

OBSAH

Úvod	11
1 Podstata problému a východiska jeho řešení	13
1.1 Vymezení pojmu „efektivní řízení ve veřejné správě“	13
1.2 Vymezení pojmů „řízená změna“ a „řízení změn ve veřejné správě“ ...	17
2 Smart Administration jako rámec pro řízení změn ve veřejné správě	21
2.1 Modernizace veřejné správy a problém Smart Administration	21
2.1.1 Změny k lepšímu ve veřejné správě – fikce, nebo nutnost?	22
2.1.2 Kvalita – výkonnost – náklady jako parametry hodnocení změny	24
2.1.3 Chytrá (efektivní) veřejná správa – Smart Administration	27
2.2 Zahraniční přístupy k modernizaci veřejné správy	30
2.2.1 New Public Management	30
2.2.2 Zásady dobré veřejné správy	34
2.2.3 Zkušenosti USA s efektivním řízením veřejné správy	35
2.3 Přístup ČR ke Smart Administration	39
2.3.1 Modernizace veřejné správy ČR – přístup vlády	39
2.3.2 Stručný popis strategie Smart Administration	41
2.4 Smart Administration a model „Dělat správné věci správně“	43
2.4.1 Model „Dělat správné věci správně“	43
2.4.2 Popis jednotlivých částí modelu	44
2.4.3 Stručný popis modelu	46
2.5 Smart Administration z pohledu hospodárného, efektivního a účelného fungování veřejné správy (aplikace na podmínky České republiky)	46
2.5.1 Vysvětlení pojmu „3 E“	46
2.5.2 Hospodárnost ve veřejné správě	47
2.5.3 Efektivnost fungování veřejné správy	48
2.5.4 Účelnost (účinnost) fungování veřejné správy	51
2.6 Přehled vybraných přístupů a metod Smart Administration	53

3	Popis vybraných přístupů a modelů řízení změn a jejich hodnocení	56
3.1	Přehled přístupů, modelů a inspirací uplatnitelných pro řízení změn	56
3.1.1	Pohyb a změna	56
3.1.2	Změny v turbulentním prostředí	58
3.1.3	Stručný přehled vybraných přístupů	62
3.2	Řízení a inovace podle Druckera	64
3.2.1	Základní informace o Peteru Druckerovi	64
3.2.2	Přístup k řízení změn	64
3.2.3	Závěrečné poznámky	67
3.3	Řízení změn podle Kottera	67
3.3.1	Základní informace o Johnu P. Kotterovi	67
3.3.2	Přístup k řízení změn	67
3.3.3	Závěrečné poznámky	70
3.4	Přístup ke změnám podle Coveye	70
3.4.1	Základní informace o Stephenu R. Coveyovi	70
3.4.2	Přístup k řízení změn	70
3.4.3	Závěrečné poznámky	72
3.5	Přístup podle Goldratta	73
3.5.1	Základní informace o Eliyahu M. Goldrattovi	73
3.5.2	Přístup k řízení změn – orientace na cíl a hledání omezení	73
3.5.3	Závěrečné poznámky	76
3.6	Přístupy podle „zeštíhlujícího myšlení“ a „přírodního kapitalismu“	77
3.6.1	Změny a přístup podle „přírodního kapitalismu“	77
3.6.2	Změny a přístup ve smyslu „zeštíhlujícího myšlení“	78
3.7	Přístup změny strategie podle modelu Balanced Scorecard (BSC)	81
3.7.1	Popis metody vyvážených ukazatelů (BSC)	81
3.7.2	Řízení změny strategie pomocí BSC (hlavní kroky pro zavedení)	82
3.8	Řízení změn a strategie „modrého oceánu“	84
3.8.1	Charakteristika přístupu	84
3.8.2	Řízení změny v rámci přístupu	85
3.9	Přístup ke změnám v metodách kvality	86
3.9.1	Řízení změn a metody kvality	86
3.9.2	Celková změna organizace pomocí modelu CAF	87
3.9.3	Hledání dobré praxe (příležitosti pro změny) – benchmarking/ benchlearning	88
3.9.4	Cyklus zlepšování (zavádění změn) pomocí PDCA	89

3.10	Změny a projektové řízení	90
3.10.1	Zavádění změn pomocí projektového řízení	90
3.10.2	Projekt a parametry úspěšného projektu	91
3.11	Chápání změn v procesním přístupu a reengineeringu	92
3.11.1	Proces, procesní přístup, optimalizace změnových procesů ...	92
3.11.2	Změny podle reengineeringu	94
3.12	Změny a řízení znalostí	97
3.12.1	Pojetí „řízení znalostí“ (knowledge management)	97
3.12.2	Vyvažování vztahu lidé – procesy – technologie (Collinson a Parcel)	99
3.12.3	Zavedení řízení znalostí	100
3.13	Změny a kompetenční management	100
3.14	Klasické modely (Lewinův, Beerův, Shawův model)	102
3.14.1	Lewinův model změny	102
3.14.2	Shawův model	103
3.14.3	Beerův model	103
3.15	Využití přístupů pro sestavení modelu ve smyslu Smart Administration	104
4	Řízení změn ve smyslu Smart Administration	105
4.1	Přístupy k řízení změn ve veřejném sektoru (veřejné správě) a volba změnových strategií	105
4.1.1	Reálné a nedosažitelné zamýšlené změny	105
4.1.2	Analýza vnitřních a vnějších podmínek jako podklad pro změnové varianty	107
4.1.3	Změnové strategie	111
4.1.4	Kritické faktory pro úspěch změny	113
4.2	Šestikrokový model řízení a zavádění změn	114
4.2.1	Model řízení změn ve smyslu Smart Administration	114
4.2.2	Stručný popis jednotlivých fází	116
4.2.3	Popis modelu řízení změn pomocí procesní mapy	120
4.3	Klasifikace změn ve veřejném sektoru	122
4.4	Řízení změn – nástroj řešení problémů	124
4.5	Zavedení změn iniciovaných z vně organizace	127
5	První fáze řízení změny – sdílení ideje změny a správná komunikace	129
5.1	Stručný popis fáze	129
5.2	Důležité aspekty správné komunikace při řízení změn	130
5.2.1	Syndrom „kapitána válečné lodi“	130

