 2003 až 2009 dává krajům velký prostor k hledání vnitřních úspor (dle provedených zjištění cca 25%). Druhý cíl je možné považovat za naplněný.

Celkový **vědecký přínos** publikovaných článků je dán v popisu a diskusi dílčích případových studií řešící konkrétní transfer osvědčených metod ze ziskového do veřejného sektoru. Na konkrétních případech byly popsány problémy a přínosy takového postupu a byly diskutovány také na základě zkušeností z odborné literatury. Druhým přínosem je formulace konkrétního postupu pro uplatnění dané metody – zejména v oblasti racionálních úspor (kapitola 5 a kapitola 6) nebo výpočtu hodnoty rizika korupce (kapitola 7). Zpracovanou metodiku výpočtu hodnoty rizika korupce lze považovat za inovativní a téma má z hlediska dalšího výzkumu i využití v praxi značný potenciál.

.

## Použitá literatura

AMSTRONG, M., STEPHENS, T. *Management a leadership.* Praha: Grada Publishing, a. s., 2008.

ARLT, J., ARLTOVÁ, M. Vztah deficitu běžného účtu platební bilance a rozpočtového deficitu – analýza panelových dat. *Politická ekonomie.* 2005, vol. 53, no. 6, pp. 747–764.

AUCOIN, P. Administrative Reform in Public Management: Paradigms, Principles, Paradoxes and Pendulums. *Governance*. 1990, vol. 3, no. 2, pp. 115-137.

BAILEY, S. J. *Local Government Economics: Principles and Practice.* Houndmills: Macmillan Press LTD, 1999.

Balážová, E. Teoreticko-metodologické prístupy k aplikácii benchmarkingu v manažmente miestnych samospráv v SR. *Acta regionalia et environmentalica*. 2006, no. 1, pp. 13-17.

Balážová. E. *Benchmarking služieb miestnej samosprávy na Slovensku*. Bratislava: Transparency International Slovensko, 2006. 148 p.

Becker, G. S., Stigler, G. J. Law Enforcement, Malfeasance, and Compensation of Enforcers. *Journal of Legal Studies.* 1974, vol.*3*, no. 1, pp. 1 – 18.

Binek, J.,Galvasová, I. a kol. *Rozvojový interaktivní audit*. Brno: GaREP, 2011. 78 p.

Biolek, J., Andráško, I., Šerý, O., Klemešová, K., Zrůstová, P., Toušek, V. Koncept kvality života v rozvojových strategiích mikroregionů Jihomoravského kraje. In: Klímová, V., Žítek, V. eds*. XVI. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách. Sborník příspěvků*. Brno: Masarykova univerzita, 2013, 517-522 p.

Bó, E. D., Rossi, M. A. Corruption and Inefficiency: Theory and Evidence from Electric Utilities.[*Journal of Public Economics*](http://www.sciencedirect.com/science/journal/00472727)*.* 2007, vol. [91, no. 5 – 6](http://www.sciencedirect.com/science/journal/00472727/91/5), pp. 939 – 962.

BURTON, LOUVIERE, J., YOUNG, L. Retaining the visitor, enhancing the experience: identifying attributes of choice in repeat museum visitation. *IJNVSM.* 2009, vol. 14, no.1, pp. 21-34.

Čaníková, R., Schneider, M. Principles and methods of filling the learning, growth and quality perspective of the Balanced Scorecard method*.* In: *1st International e-Conference on Optimization, Education and Data Mining in Science, Engineering and Risk Management*. 2011, pp. 37-45.

Carbone, T. A., Tippett, D. D. Project Risk Management Using the Project Risk FMEA. *Engineering Management Journal.* 2004, vol. 16, no. 4, pp. 28 – 35.

Carducci, M., Bochicchio, M. A., Longo, A. Reducing Normative and Informative Asymmetries in Fiscal Management for Local Administrations. In: *E-Commerce, E-Business, E-Government (I3E)*. The Third IFIP Conference, September, s. 21 – 24. São Paulo, 2003.

CEPIKU, D., CORVO, L., BONOMI SAVIGNOM, A. Exploring Strategic Management in Italian Ministries: A Two-year Longitudinal Cluster Analysis. In:  *EGPA Conference.* Toulouse, France, September 7-10, 2010.

COURVOISIER, F., COURVOISIER, F. Marketing of cultural institutions in French-speaking Switzerland. *IJNVSM.*  2007, vol. 12, no. 3, pp. 289-304.

Čurda, S., Plaček, M., Půček, M. Využití systémové dynamiky v oblasti životního prostředí: Na příkladu odpadového hospodářství Města Znojma. In: KLímová, V., Žítek, V. *XVI. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách*. Brno: Masarykova universita, 2013, pp. 501-509.

