

PN-ABC-736  
8000

**Institute  
of Public  
Administration**

New York City

**REPORT TO AID, EUR/DR/DPI**

**BUILDING CAPACITY FOR LOCAL GOVERNMENT TRAINING  
CZECH REPUBLIC AND SLOVAKIA**

**Grant No. EUR-0018-G-00-1090-00**

**Project Director: Annmarie Walsh**

**December 1, 1991 - March 30, 1993**



**Institute  
of Public  
Administration**

New York City


**REPORT TO AID, EUR/DR/DPI**

**BUILDING CAPACITY FOR LOCAL GOVERNMENT TRAINING  
CZECH REPUBLIC AND SLOVAKIA**

**Grant No. EUR-0018-G-00-1090-00**

**Project Director: Annmarie Walsh**

**December 1, 1991 - March 30, 1993**



Since 1906, the ~~Institute~~ of Public Administration ~~has~~ been dedicated to promoting effective government. IPA's mission is based on the belief that government competence to meet the collective needs of society is ~~essential~~ to democracy.

IPA is chartered ~~under~~ the education laws of New York State. All gifts and grants to IPA are tax deductible by rulings of federal, New York State and New York City tax authorities.

Institute of Public Administration  
55 West 44th Street  
New York, New York 10036-6652  
U.S.A.

(212) 730-5480  
Fax: (212) 398-9305 & 768-9071

17

**REPORT TO AID, EUR/DR/DPI**

**BUILDING CAPACITY FOR LOCAL GOVERNMENT TRAINING**

**CZECH REPUBLIC AND SLOVAKIA**

**Institute of Public Administration**

**Grant No. EUR-0018-G-00-1090-00**

**December 1, 1991-March 30, 1993**

**Project Director: Annmarie Walsh**

TABLE OF CONTENTS

FINAL REPORT, TEXT WITH FOUR TABLES AND BUDGET

APPENDIX A: TOWN MANAGEMENT IN A DEMOCRATIC CONTEXT, CORE COURSE IN  
ENGLISH (Separate Binder)

APPENDIX B: EXAMPLES OF CZECH AND SLOVAK COURSE ADDITIONS

APPENDIX C: EXTERNAL NEEDS ASSESSMENT, SLOVAK INSTITUTE FOR PUBLIC  
ADMINISTRATION

APPENDIX D: INTERNAL NEEDS ASSESSMENT, SLOVAK INSTITUTE FOR PUBLIC  
ADMINISTRATION: RECOMMENDATIONS

APPENDIX E: PROFESSIONAL COMMUNICATIONS TRAINING, AND TRAINING  
EQUIPMENT PLANS

APPENDIX F: LIST OF ENGLISH LANGUAGE TRAINING MATERIALS PROVIDED TO  
CILA AND SIPA

APPENDIX G: TRAINING MODULES ON PLANNING AND CITIZEN PARTICIPATION

## FINAL REPORT

### Introduction

This project is part of the broader effort to strengthen leadership training for representative political institutions, in this case focused on management of municipal government. The primary objective of the project was to create sustainable capacity in existing institutions for local government training in the Czech and Slovak Federal Republic. The project was planned as a unified project under which the same team would work in Prague and Bratislava, and the work in the latter would begin after testing in the former. After project start-up, in December 1991, events moved rapidly that required the project to be split into two distinguishable parts, with faster than planned movement in Slovakia. In June, 1992, the full-time in-country project manager, who is Czech, was reassigned to work only in the Czech Republic and a new approach was organized to coordinate work in Slovakia, combining leadership by the director and a part time coordinator on the staff. By January 1993, our trips between Bratislava and Prague were international trips between the Czech Republic and Slovakia, two independent nations.

