

Kapitola 10

RACIONALIZACE VEŘEJNÉ SPRÁVY

Literatura: kol.: *Administracja rok 1999*, Warszawa 1984,
kol.: *Vybrané kapitoly z teorie řízení a teorie organizace*, Brno 1990,
Máša, M.: *Teorie řízení*, Brno 1986, Průcha, P., Mrkvůvka, P., Skalová,
S.: *Vybrané otázky ze správní vědy*, Brno 1993, Svatoň J., Jankovská,
K.: *Člověk, řízení a instituce*, Brno 1991.

**10.1 Racionalizace 10.2 Předpoklady racionalizace 10.3 Struktura
racionalizace 10.4 Etapy a fáze racionalizace**

10.1 Racionalizace

Racionalizace představuje komplexní účelové jednání, kdy účelovost můžeme spatřovat v dosahování efektivnosti výsledků lidské práce. Dosažení absolutní dokonalosti lidské práce a jejich výsledků je neuskutečnitelné, protože není v lidských možnostech ucít konečnou mez schopnosti člověka. Vývoj lidského myšlení je možné zbrzdít, na čas zvrátit, ale jde v podstatě o omezení dočasné a samotným člověkem překonatelná. Člověk ze své podstaty je bytostí clevědomou, jež má snahu si své postavení ve světě zpříjemňovat, svou práci ulehčovat a výsledky své činnosti zdokonalovat právě k dosažení toho relativní příjemna, dočasného uspokojení.

Racionalizaci můžeme tak chápat jakou více méně systematické užití rozumu, vědeckých a praktických poznatků za účelem zdokonalování lidských činností.

Pro veřejnou správu racionalizace představuje zejména:

- hledání optimální organizační struktury
- zkvalitňování systému řízení
- zdokonalování samotné práce orgánu a jednotlivých pracovníků veřejné správy
- zvyšování důvěry v práci, a to především v rozhodovací procesy, orgánů veřejné správy u obyvatele.

Racionalizace také musí vycházet z principu popřátky a nabídky. Prvek popřátky se projevuje v zjištění potřeby změny a následného zjištění možností tyto změny uskutečnit. Možnosti budou vycházet ze zjištění stávajícího stavu (výchozí stav), včetně finančních prostředků. Nabídka je pak prezentována nabídkou vnitřní a vnější. Vnitřní nabídka spočívá ve vlastních schopnostech uskutečnění změny, tedy vlastními prostředky, a to např. změnou organizace, lepší využití technického parku, zdokonalení práce s informacemi apod. Vnější nabídka je vše, co je nabízeno veřejná správě ze sféry relativně ji nepodléhající (vnější poradenské služby a technické prostředky nabízené třetím). Vnější nabídka bude obecná a zvláštní, přičemž obecná nabídka je využitelná i mimo sféru veřejné správy a zvláštní jen ve veřejné správě, přičemž může být ještě konkrétnizována pro jednotlivé oblasti veřejné správy.

10.2 Předpoklady racionalizace

Nabídku můžeme hodnotit jako předpoklad racionalizace. Vnitřní nabídka jako předpoklad úspěšné racionalizace zahrnuje v sobě předpoklady:

- koncepční
- ekonomické

- c) politické
- d) organizační
- e) personální

Koncepční předpoklady vychází z výsledků racionalizační prognostiky, která obsahuje výhledové perspektivní řešení programových úkolů. Vytváří podmínky pro usměrňování a řízení racionalizačního procesu.

Ekonomické předpoklady obsahují zejména finanční meze, možnosti úvěrů, subvencí, příspěvků, získání sponzorů. Může sem stav materiálního a prostorového vybavení.

Politické předpoklady souvisí s odrazem celkového politického klimatu větší veřejné správě.

Organizační předpoklady představují vytvoření podmínek pro zřízení racionalizační jednotky, postupné zavádění racionalizačních opatření a schopnosti přelomout přechodné období.

Personální předpoklady stanoví kritéria pro zařazení pracovníka na výkon racionalizačních prací a zároveň požadavky na pracovníky, jejichž činností se racionalizace bude týkat.