DRECHSLER, W. The Re-Emergence of „Weberian” Public Administration after the Fall of New Public Management: The Central and Eastern European Perspective. *Halduskultuur.* 2005, no. 6, s. 94 - 105

Dvořáková, P., Suchánek, P. Možnosti využití metody BSC při řízení ve veřejné správě*.* In: *Management územní samosprávy (využití nástrojů zvyšování příjmů a snižování výdajů rozpočtů územních* *samosprávných celků).(Sborník referátů Sekce II semináře pořádaného Katedrou veřejné ekonomie Ekonomickosprávní fakulty Masarykovy univerzity).* Brno: Masarykova univerzita, 2006, pp. 40-46.

EUROSTAT: Government finance statistics. Luxembourg: European Commission, Eurostat. 2014 http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search\_database

EVANS, G., FOORD, J. Cultural mapping and sustainable communities: planning for the arts revisited. *Cultural Trends.* 2008, vol. 17, no.2, pp. 65-96.

Grasseová, M. Využití SWOT analýzy pro dlouhodobé plánování. *Obrana a strategie*. 2006, no. 2, pp. 48-55.

GrochovÁ, L., OtÁhal, T. *Corruption in the Czech and the Slovak Republics: Did the EU Pressure Improve Legal Enforcement?* Mendelu Working Papers in Business and Economics 4/2011. Brno: Mendel University in Brno, 2011.

GÜREL, E., KAVAK, B. A conceptual model for public relations in museums. *European Journal of Marketing.* 2010, vol. 44, no. 1-2, pp. 42-65.

Hájek, O., PŮČEK, M., Novosák, J., Pekajová, L. Muzea v ČR – analýza vybraných charakteristik. *Časopis Slezského zemského muzea. Série B*. 2011, no. 2, pp. 101-112.

HORVÁT & PARTNER (Hrsg.). *Balanced Scorecard v praxi.* Prague: Profess Consulting s. r. o., 2002.

HRONOVÁ, S., FISCHER, J., HINDLS, R., SIXTA, J. *Národní účetnictví – nástroj popisu globální ekonomiky*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2009.

Hruška, V. České strategické plánování rozvoje venkova v politickém a plánovacím diskurzu. *Urbanismus a územní rozvoj.* 2011, vol. XIV, no. 3, pp. 7-12.

HUGHES, O. E. *Public Management and Administration: An Introduction.* New York: Palgrave MacMillan, 2003.

Hušek, Z., Šusta, M., Půček, M. [*Aplikace metody Balance Scorecard (BSC) ve veřejném sektoru*](http://www.npj.cz/soubory/publikace/123269107287863.pdf)*.* Vyd. 1. Praha: NIS-PJ,  Praha, 2006. 143 p.

Jackson, B., J. Cohering the spatial and strategic planning in the Czech Republic. In: SCHRENK, M., POPOVICH, V. V., ENGELKE, D., ELISEI, P. *REAL CORP 2010 Proceedings/Tagungsband.* Vienna, 2010, pp. 1-6.

JANSEN-VERBEKE, M., van REKOM, J. Scanning museum visitors. *Annals of Tourism Research.* 1996, vol. 23, no. 2, pp. 364-375.

Jetmarová, B. Benchmarking–Methods of raising company efficiency by learning from the Best-in-class. *E+ M: Ekonomics and Management*. 2011, vol. 14, no. 1, pp. 83-96.

JEŽEK, J. Aplikace městského marketingu v praxi: vývoj, očekávání, realita (kritický pohled). *E + M Ekonomie a management.* 2010, no. 4.

JOHNOVÁ, R. *Marketing kulturního dědictví a umění: Art marketing v praxi*. Grada Publishing a.s. 2008.

KAPLAN, A. M, HAENLEIN, M. The increasing importace of public marketing: Explanations, applications and limits of marketing within public administration. *European Management Journal [online].* 2009, vol. 27, pp. 197 – 212. Dostupný z www.sciencedirect.com.

KAPLAN, R. S., NORTON, P. D. *Balanced Scorecard – Strategický systém měření výkonnosti podniku.* Praha: Management press, 2005.

KAPLAN, R. S., NORTON, P. D. *Efektivní systém řízení strategie: Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody.* Praha: Management Press, 2010.

KESNER, L. *Marketing a management muzeí a památek*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 304 p.

KIRCHBERG, V. Museum visitors and non-visitors in Germany: a representative survey. *Poetics.* 1996, vol. 24, no. 2, pp. 239-258.

KNERR, G. Technology museums: new publics, new partners. *Museum International.* 2000, vol. 52, no. 4, pp. 8-13.

Koo, H., Chau, K. Y., Koo, L. C., Liu, S., Tsui, S. C. A Structured SWOT Approach to Develop Strategies for the Government of Macau, SAR. *Journal of Strategy and Management.* 2011, vol. 4, no. 1, pp. 62 – 81.