The two institutions with which IPA worked--the Slovak Institute of Public Administration (SIPA) and the Czech Institute of Local Administration (CILA)--were organizations of the republic governments at the beginning of the project and organizations of the respective national governments at the end of the project. They

are both independent entities under the respective ministries of interior. This status gave them institutional problems to overcome, but it also gave them substantial advantages for becoming essential and useful sources of local government assistance and training in the long run. IPA's project set out to help them build on their advantages. In this, the project was successful. They both had new leadership, adopted new local government training curricula, entered into cooperative relationships with university faculties, and trained trainers who continue in the field. The project also met and exceeded the benchmark targets for training delivered set forth at the beginning of the grant.

#### The Institutional Resources

CILA and SIPA were at the beginning of the project the only institutions in the two republics with established budgets, facilities, and mission for local government training. They have fine residential training facilities in good physical shape, able to accommodate 100 participants in Bratislava and 40 in the SIPA training center at Duchonka; and 200 participants at Benesov, the CILA training facility. (IPA team members stayed in residence at these facilities during weekdays when in the field). These facilities are normally used for resident training programs ranging from 2 days to three weeks. CILA is concentrated on local government and district administration; SIPA's local self-government program is organized within its broader public administration scope. They both have competent staffs for

financial accounting, and facilities management. They have stable, if minimal, budgets from respective ministries of interior. They have continuing relationships with selected university faculties and new ministry officials who provide part-time faculty/trainers.

The project set out to build on these strengths and to overcome weaknesses. The weaknesses included: lack of understanding on the part of newly elected local officials of the role and usefulness of training; lack of adequate full-time faculty; traditional reliance on lectures and preparation for technical qualifying exams; lack of equipment needed for effective adult learning and international exchange (from flipcharts and overhead projectors, fax and copying machines, to computer software and simultaneous translation equipment); traditional emphasis on district administration (a unit similar to a prefecture); and inexperience with the roles of locally elected officials and democratic community relationships.

None of these weaknesses has been completely overcome in the 16-month project, but all have been substantially reduced by improvements that are capable of being sustained and are already having positive effects on local government training. The project has achieved beginning accomplishments that should be continued with steady international exchange and assistance from the U.S. and Europe.



## PROJECT COMPONENTS

### Curriculum Development

The project set out to help create new elements in the training curriculum of both institutions, courses or modules that would utilize adult learning techniques (work shops, exercises, case studies, discussion formats), in order to: 1) develop content, including comparative international experience with democratic government and concepts of active professional local management; and 2) demonstrate the usefulness of the institutes' offerings to local government managers and officials. This was done primarily through development, testing and adaptation of a course in town management, with flexible modules that provide for four (4) 2.5-Day sessions. Modules on contracting out and citizen participation were developed separately and then integrated into the course, as were presentations on new republic laws and other comparative experience. (See Appendix A for the basic, English-language version of the town management course and Appendix B for examples of added local components. The basic course was adapted and translated into both Czech and Slovak.)

The expanded course on town management has been adopted as an official component of CILA and SIPA curriculum offerings, and at CILA has been delivered in 4 one-week segments, the most recent in June 1993, without direct IPA/U.S. participation. British and Swiss experts took over the roles of the U.S. participants in the course offerings in June, 1993.

The project has definitely succeeded in creating a viable and

dynamic Czech course in town management which combines international experience with essential information on evolving local government responsibilities and intergovernmental relations based upon new Czech laws. Adaptation will continue, and the result, as intended, will be a uniquely Czech course. It has definitely been a successful catalyst for developing local government training in the Czech Republic.

In Slovakia, selective components of the town management course were delivered in November and February. The course is officially part of the SIPA curriculum. But more collaborative work, particularly in the development of local cases and training of trainers is needed to bring it to the same level of successful institutionalization as was achieved in the Czech Republic.

Also in Slovakia, at the request of SIPA, IPA conducted an External Needs Assessment to provide information about the market for local government training to form the basis of SIPA's curriculum development in this area. Structured surveys in Slovak were sent to 2800 local mayors. In addition focus groups were conducted in four districts, in connection with delivery of the town planning modules to locally elected officials. The results are reported in Appendix C. The purpose of this analysis was three fold: to begin systematic collection of information about perceived training and assistance needs of local self government officials in Slovakia; to assist SIPA and other providers of local government training to develop curricula, training methodologies and materials, staffing patterns and marketing that could effectively

meet the needs of new local governments; and to help the local officials participating in the training clarify their needs and the place of training in meeting them. A total of 383 officials participated in the survey and/or focus groups, between 70 and 80% of them elected mayors. The combined results provide some important insights into Slovak local government and appropriate responses to its training needs, as reported in Appendix C.

