

Zaměstnanci úřadů jsou středobodem zájmu modernizace veřejné správy

Zaměstnanci obecních úřadů se prostřednictvím projektů modernizace veřejné správy (podpořenými Operačním programem Lidské zdroje a zaměstnanost) stávají středobodem zájmu modernizace české veřejné správy pod hlavičkou Smart Administration.

Jedním z témat a zároveň i jednou z otázek mé disertační práce věnované Modernizaci veřejné správy v České republice (2009-2010) pro místní správu byly trendy potřeb (očekávání) veřejnosti a organizací soukromého sektoru s celkovým účinkem

na organizace veřejného sektoru. (Výzkumu se v rámci disertace zúčastnilo 14 krajských úřadů a 60 obecních a městských úřadů.) Hlavní tendence potřeb shrnuje schéma znázorněné v boxu. Vyplývá z něj, že pro uspokojení rostoucích potřeb společnosti (občanů) je potřebné zaměřit se na zefektivnění fungování úřadů a jejich zaměstnanců.

Tento závěr je ve shodě i s aktuálním stavem projektů, které se realizují (nebo budou realizovat) v obcích s podporou EU prostředků v rámci strategie Smart Admi-

nistration (2007–2013). Strategie si klade za cíl zefektivnit a zkvalitnit naši veřejnou správu. Municipální veřejná správa za poslední roky hodně pokročila v modernizaci především v zavádění nových komunikačních technologií, nyní je na čase rozvíjet organizaci (úřad) a její pracovníky.

Ve zmíněné disertační práci jsem zástupcům obcí položil otázku: Jak má veřejný sektor zajistit rychlejší a efektivnější modernizaci veřejné správy především v oblasti přechodu od zjištění potřeb společnosti (veřejnosti) k jejímu uspokojení? Odpovědi spatřují respondenti v následujících pěti pilířích:

- Veřejná správa jako síť (networking)
- Flexibilita ve veřejné správě
- Veřejná správa řízená s účastí občanů
- Veřejná správa řízená výsledky
- Projektové řízení a řízení změn ve veřejné správě

MAREK PAVLÍK

konzultant M.C. TRITON

Schéma Změny potřeb veřejnosti, soukromého a veřejného sektoru v ČR

Společnost (veřejnost)	Organizace soukromého sektoru
Rostoucí potřeby šíře a kvality poskytovaných veřejných služeb.	Rostoucí zájem na zapojování do poskytovaných veřejných služeb.
Organizace veřejného sektoru	
Rostoucí potřeba zkvalitnění a zefektivnění poskytovaných veřejných služeb.	

Zefektivňování úřadu pomohou jasné cíle

Zvyšování kvality poskytovaných služeb, procesní řízení, měření výkonnosti, optimalizace nákladů jsou témata, která zaměstnávají manažery firem, a která pronikla i do oblasti veřejné správy. Jaké je zde jejich uplatnění?

Podle EU a naší vlády je zvyšování kvality a efektivnosti a zavádění procesního řízení pro veřejný sektor nezbytné. Důkazem jsou jednak vládní kroky, které cíleně nutí tajemníky obecních a městských úřadů začít přemýšlet jako manažery a zároveň výzvy vyhlášené v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, jako např. Zvyšování kvality řízení v úřadech územní veřejné správy nebo Řízení lidských zdrojů v úřadech územních samosprávných celků. (V současnosti není vyhlášena žádná výzva, pozn. redakce). Praxe ukazuje, že právě tyto výzvy mohou přinášet řadu otázek a jsou pro veřejný sektor výzvou v pravém slova smyslu.

PŘEKÁŽKY ÚSPĚŠNÉ REALIZACE PROJEKTŮ

Nesporně dobrým signálem je fakt, že úřady chtějí změnu a usilují o dotace, pomocí nichž by mohly realizovat projekty s cílem požadované změny. Mluvíme-li o motivaci ke změně a inovativním myšlení, nemůžeme zatím hovořit o úřadu jako o ucelené skupině zaměstnanců, kteří vidí smysl v tom začít nebo se alespoň pokusit dělat věci jinak. Není se však čemu divit. Nálada ve veřejné správě způsobena snižováním mzdových prostředků v kombinaci s přiro-

zenou lidskou obavou ze změn situaci příliš nenahrává.

První úskalí, které můžeme v této souvislosti pojmenovat, je nedostatečná komunikace a vysvětlení skutečných přínosů projektu zaměstnancům. Tento úkol staví vedoucí zaměstnance do nelehké úlohy, kdy je zapotřebí nejenom »přeložit« do srozumitelného jazyka pojmy jako »smart administration«, ale především vysvětlit, kam projekt směřuje, co bude na jeho konci a získat pro něj zaměstnance. S tím úzce souvisí další riziko projektu, kterým je nejasná představa o konkrétních cílech projektu.

Jak z tohoto zamotaného kruhu ven a jak efektivně využít projektu pro nastavení změn, které budou přínosem jak pro zaměstnance, tak i pro občany a klienty úřadu?

SPRÁVNÝ POSTUP

Prvním krokem musí být jasná představa, co se má změnit, k čemu má projekt sloužit. Vhodným začátkem je stanovení vize, představy, jak má úřad vypadat v horizontu 2–3 let. Jinými slovy, než se vydáte na cestu, tak si řekněte, kam chcete dojít. Porovnáním současného stavu a svých představ uvidíte, že je zapotřebí zaměřit se hned na několik oblastí a učinit řadu opatření. Zkuste si stanovit dílčí cíle k naplnění své vize v následujících oblastech:

- Lidé a jejich rozvoj: co je zapotřebí udělat pro zaměstnance úřadu a jak se jich samotná vize úřadu či projektu dotýká.
- Procesy: do jakých procesů úřadu vize zasahuje. Nesnažte se mapovat všechny procesy úřadu, tak jak je tomu v mnoha případech. Zaměřte se na to, co souvisí s vaší představou a kde vidíte největší prostor pro zlepšení.
- Finance: souvisí vaše vize s řízením financí a ekonomikou úřadu?
- Zákazník (občan): pokud vaše představy o změnách v úřadu souvisí s aktivitami směrem k občanům ve smyslu zvýšení informovanosti, zavedení on-line rezervací, webového fóra pro získání podnětů apod., stanovte si dílčí cíle i v této části.

Finálním krokem před samotnou realizací projektu je stanovení dílčích aktivit projektu, které povedou k naplnění dílčích cílů a následně pak cílů strategických až v konečné fázi úspěšným dosažením nastavené vize úřadu. Nezapomínejte během všech fází projektu na komunikaci a informovanost zaměstnanců.

Na závěr bych rád uvedl motto, ve kterém osobně spatřuji smysl a cíle projektů pro veřejnou správu: »Nejde o to dělat jiné věci, ale dělat věci jinak.« Pod ním si lze představit snižení administrativní a časové náročnosti, změnu vybraných procesů a postupů, ušetření nákladů, zlepšení organizace práce či vytvoření prostoru pro větší motivaci a řízení výkonu zaměstnanců úřadu.

PETR SÁRA

konzultant M.C. TRITON