Kopfpová, A. Strategie a její implementace v organizacích veřejné správy. *Societas et res publica.* 2012, no. I/3, pp. 86-97.

KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., AMSTRONG, G. *Moderní marketing.* Grada Publishing, 2007. 1041 p.

Labounková, V., Půček, M., Rohrerová, L. *Metodická příručka pro zpracování strategických rozvojových dokumentů mikroregionů*. Vyd. 1. Brno: Ústav územního rozvoje v Brně, 2009. 47 p.

Lipol, L. S., Haq, J. Risk Analysis Method: FMEA/FMECA in the Organizations. *International Journal of Basic & Applied Sciences.* 2011, vol. 11, no. 5, pp. 74 – 82.

Liu, L., Xu, C. Q., Wang, Q. P., Shi, X. Research on the Application of FMEA in Public Works’ Risk Audit. *Journal of Engineering Management.* 2012, no. 5.

Lopourová, V. Koncept korupce v českém transformačním kontextu. *Politologický časopis/Czech Journal of Political Science.* 2004, no. 4, pp. 354 – 369.

LUCAS, R. E. JR. Macroeconomic Priorities. *The American Economic Review.* 2003, vol. 93, no. 1, pp. 1–14.

MALÝ, I. Pravděpodobné změny financování veřejného zdravotnictví z pohledu zkušeností z průběhu reforem zdravotnických systémů ve vyspělých zemích. Teoretické a praktické aspekty veřejných financí v České republice. *Acta oeconomica pragensia.* 1997, pp. 49-52.

MALÝ, I. *Problém optimální alokace zdrojů ve zdravotnictví.* 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita, 1998. 114 p.

MALÝ, Ivan. Bílá místa teorie a černé díry praxe (Problémy při dosahování optimální alokace zdrojů ve zdravotnictví). In Ekonomika zdravotnictví a hodnocení zdravotnických prostředků, MZd ČR, Praha. 2010

Marek, P. Vliv teorie zastoupení na teorii podnikových financí. *Český finanční a účetní časopis.* 2007, vol. *2*, no. 2, pp. 6 – 16.

McLEAN, F.A marketing revolution in museums. *Journal of Marketing Management.* 1995, vol. 11, no. 6, pp. 601-616.

MEDVEĎ, J., NEMEC, J. a KOL. *Verejné financie.* Bratislava: Sprint dva, 2011.

MERIČKOVá, B. Benchmarking v manažmente poskytovania miestnych veřejných služieb. In: *Kvalita riadenia v novom europskom administrativnom priestore. Zbornik z konferencie.* Bratislava, 2006, pp. 148-158.

MERIČKOVÁ, B., FANTOVÁ ŠUMPÍKOVÁ, M, ROUSEK, P. Benchmarking na úrovni miestnej samosprávy – vybrané problémy*.* In: *Teoretické a praktické aspekty veřejných financí.* Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2009.

MERIČKOVÁ, B., NEMEC, J., VOZÁROVÁ, Z. The efficiency of contracting out local public services. In: *Improving the Quality of Public Services: A Multinational Conference on Public Management.* Moscow. Russia, 2011.

MEYER, J. A. *Regionalmarketing.* München: Verlag Franz Vahlen, 1999. 243 p.

Mikušová, B., Meričková, B. Reality of benchmarking at the local governmen tlevel in Slovakia. *Ekonomická revue – Central European Review of Economic.* 2012, vol. 15, no. 15, pp. 123-131.

Nekola, M., Ochrana, F. Economic Evaluation of Public Programs. *Journal of Economics.* 2009, vol. *57*, no. 5, pp. 458 – 474.

NEMEC, J. New public management and its implementation in CEE: what do we know and where do we go?. *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy.* 2010, vol. 3, no.1, pp. 31-52.

NEMEC, J., MERIČKOVÁ, B. M., VOZÁROVÁ, Z. . Agencification in Slovakia: The Current Situation and Lessons Learned. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 2011, no. *35*, pp. 140-159.

Nemec, J., Merickova, B., Ochrana, F. Introducing benchmarking in the Czech Republic and Slovakia: Processes, problems and lessons. *Public Management Review*. 2008 vol. 10, no. 5, pp. 673-684.

NEMEC, J., MERIČKOVÁ, B., VÍTEK, L. Contracting-out at local government level: Theory and selected evidence from the Czech and Slovak republics. *Public Management Review.* 2005, vol. 7, no. 4, pp. 637-647.

Nemec, J., Špaček, D., Suwaj, P., Modrzejewski, A. Public Management as a University Discipline in New EU Member States. *Public Management Review.* 2012,vol. 14, no. 8, pp. 1087 – 1108.

NENADÁL, J., VYKYDAL, D., HALFAROVÁ, P. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování.* Management Press. 2011.