Local governments in Slovakia are predominantly small (96% of the 2800 have less than 5000 residents and 60% of them have less than 500 residents). While new regional structures are being considered, it is clear that intermediary institutions such as SIPA and the Association of Towns and Communities, are necessary to develop and deliver training and technical assistance effectively. The needs for training are enormous but ill defined, and the potential instability in local government leadership that was revealed by the survey underscores the importance of continuing training opportunities. One surprising pattern in the responses was the number of statements such as "I am too old", or "I am not going to run again" given as reasons for not attending future training.

Issues of public finance--revenues/taxation and financial management--are high priorities both as issues faced by local officials and as future training needs. For training needs specifically, legislation and management head the list, the first indicating the need for explication of new laws, procedures, and intergovernmental relations. Infrastructure (mainly for water supply, sewerage and waste disposal) was the top issue perceived by

mayors but was low on the list of training needs, reflecting the perception that technical means were known, but money was lacking. There was broad agreement on the need for information sharing among local governments, and 94% of respondents said they would allow employees to attend training during working hours, particularly for one-day and 2-3 day sessions. Finally, it is clear that a broader range of training methodologies, moving away from reliance on lectures is required.

In summary, in both countries there is pressing and widely recognized need for courses focusing on municipal revenue development and financial management. Both countries have new local revenue and finance laws, including incremental application of property taxes, on which the efficacy of democratic local government will depend. A combination of interpretation and implementation planning of the new local government financing laws with sharing of international experience in property tax management should be the next focus of curriculum development in CILA and SIPA, and will require international assistance.

### Training of Trainers

In order to adapt to local needs and conditions, and to carry out IPA's partnership approach, training of trainers took two different directions in the Czech Republic and Slovakia. In the Czech Republic the leading strategy was to support the development of PhDr. Karel Lacina, who was selected by CILA to become leader and trainer of trainers for the local government program. Lacina has a doctorate in comparative local government, and was assigned as project manager by agreement between IPA and CILA. This has allowed him to devote full time to local government training for CILA, a role that is continuing. He was project manager for the AID/IPA project; is leader of the town management course, which he co-taught with IPA Associate Graham Watt and other team members during the project term; and is the continuing trainer of trainers for CILA.

Each of the course deliveries (See Table 1) at Benesov (the locale of CILA's training facility) included participation of both part-time faculty-in-training and members of district and municipal offices. In addition, IPA Associates Watt and Spiegel led evening workshops for faculty when they were in residence at Benesov. Twelve district and municipal officials completed four weeks of training and are prepared to lead training in their jurisdictions. The following have been awarded certificates from both CILA and IPA:

JUDr. Danuse Hulkova; MVDr. Vaclav Cervený; JUDr. Vladislav Prokupek; Ing. Zdenek Grus, Ing. Gustav

Hillebrand, Mgr. Josef Kopic, Ing. Miroslav Novotny,  
JUDr. Jiri Opsal, Ing. Josef Volenec, Ing. Karel Fojtik,  
Ing. Milan Hermanek, Jan Jurca.

They have been introduced to non-lecture adult-learning methods, to elements of pro-active, democratic town management, and to the techniques and equipment for training and adaptation of training to emerging local government needs. Most important, they have become interested in training as a continuing part of their careers.

In Bratislava, the leadership of SIPA asked for assistance in strengthening internal organization, attitudes and aptitudes to prepare a comprehensive plan for faculty and curriculum development. Dr. Deborah Cutchin led an organizational development project within SIPA, in partnership with SIPA Director Anton Goga. SIPA has a small full-time faculty, which it supplements with external faculty. The strategy that was formed combined workshops for internal faculty with joint course deliveries with other institutions.