10.3 Struktura racionalizace

K uskutečňování procesu racionalizace se mohou vytvářet **speciální racionalizační jednotky**, které zpracovávají požadavky zadavatele racionalizace, řeší je a aplikují u vykonavatele racionalizačních opatření. Tak se nám vytváří struktura racionalizace prezentovaná subjekty, objektem a prostředky, a obsah racionalizace.

Objektem je jednotka, útvar, referát, odbor oddělení apod. veřejné správy, kde mají být racionalizační záměry uplatněny, resp. jejich činnost, služba.

Subjektem racionalizace je:

- a) zadavatel
- b) řešitel
- c) vykonavatel.

Zadavatelem se rozumí nadřízený nebo vedoucí jednotky, kde se má racionalizace provádět.

Řešitelem je ten, kdo provádí racionalizační úlohy, jinak též nazýván racionalizátorem. Řešitelský tým by se měl skládat především z profesionálních racionalizátorů.

Vykonavatele pak představují pracovníci objektu.

Obsah racionalizačního procesu je představován jednotlivými etapami. Prvou etapou je tzv. orientační průzkum. Jeho hlavním úkolem je vymezení aktuálních problémů v příslušné jednotce, k čemuž poslouží současně získávané informace o dosavadním stavu činnosti jednotky. Tyto základní informace se mohou získat různými prostředky, a to např. rozhovorem, přímým pozorováním, studiem dokumentů o činnosti, otestováním, znaleckým posudkem, auditem apod. Racionalizátor po odhalení aktuálních problémů a získání základních informací provede jejich vyhodnocení a navrhne vhodné varianty, metody a prostředky řešení. Z těchto variant si pak zadavatel vybere tu neoptimálnější. Dle zvolené varianty je pak zpracovávána vlastní studie.

10.4 Etapy a fáze racionalizace

Zpracovávání studie je poplámé jejím cíli, a to zdokonalení úrovně činnosti jednotky a výsledného produktu, kterým je především veřejná služba jako zvláštní veřejný statek. Tuto etapu můžeme rozdělit do pěti fází. Je to etapa přípravy, dále soustředování informací, zpracování a analýzy informací a konečně etapa syntézy a vypracování racionalizačního návrhu.

Fáze přípravy mimo jiné v sobě může soustřeďovat seznámení členů týmu s předmětem studie, rozdělení úloh a jejich konkretizaci, výběr metod a technik, rozvrh prací a organizačních opatření. I ve fázi soustředování informací pro vlastní studii se uplatní metody sběru informací jako rozhovor, studium dokumentace a pozorování, případně další, které se navzájem doplňují a v mnohém případě se užíjí společně nebo návazně. Při této příležitosti je třeba vzpomenout, že se užije poznatků různých vědních disciplín jako sociologie, fyziologie, psychologie, pracovního lékařství, informatiky apod. Získané informace jsou však stále nesourodné a vyžadují patřičné uspořádání a zpracování.

Zpracování a následná analýza informací představuje třetí fázi v této etapě. Zde proběhne především jejich utřídění a zpracovávání pro analýzu. Při zpracovávání se většinou získané informace ověřují po formální i věcné stránce. Rozdílly v informacích je potom třeba opravit, tím se vyloučí chyby, stanoví se věrohodnost informací a vyloučí se informace nepotřebné, případně neúplné informace se doplní.

Součástí zpracování informací je také jejich utřídění podle zvolených znaků jednotlivých tříd. Třída je nutné pečlivě zvolit, přesně a úplně vymezit. Po utřídění pak následuje postupné seskupování informací v jednu souhrnnou nebo konečnou, resp. jedinou, informaci. Zpracování informací je dnes již nemožné bez kvalitního zpracování dat na počítačích. Cílem zpracování informací je jejich