NESHYBOVÁ, J. *Nástroje kvality veřejné správy a jejich vztah k rozpočtům územních samosprávných celků. Disertační práce.* MU, Ekonomicko správní fakulta. 2011.

NIPOS. *Základní statistické údaje o kultuře v České republice 2012 – I. Díl, kulturní dědictví.*. Praha: Národní informační a poradenské středisko pro kulturu. Ministrstvo kultury. 2013.

Novák, D. W. Strategické plány rozvoje obcí a regionů a hodnocení jejich kvality strategic plans of municipal and regional. In: *XIII. Mezinárodní kolokvium o regionálních vědách. Sborník příspěvků XIII. Mezinárodní kolokvium o regionálních vědách Bořetice 16.-18-6.2010.* Brno: Masarykova univerzita, 2010, pp. 199-205.

OCHRANA, F, PŮČEK, M.  *Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě. Smart Administration.* Praha: Wolters Kluwer, 2011.

Ochrana, F. *Veřejná volba a řízení veřejných výdajů.* Praha: Ekopress, 2003.

Ochrana, F., Maaytová, A. Východiska pro vytváření transparentního a nekorupčního systému zadávání. *Ekonomický časopis/Journal of Economics.* 2012, vol. 60, no. 7, pp. 732 – 745.

Ochrana, F., Půček, M. *Dosahování úspor a odstraňování plýtvání ve veřejné správě*. Praha: Wolters Kluwer. 2012, 228 p.

OCHRANA, F., ŠUMPÍKOVÁ, M., PAVEL, J, NEMEC, J. a KOL. *Efektivnost zajišťování vybraných veřejných služeb na úrovni obcí.* Praha: VŠE. Nakladatelství Oeconomica, 2007.

OPLUŠTILOVÁ, I, HALÁMEK, P. Finanční kondice obcí Jihomoravského kraje. In: *Sborník příspěvků XVI. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách, Valtice 19.–21. 6. 2013.* Brno: MU, 2013.

OPLUŠTILOVÁ, I. *Finanční zdraví obcí a jeho regionální diferenciace Disertační práce.* Brno: Masarykova univerzita, 2012.

OPLUŠTILOVá, I. K problematice využití metody balanced scorecard v organizacích veřejné správy. In: *X. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách.* Brno: Masarykova univerzita, 2007, pp. 282-288.

Otáhal, T. Ekonomická analýza definice korupce. *Národohospodářský obzor.* 2006, vol. 4, no. 1, pp. 50 – 60.

PAVEL, J.. Efektivnost obecních obchodních společností při poskytování služeb. *Politická ekonomie.* 2007, vol. LV, no. 5, pp. 681-693.

PEKOVÁ, J. *Finance územní samosprávy*. Praha: Wolters Kluwer, 2011.

PLAČEK, M. Benchmarking ve vysokém školství: současná zkušenost. *Scientia et Societas*. 2014, vol. X, no. 1.

PLAČEK, M. The Utilization of Benchmarking in the Production and Analysis of Municipal Budgets. *In: Proceedings of the 17th. International Conference.Current Trends in Public Sector Research*. Brno: Masarykova Universita, 2013. 320 p.

PLAČEK, M., ORSERSOVÁ, M., SLAVÍK, J. Benchmarking v odpadovém hospodářství. *Odpadové fórum*, *CEMC.* 2013, vol. 2013, no. 11.

Plaček, M., Půček, M., Šimčíková, A. The Utilization of Benchmarking for Strategic and Project Management of Municipalities in the Czech Republic. *International Journal of Business and Social Science*. 2013, vol. 4, no. 16, pp. 69-79.

POLLITT, C. *Managerialism and the Public Services: The Anglo-American Experience.* Basil Blackwell, Cambridge, MA.1990.

Půček, M. Benchmarking v oblasti rozšířené působnosti obcí 3. typu - Pracovní skupina B.In: Kolektiv autorů. *Sborník příspěvků 1. české konference kvality ve veřejné správě s mezinárodní účastí konané v Ostravě 8. – 9. prosince 2004*. Praha: MV ČR, Odbor modernizace veřejné správy, 2004, pp. 37- 43.

Půček, M. J. Rozvoj venkova – využití benchmarkingu ze strany venkovských obcí. *Prameny a studie*. 2014, no. 52, p. (v tisku, rozsah 12 s.).

Půček, M. Řízení úřadu pomocí metod kvality a Balanced Scorecard. In: *Zborník prednášok z 2. medzinárodné konferencie o kvalite vo verejnej správe.* Bratislava: Úrad pre štátnu službu, 2004, pp. 136–145.

Půček, M. Strategické versus územní plánování. *Urbanismus a územní rozvoj*. 2009, no. 1-2, pp. 3-7.