5.2.2	Sdílení vize změny	131
5.2.3	Přesvědčení o naléhavosti změny a změna chování lidí	132
5.2.4	Získávání spojenců a přijímání opatření k odpůrcům změny	133
5.2.5	Způsob jednání „výhra – výhra“ (win – win)	134
6	Metody pro analýzu a vymezení problémů – nástroj pro řízení změn	135
6.1	Přehled analytických metod	135
6.2	Analýza klíčových otázek změny	137
6.3	Analýza aktérů	138
6.3.1	Výzkumná analýza aktérů	140
6.3.2	Rychlá analýza aktérů a analýza cílových skupin	141
6.4	Analýza rámcových omezení řešení problému	144
6.5	Analýza událostí	145
6.6	Brainstorming	147
6.7	Brainwriting	149
6.8	Diagram „proč – proč“	151
6.9	Ishikawův diagram	153
6.10	Dimenzionální analýza	155
6.11	Hierarchická analýza	157
6.12	Řízení změn na bázi vysvětlení problému a jeho zobrazení v diagramu kauzální analýzy	159
6.13	Klasifikační analýza	161
6.14	Myšlenkové mapy	164
6.15	Strom problémů	167
6.16	SWOT analýza projektu, změny (silných a slabých stránek, příležitostí a rizik)	169
7	Třetí fáze řízení změny – tvorba variant a přijetí rozhodnutí o změně	170
7.1	Třetí fáze řízení změny	170
7.2	Tvorba variant a přijetí rozhodnutí o změně	171
8	Čtvrtá fáze řízení změny – plánování změny	176
8.1	Realistická vize – výchozí bod pro plánování změny a sestavení změnového plánu	176
8.2	Příprava změnového plánu. Funkce změnového plánu	178
8.3	Časové fáze změny (plánování změn v čase)	179

9	Pátá fáze řízení změny – provedení změny a vyhodnocení	182
9.1	Provedení změny a její průběžné monitorování	182
9.2	Závěrečné vyhodnocení změny – ujištění se, že změna byla zavedena	186
10	Šestá fáze řízení změny – trvalé zavedení změny	189
10.1	Trvalé zavedení změny a její průběžné monitorování	189
10.2	Architektura přímé zpětné vazby pro monitorování stability dosažené změny	193
10.3	System monitorování trvalých změn na bázi dopředné zpětné vazby	194
10.4	Poučení pro další změny	197
11	Jak zvládnout organizační a personální změny	199
11.1	Organizační změny	199
11.2	Změny v personálních procesech	200
11.3	Stanovování kvalifikačních předpokladů pro účinné řízení změn ...	202
11.3.1	Personální předpoklady pro zvládnání změn	202
11.3.2	Modely kvalifikační disponibility pracovníků k účinnému řízení a výkonu změn	204
12	Řízení změn a finanční řízení	208
12.1	Odstranění plýtvání a zdravé finanční řízení	208
12.2	Hospodárná, efektivní a účelná alokace finančních zdrojů – prostor pro změny	210
12.2.1	Hospodárné vynakládání finančních zdrojů ve veřejné správě	210
12.2.2	Efektivní vynakládání finančních zdrojů ve veřejné správě	211
12.2.3	Účelné vynakládání finančních zdrojů ve veřejné správě	212
12.3	Programová a cílově orientovaná alokace zdrojů jako nástroj řízení inovačních změn ve veřejném sektoru	214
12.3.1	Inovační programy jako nástroje k realizaci inovačních změn	214
12.3.2	Programová alokace zdrojů jako systémový nástroj pro řízení změn a kontrolu inovačních programů	216
12.3.3	Cílově orientované rozpočtování v ČR – nástroj pro řízení změn	220

13 Indikátory vládnutí – impuls pro změny	225
13.1 Disponibilita k řízení změn ve veřejném sektoru z pohledu indikátorů vládnutí	225
13.2 Neefektivnost českého vládnutí	225
13.3 Indikátor kvality regulace	226
13.4 Indikátor politické stability a absence násilí	227
13.5 Malý podíl občanů na rozhodování v ČR	229
13.6 Indikátor vlády zákona – podprůměrná pozice ČR	230
13.7 Korupce v ČR	231
13.8 Celkové srovnání	232
Závěr	234
Summary	235
Literatura	236
Věcný rejstřík	245