Internal faculty workshops began with application of the "Self Development Guide" (Human Synergistics, Life Styles Inventory, 1988) and a series of faculty interviews. This was followed by two deliveries of a full day workshop entitled "The Achieving Organization: Municipal Executive Development," which aimed to develop strategy for the Institute to fulfill its local government training mission. On the basis of these activities, IPA drafted a set of recommendations for organizational development, which were

subject to further consultation and revision resulting in a strategy adopted by the director. (See Appendix D)

SIPA internal faculty also participated in the IPA course deliveries, including special TOT sessions, and in IPA workshops on learning materials and computer applications.

To develop joint course deliveries, IPA team members had continuing discussions with counterpart leadership at the City University of Bratislava (CUB), Association of Towns and Communities in Slovakia (and its affiliated Fund for Assistance to Local Democracy, which is funded by PHARE, the assistance program of the European Community); and the Academie Istropolitana Bratislava (AIB). The results were the beginnings of a network of organizations with activities related to local government development. The project arranged a joint delivery of training sessions, led by Graham Watt, sponsored by SIPA and CUB in February 1993, and IPA presentations by Deborah Cutchin at CUB in March 1993. Another result is that both AIB and CUB have requested in writing IPA technical assistance, which unfortunately we cannot supply due to lack of funding.

#### Delivery of Training

The IPA team delivered training at the two institutes and in the field to local officials in the Czech Republic and Slovakia on the topics of town management, citizen participation, contracting out, training methodology, and computer uses in local government. Table 1 shows the schedule of training delivered. In total, 958

participant days of training were delivered to a total of approximately 783 participants.<sup>1</sup> As mentioned above, in the interests of sustainability, the sessions had several purposes:

- To deliver useful training to local participants that would be practical in terms of their immediate roles in developing effective democratic local government in economies making the transition to the marketplace.
- To enhance the capacity of the participants to provide continuing leadership in management and on-the-job training in their jurisdictions. This approach is based on the fact that management and training are closely linked, particularly in changing and learning institutions.
- To use the training sessions as training needs assessment opportunities as well, providing the data and feed back to help CILA and SIPA design their curricula and develop their faculty to meet the real and immediate needs of elected officials and employees of new local governments.
- To demonstrate to local participants value in and usefulness of training for future priority.

---

<sup>1</sup> The 783 participants include repeat attenders and therefore do not necessarily represent 783 people. The total number of people involved was about 400.



The lessons learned from the training delivered were several. First, because of the rapidly changing body of new laws and procedures for local government, explication by experts and ministerial officials remained an important function of local government training to be mixed in with experiential adult learning in democratic local government. It was crucial to have participants from Czech or Slovak government who could not only clarify new laws and procedures but also could respond pragmatically to specific questions. Participants were quick to express frustration when this function was not being performed satisfactorily. They had come to training for "answers". It is crucial that the training offerings of both institutions combine the "how to" guidance in the context of fast changing laws with adult learning in management and problem solving.

Second, there is a enormous need for international exchange of information and experience. As doctors, lawyers, engineers, scientists, teachers, and so forth, move into new roles in democratic local government, they have great interest in hearing from counterparts in U.S. and European local government. Third, a behavioral transition from order taking to problem solving, from hierarchy to pluralistic political dialogue, is the core training need for the development of effective local government. There is a tradition of local government in the Czech Republic and Slovakia to be built upon, but it was interrupted by a generation of order taking through the centralized communist party structure and of authoritarian "training". If SIPA and CILA are to prove their

value to emerging and somewhat instable local government leadership, they must provide adult learning training experiences that enhance leadership, problem solving, public communication skills, and democratic practices, as well as conveying information. This requires a large shift from the traditional perspective of the formal training institution as comprised of "lecturers and listeners".