Půček, M., Hájek, O , Novosák, J., Drahošová, J. Management by Objectives in the Czech Public Administration. In: Špalková, D., ed. *Modern And Current Trends In The Public Sector Research.* Brno: Masarykova univerzita, 2012, pp. 190-199.

Půček, M., Koppitz, D. *Strategické řízení a plánování pro obce, města a regiony*. Vydání 1. Praha: NSZM, 2012. 196 p.

Půček, M., Koppitz, D., Sobotka, M. Practical Use of the Dynamic Balanced Scorecard Method in a City. In: Furová, L., Špalková, D., eds. *Modern And Current Trends In The Public Sector Research*. Brno: Masarykova univerzita, 2013, pp. 190-199.

Půček, M., Ochrana, F. Strategic management and rational savings in the public sector as a response to the crisis. In: *Medzinárodná vedecko-výskumná konferencia - Aktuálne otázky ekonomickej teórie a praxe v medzinárodnom podnikaní 2013.* Bratislava: Fakulta ekonómie a podnikania Paneurópskej vysokej školy, 2013, pp. 44-51.

Půček, M., Roche, M, Hartmann, I. Zkušenosti ze souběžné implementace metod Balanced Scorecard, Common Assessment Framework a controllingu a reportingu na ministerstvu pro místní rozvoj. In: Kolektiv autorů. *Sborník příspěvků 4. Národní konference kvality ve veřejné správě* *(Karlovy Vary).* Praha: MV ČR, Odbor modernizace veřejné správy, 2008, pp. 151-157.

PŮČEK, M., ŠPAČEK, D. Strategic public management – selected experiences with BSC implementation. *Transylvanian Review of Administrative Sciences.* 2014, no. 41 E/2014, pp. 146-169.

Řehoř, P., Holátová, D. Application of balanced scorecard method as a tool for strategic management of chosen municipality*.* In.  *Management, Knowledge and Learning International Conference 2013****,*** *Active Citizenship by**Knowledge Management & Innovation.* Zadar, Croatia, 2013, pp. 333-340.

Reiling, J. G., Knutzen, B. L., Stoecklein, M. FMEA – the Cure for Medical Errors. *Quality Progress.*  2003, vol. 36, no. 8, pp. 67 – 71.

RENTSCHLER, R., HEDE, A-M., WHITE, T. Museum pricing: challenges to theory development and practice. *IJNVSM.* 2007, vol.12, no. 2, pp. 163-173.

Revere, L., Black, K. Integrating Six Sigma with Total Quality Management: A Case Example for Medication Errors. *Journal of Healthcare Management.*  2003, vol. 48, no. 6, pp. 377 – 391.

Rozklikávací rozpočet: data o hospodaření obcí převzaté ze systému ÚFIS a dalších databází státu dostupné na http://www.rozpocetobce.cz/

RUMPEL, P. Městský marketing jako koncept rozvoje města. *Veřejná správa.* 2002, no. 29, pp. 1 -8.

RumpeL, P. *Teritoriální marketing jako koncept územního rozvoje.* [Spisy Přírodovědecké fakulty OU, č. 145.] Ostrava: Ostravská universita, Přírodovědecká fakulta. 2002.

Santos, dos F., Cabral, S. FMEA and PMBOK Applied to Risk Management. *Journal of Information Systems and Technology Management.* 2008, vol. 5, no. 2, pp. 347 – 364.

SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza.* Praha: C. H. Beck, 2006.

SIČÁKOVÁ-BEBLAVÁ, E., BEBLAVÝ, M. Rozhodovanie slovenských miest o postupoch obstarávania verejných služieb. *Ekonomický časopis.* 2009, no. 07, pp. 667-681.

Sičáková-Beblavá, E., Beblavý, M. Prístupy k definovaniu korupcie. *Sociológia/Slovak Sociological Review.*  2007, vol. 39, no. 4, pp. 316 – 336.

Sini, E., Locatelli, P., Restifo, N., Torresani, M. Healthcare Professionals Identification at regional and local level: an RFId integrated scenario based on synergic experiences. *European Journal of ePractice.* 2009, vol. 1, no. 6., pp. 39 – 49.

ŠIROKÝ, J. a KOL. *Benchmarking ve veřejné správě*. 2. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra. 2006.

Smith, M. *The Perception and Reality of Corruption: New Research, Methods and Approaches.* Prague: Institute for Social and Economic Analysis (ISEA). 2008.

Sobotka, M., Půček, M, Sobotková, L., Knězáčková, R. Simulation of Socio-Economic Processes on the Municipal Level. In: *31st International Conference on Mathematical Methods in Economics 2013* [CD-ROM]. Jihlava: College of Polytechnics Jihlava, 2013, pp. 832–837.