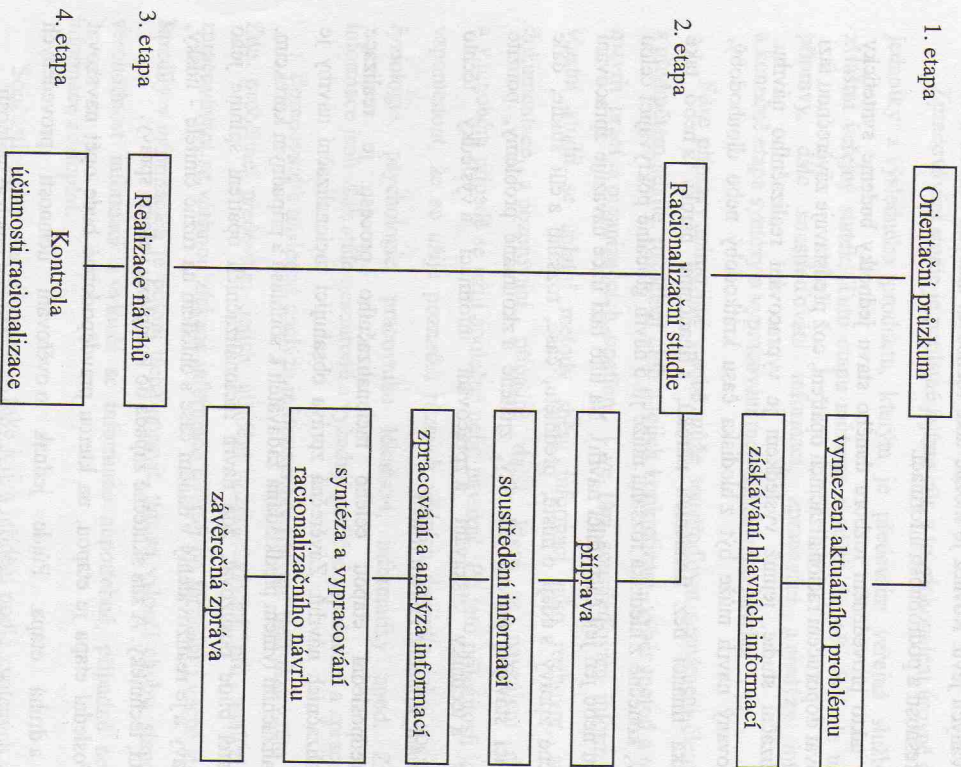
konečná analýza. Zde rozeznává analýzu dílčí nebo celkovou, a to podle rozsahu analyzovaných jevů. Rovněž je možné také rozlišovat analýzu hrubou a detailní podle přesnosti a podrobnosti informací.

Po takto provedeném rozboru daného stavu jednotky budeme synteticky formulovat doporučení racionalizačních opatření, což představuje závěrečnou fázi racionalizační studie, jejímž výsledkem je vypracování realizačního návrhu. Vypracovaný návrh může být z hlediska času krátkodobý nebo dlouhodobý, z hlediska financí bez finančních nároků, s finančními nároky a nebo také úsporný, konečně z hlediska rozsahu může jít o návrh globálně pokrývající celou jednotku nebo jen její část (dílčí návrh). Na tuto fázi úzce navazuje zpracování závěrečné zprávy s údaji o místě, předmětu, čase, rozsahu a cíli studie, dále popisující stávající úroveň jednotky, zjištěné a zkomplané problémy, použité metody a techniky získávání a zpracování informací a výsledky těchto zpracování, konečně i návrh řešení.

Předposlední etapou celého racionalizačního procesu je realizace racionalizačních návrhů. Závěrečná zpráva obsahující racionalizační návrhy je racionalizačním týmem předkládána zadavateli k souhlasu a případným korekcím. Zadavatel bude posuzovat, zda návrh racionalizačních opatření splňuje jeho představy a je realizovatelný v daném čase s ohledem na různé činitele - lidský, finanční, technický. A zda skutečně zapadá do komplexu veřejné správy.

Poslední etapa je etapou, na kterou pravděpodobně bude opět navazovat prvá a druhá etapa. Půjde jednak o ověřování účinnosti provedených racionalizačních opatření a jednak o neustálé prověřování jejich aktuálnosti.

Etapy racionalizačního procesu



Úspěšná racionalizace činnosti veřejné správy vyžaduje alespoň relativní stálost organizace veřejné správy, kvalitní statistiku a hospodárné nakládání s informacemi.

S racionalizací veřejné správy souvisí jednak kvalitní využívání administrativní, výpočetní a informační techniky na straně jedné a jednak na straně druhé zvyšování profesní kvalifikace a kvalitní personální práce.