Fourth, and following from the above, there is a pressing need for brief case study material that can help make the transition from the general to the particular in practical local terms. The IPA team began this process with field trips and local workshops and surveys, including one field trip in each republic by William Shore to produce a slide show on local development issues for use in teaching cases on local development issues. In the future, cooperation among local people skilled in photography, local development, environmental issues, and community relations could be combined into a team to produce teaching case materials with great impact.

Fifth and finally, there are a number of technical subjects that are particularly suited for cross-national training and technical assistance. Examples include environmental improvement management (eg., water and sewerage management), personnel management (beginning merit-based job classification, pay systems, recruitment and training); contracting out and other forms of public-private partnerships, including joint project financing; property tax administration; land management and planning in the

transition to private ownership; emergency management (including local roles in fire and rescue services); and information systems. These are examples of areas in which exchanges across cultural and national boundaries can be effective and on which the efficacy of new elected local governments depend.

An example of meeting these needs is the training workshops on local government computer applications lead by IPA Associate Bruce Egan: "Professional Communications Training for Local Administration Officials". Request for this training module came from a joint effort of CILA and the District of Kromeriz. Hands-on training in word processing, spreadsheet applications and Harvard Graphics was provided for 5 days in Kromeriz for 40 participants and 2 days in Bratislava for 20 participants. Emphasis was on micro-computer hardware and software tools typically used in U.S. local government with adaptation to local data and equipment. Workshop evaluations (enthusiastically positive) and sample documents produced in the workshops are provided in Appendix E. There is great interest in this area of training, which should be expanded through out the Czech Republic and Slovakia. Computer applications for local budgeting, accounting, and property tax administration should receive high priority in technical assistance and training.

In association with these training deliveries, consultants were conducted with republic officials concerning utilization of existing computer equipment to provide local and regional information and with local officials on town and regional planning

issues.

In addition to the training in the Czech Republic and Slovakia listed in Table 1, the project provided a study tour for Dr. Karel Lacina and Dr. Pavel Zarecky in the United States. This provided the Czech project leadership with direct experience with local government training methods and content in the United States through special seminars organized by IPA and through guided participation in training activities at the Institute of Government, University of North Carolina-Chapel Hill, and the Carl Vinson Institute of Government, University of Georgia-Athens. This study tour encompassed 16 person training days for 2 persons. Dr. Zarecky, who was then Czech Deputy Minister of Interior for Local Administration and Government is now Deputy Director, Office for Legislation and Public Administration of the Czech Republic.

All of the training delivered owes great credit to the Czech and Slovak participants who worked with the IPA team to adapt training modules to local contexts and to deliver the training. Particularly important were the following:

In the Czech Republic:

Dr. Karel Lacina, full time project coordinator and lead trainer, who continues to organize and deliver modules of the town management course which are now integrated into the CILA curriculum (As of 1994, Lacina is one of two CILA department heads, leading training of mayors, deputy mayors, and district officials from throughout the Czech Republic);

Ing. Evzen Sykora, CILA Director, who co-teaches the town

management course and supervises curriculum development.

In Slovakia:

Ing. Anton Goga, SIPA Director, who directed the effort and was co-leader for training of trainers and development of local government training strategy.

Dr. Jana Cechova, project coordinator, translator, and curriculum advisor.

Mgr. Rudolf Kemeny, SIPA faculty leader, who with Watt and Capcova, developed the Slovak adaptation of the town management course and will continue to teach it;

Ing. Sona Capkova, Csc., Institute of Regional and Municipal Development, Banska Bystrica, who also co-authored the Slovak town management training course (See Appendix B) and will continue to apply it. (Note that the library and training materials supplied by the project to Slovakia were supplied in duplicate for use in both Bratislava and Banska Bystrica.)

Dr. Benedict Fronc, Education Director, City University of Bratislava, who co-sponsored the Feb. 24-25 seminars.

Dr. Lubomir Mojto, staff project coordinator for SIPA.

Dr. Krokovicova, SIPA library director, who helped develop the

list of materials in English to be acquired, and is organizing them for use in the training programs.