[SOUKOPOVÁ, J.](http://www.muni.cz/people/22882), [MALÝ, I.](http://www.muni.cz/people/1851) Competitive environment in waste management and its impact on municipal expenditures. Acta universitatis agriculturae et silviculturae Mendelianae Brunensis. 2013, vol. 61, no. 4, pp. 1113-1119.

ŠPAČEK, D. Potential and Apparent Issues of Self-evaluation in Public Administration: The Case of Common Assessment Framework Implementation. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management.* 2010, vol. 5, no. 10/2010, pp. 45-59.

ŠUMPÍKOVÁ, M., NEMEC, J., OCHRANA, F. Czech and Slovak lessons for public administration performance evaluation, management and finance. *Ekonomický časopis.* 2008, no. 04, pp. 353-369.

Svensson, J. Eight Questions about Corruption. *Journal of Economic Perspective.* 2005, vol. 19, no. 3, pp. 19 – 42.

TANZI, V., SCHUKNECHT, L. 2000. *Public Spending in the 20th Century: A Global Perspective.* Cambridge:Cambridge University Press, 2000.

TANZI, V., SCHUKNECHT, L. Reconsidering the Fiscal Role of Government: The international Perspective. *The American Economic Review.* 1997, vol. 87, no. 2, pp. 164-172.

TODD, LAWSON, R. Lifestyle segmentation and museum/gallery visiting behaviour. *IJNVSM.* 2001, vol. 6, no. 3, pp. 269-277.

Trojan, J. A comparison of methodological guides for creating microregional strategies of centraleuropean rural areas. Case study: Czech republic. *Human geographies – Journal of Studies and Research in Human Geography.* 2012, no. 6.1, pp. 19-24.

Tullock, G. Corruption Theory and Practise. *Contemporary Economic Policy.* 1996, vol. 14, no. 3, pp. 9 – 20.

VOLDÁNOVÁ, J. Benchmarking v oblasti rozšířené působnosti obcí 3. typu. In: *Sborník příspěvků* *1. české národní konference kvality ve veřejné správě*. Praha: MV ČR, 2004.

VRÁBKOVÁ, I. Benchmarking a jeho vliv na výkonnost úřadů. *Ekonomická revue – Central European Review of Economic.* 2012, no. 15, pp. 41-50.

WALSH, K.. *Public Services and Market Mech-anisms: Competition, Contracting and the New Public Management.* London: Macmillan. 1995.

WRIGHT, G., NEMEC, J. *Public Management in the Central and Eastern European Transition: Concepts and Cases.* Bratislava: NISPAcee, 2002.

# Název článku k tématu BSC: Strategic public management – selected experiences with BSC implementation.

## Citace a autorský podíl

**Citace:** Půček, M., Špaček, D.: Strategic public management – selected experiences with BSC implementation. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*. No. 41 E/2014, pp. 146-169.

**Autorský podíl Milana J. Půčka: 50 %**

**Impakt faktor 2013:** 0,532

## Abstract

Elements associated with modern approaches towards public management have been gaining ground in various forms in the Czech public administration, especially in the last decade. They reflect the priorities of the public administration reform and the enhanced opportunities for co-financing the implementation of new management tools from European funds. This article summarizes the experience of strategic management, based on the analysis of secondary sources and on the experience of one of the authors who has worked as manager in several public administration/public sector institutions. In the practical part, the article focuses on the potential and limits of implementation of the Balanced Scorecard using the practical experience together with the implementation of this instrument at the level of city and ministry.

Keywords: New Public Management, strategic public management, public administration reforms in CEE.

# Marketing muzeí: případová studie muzeí Zlínského kraje

## Citace a autorský podíl

**Citace:**

Hájek, O., Půček, M., Novosák, J.: Marketing muzeí: případové studie muzeí Zlínského kraje. *Časopis Slezského zemského muzea. Série B.* Vol. 60, No 3/2011, pp. 201-212

**Autorský podíl Milana J. Půčka: 33 %**

**Impakt faktor:** - (časopis na seznamu recenzovaných vědeckých časopisů)

## Abstract

There is an increasing interest in the entertainment function of museums in scholar literature of these days. This interest is related also to the discussion on the role of marketing in museums. This article deals with this topic, using five museums established by the Zlínský Region as a case study. Our findings point at some common and some different aspects how these museums perceive their marketing mission. Generally, there is a positive stance to the role of marketing in museums. However, this stance is more or less progressive in the case of par-ticular museums. Based on the most important findings and modern trends in the topic, several recommenda-tions are formulated.

Keywords:

Museums, marketing, museum missions, Zlínský Region

# Název článku k benchmarkingu: Collaborative benchmarking of municipalities in the Czech Republic – current experience.

## Citace a autorský podíl

**Citace:** Plaček, M., Půček, M., Jetmar, M.: Collaborative benchmarking of municipalities in the Czech Republic – current experience*. The NISPAcee Journal of Public Administration and Policy.* Vol. VII, No. 1, Summer 2014.

**Autorský podíl Milana J. Půčka: 33 %**

**Impakt faktor 2012:** - , časopis v databázi SCOPUS od roku 2014

## Abstract

The article relates to the previous research of benchmarking of municipalities in the Czech Republic. The main aim is to map the development of collaborative benchmarking and define the main benefits and problems of application of collaborative benchmarking in the Czech Republic. The following methods were used to reach the goal: literature analysis, analysis of benchmarking initiatives’ websites, and structured interviews with participants of projects. The responsible civil servants and politicians state in questionnaire surveys that the main benefit of implementation of benchmarking is an increase in effectiveness in processes and savings. Real quantification of these benefits, however, is problematic. Although positives outweigh the negatives, the benchmarking potential in this sphere is not fully exploited, the main reasons are the starting conditions, i.e. state system, the level of decentralization and fiscal autonomy, the size of administrative units and the level of area fragmentation, type of democracy and bureaucracy culture.

Keywords: collaborative benchmarking, public administration, Czech Republic

# Název článku k racionálním úsporám: Theory and Practice of the Public Sector Savings: Case of Czech Regions.

## Citace a autorský podíl

**Citace:** Půček, M., Ochrana, F.: Theory and Practice of the Public Sector Savings: Case of Czech Regions. *Transylvanian Review of Administrative Sciences.* No. 42 E/2014, pp. 203-224.

**Autorský podíl Milana J. Půčka: 50 %**

**Impakt faktor 2013:** 0,532

## Abstract

In recent years, the necessity to allocate resources in economically rational ways has been amplified in the context of budget austerity measures and the overall tendency for balanced public budgets. Under these long-term circumstances, political leaders and public sector managers will be motivated to allocate available resources in economic, effective and purposeful ways, thus reducing waste of resources and seeking rational savings. The study shows some ways of achieving that goal by finding rational savings in the performance of delegated central government administration.

The study analyzes expenditure and revenues for those tasks of central government administration that are delegated to regions in the Czech Republic. Based on the proposed theoretical concept of “public sector savings” and on the analysis of secondary and primary data, it assesses possibilities for achieving regional savings in delegated central government administration. Calculations based on empirical data demonstrate that regional governments have space for internal savings. Benchmarking comparison and simulations confirm the possibilities for reducing waste of resources and achieving rational savings. Total calculated savings for all regions (for the year 2009) range between EUR 16 million and 29 million, according to the simulations performed during research, and the highest savings would be achieved by Central Bohemia.

Key words: Regional government performance, expenditure per staff member, savings, resource allocation, Czech Republic.

# Kapitola v monografii: Metody a nástroje pro dosahování úspor a vytváření “štíhlé administrativy”

## Citace a autorský podíl

**Citace:** Půček, M., Ochrana, F.: Metody a nástroje pro dosahování úspor a vytváření “štíhlé administrativy”. In: Ochrana, F, Půček, M.: *Dosahování úspor a odstraňování plýtvání ve veřejné správě*. Praha, Wolters Kluwer, 2012, kapitola 7, s. 186 – 200. ISBN 978-80-7357-909-8.

**Autorský podíl na kapitole Milana J. Půčka: 100 %** (na celé monografii 50%)

## Summary

The exercise of public administration requires resources. Since resources are limited (scarce), they must be used economically, effectively and effectivenessly. Strategically behaving governments and representatives at all level look for answers to the following questions: How much does the exercies of public administration and the provision of public goods and public services cost us? Is the exercise of public administration suffi ciently effective in view of disbursed expenditure?

While examining the issue of Smart Administration, we focused on the folloving key problems. a) the theoretical and metodological starting points for examination the issue of wasting and saving in public sector, b) factors that shape the approach to Smart Administration, c) management principles and the „doing the right things right“ model, d) quality, performance and Smart Administration, e) Smart Administration in territorial development, f) methods as a tool for the effective exercise of public administration and elimination of wasting in „lean public administration“, g) monitoring of economy, effi cience and effectiveness in public procurement and public project. The publication includes theoretical recomendations, case studies and experience from the Czech Republic. The book is written from the viewpoint of public administration theory, management theory, public economy and regional development and geography.

## 

# Název článku k FMEA: Vedou vyšší výdaje na úředníka k nižšímu riziku korupce? Analýza českých krajů.

## Citace a autorský podíl

**Citace:** Půček, M.: Vedou vyšší výdaje na úředníka k nižšímu riziku korupce? Analýza českých krajů*. Ekonomický časopis*. No 2, 62/2014, pp. 150-166.

**Autorský podíl Milana J. Půčka: 100 %**

**Impakt faktor 2013:** 0,343

## Abstract

This paper has two objectives: (1) to propose an approach to corruption risk assessment with the FMEA (Fault Mode and Effect Analysis) method and verify it on a case study (taking decisions on monument protection in the Czech Republic), and (2) to find out whether higher salary expenditures per civil servant reduce corruption risk. The paper works with the principal-agent theory and the NPM concept. Results of the research point out that an increase in staff expenditures does not automatically reduce corruption. What needs to go side by side is also higher quality of institutions themselves. Correlation between resistance against corruption and higher salary has not been proven.

Keywords: corruption in the Czech Republic, corruption risk, principal – agent, FMEA, salary

1. V zahraniční literatuře se obvykle pracuje s účinností, česká legislativa (zákon o finanční kontrole) však zavedla pojem „účelnost“. Účelnost vychází z § 2, pís. o zákoně o finanční kontrole: „***Účelností*** *se rozumí takové použití veřejných prostředků, které zajistí optimální míru dosažení cílů při plnění stanovených úkolů“*. Pro úplnost uvádím také chápání efektivnosti (§ 2, pís. n) a hospodárnosti (§ 2 pís. m) dle zákona o finanční kontrole. „***Efektivností*** *se rozumí takové použití veřejných prostředků, jímž se dosáhne nejvýše možného rozsahu, kvality a přínosu plněných úkolů ve srovnání s objemem prostředků vynaložených na jejich plnění.“ „****Hospodárností*** *se rozumí takové použití veřejných prostředků, kdy stanovených cílů a úkolů dosahujeme s co nejnižším vynaložením zdrojů.“* [↑](#footnote-ref-1)
2. Zařazených prací je šest – problematiku dosahování úspor řeší jeden článek a kapitola v monografii. [↑](#footnote-ref-2)
3. Jde o článek 5 v roce 2014 aktualizované směrnice s názvem „Metodika posuzování vědecké a pedagogické kvalifikace v rámci habilitačních řízení a řízení ke jmenování profesorem na ESF“. [↑](#footnote-ref-3)
4. Pro srovnání uvádím definici dostupnou na stránkách American Marketing Association, [cit. 2014-28-08]. https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx

   *Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large. (Approved July 2013)*  [↑](#footnote-ref-4)
5. Teoreticky přesněji řečeno, jde o takovou alokaci zdrojů, která je charakteristická alokační a technickou neefektivností. Blíže viz např. Medveď, Nemec a kol. (2011). [↑](#footnote-ref-5)
6. Půček, M., Špaček, D.: Strategic public management – selected experiences with BSC implementation. Transylvanian Review of Administrative Sciences. No. 41 E/2014, pp. 146-169. [↑](#footnote-ref-6)
7. Hájek, O., Půček, M., Novosák, J.: Marketing muzeí: případové studie muzeí Zlínského kraje. Časopis Slezského zemského muzea. Série B. Vol. 60, No 3/2011, pp. 201-212 [↑](#footnote-ref-7)
8. Plaček, M., Půček, M., Jetmar, M.: Collaborative benchmarking of municipalities in the Czech Republic – current experience. The NISPAcee Journal of Public Administration and Policy. Vol. VII, No. 1, Summer 2014. [↑](#footnote-ref-8)
9. Půček, M., Ochrana, F.: Theory and Practice of the Public Sector Savings: Case of Czech Regions. Transylvanian Review of Administrative Sciences. No. 42 E/2014, pp. 203-224. [↑](#footnote-ref-9)
10. Půček, M., Ochrana, F.: Metody a nástroje pro dosahování úspor a vytváření “štíhlé administrativy”. In: Ochrana, F, Půček, M.: Dosahování úspor a odstraňování plýtvání ve veřejné správě. Praha, Wolters Kluwer, 2012, kapitola 7, s. 186 – 200. [↑](#footnote-ref-10)
11. Půček, M.: Vedou vyšší výdaje na úředníka k nižšímu riziku korupce? Analýza českých krajů. Ekonomický časopis. No 2, 62/2014, pp. 150-166. [↑](#footnote-ref-11)
12. Zpracováno v rámci projektu: Posílení analytických, koncepčních a implementačních kapacit strategického řízení v krajích, TD010059, TA0/TD, (řešitel prof. Martin Potůček, Universita Karlova v Praze – CESES), 2012-2013, spolutvůrce výstupu RIV/00216208:11230/12:10124402 - Dosahování úspor a omezování plýtvání ve veřejném sektoru (2012) [↑](#footnote-ref-12)
13. Název projektu: Non-repressive model to reduce corruption at municipal level (HOME/2012/ISEC/AG/FINEC/4000003822), Evropská komise – FINEC, Prevention of and Fight Against Crime Programme 2012. Projekt probíhá od konce roku 2013. [↑](#footnote-ref-13)
14. Lze předpokládat, že v autorském kolektivu Ochrana – Půček – Plaček. [↑](#footnote-ref-14)