Table 1

## Training Delivered with U.S. Trainers, February 1992-March 1993

Date	Czech Republic	Slovakia
March 1, 1992	Benesov: Training Methodology & facilities planning; 15; [15]	
April 6-11	Olomoc, Kromeriz, Hodonin, Kutna Hora; half day workshops, town management; 30 mayors plus district officials; 50 [25]	
April 14-24	Benesov: TOT; 52 [52]	
April 27	Benesov: Town Mgt. & Partic. 60 [30]	
April 29		Town Mgt./TOT 38 [19]
April 30		Eastern Regional Institute; TOT. 12 [12]
May 6	Benesov: Town Mgt.; 12 [12]	
May 25	Prague: Local Participation; 20 [10]	
June 9	Benesov: Town Mgt: 30 [30]	
July 1-3	Benesov: Town Mgt.; 29 [58]	Slovak participation at Benesov
July 7-9	Benesov: Town Mgt.; 36 [90]	Slovak participation at Benesov
July 1-15	Benesov: evenings TOT; 67 [33]	Slovak participation at Benesov
July 8	Benesov: Local participation 21 [10]	
July 10	Jicin: Town Mgt. & Partic. 15 [15]	
Sept. 22, 26, 29, Oct. 1		Bratislava: TOT; 30 [46]
Nov. 4-10		Duchonka, Cadca, Zvolen, Bratislava; TOT/Town Mgt./Partic.; 52 [52]

Nov. 16-20	Benesov: Town Mgt. & Partic.; 4-day course; 18 [72]	
Nov. 22-24		Bratislava: Information Mgt. for Local Gov't. 20 [20]
Nov. 23-24	Benesov: Public/Private Partnerships & Partic. 28 [56]	
Nov. 26-30	Kromeriz: 5-day course, Info. Mgt. for L. G.; 40 [200]	
Feb. 8-12, 1993	Jindrichuv, Hradec, Cenovice, Vlasim, Prevov, Naratovice, Benesov; Town Mgt. & Partic.; 80 [50]	
Feb. 15, 16, 17, 19		Bratislava: TOT (Slovak course preparation); 6 [24]
Feb. 24, 25 (in a snow storm!)		Bratislava: Tn. Mgt.; 10 [20]
March 13, 20		Bratislava: CUB; Local Gov't. Training; 30 [15]

Note: numbers indicate number of trainee participants; numbers in brackets indicate number of participant-training days (ie., if half day sessions, the number in brackets would be approximately half the number of participants, if 2.5 day session, the number in brackets might be more than double the number of participants.



### Training Equipment and Materials

In conformance with the original project proposal and benchmarks, training equipment and English language materials were provided to both institutes. Lists of equipment purchased and materials transferred are in Appendices E and F.

Equipment purchased was based on consultation and training by IPA Associate Bruce Egan, whose reports are in Appendix E. Egan worked with faculty and staff of both institutes to improve the identification of equipment directly relevant to the training function; to prepare specifications; to organize bidding; to check service availability, equipment compatibility, and potential for future expansion. This consultation process provided institutional training on contracting and procurement, in addition to assuring that the equipment purchased with project funds was effective for training, was competitively superior, and fit the needs and capabilities of the people involved in the training. On the same trips Bruce Egan delivered training on computer applications to local government, a very successful exercise, particularly at Kromeriz (See Appendix E). [Hewlett Packard in Prague lent some of the equipment used in these courses.] The simultaneous translation equipment at Benesov has facilitated continuation of the Town Management Course with varying expatriate contributors, including those from several European countries since the ending of the USAID support in March 1993. The purchases include fax and copying machines, overhead projectors, simple classroom equipment, and personal computers for classroom use.

The English language tapes, manuals and books purchased and shipped with project funds provide both institutions with a basic practical collection suitable for use by both students and faculty. (See Appendix F.) The IPA library prepared a preliminary list, checked for availability and price, which was discussed in detail with institute faculty and librarians in both Prague and Bratislava. This input in the field was extremely important, and definitely shifted emphasis to materials with immediate practical application. In the Czech Republic, the materials are available at the CILA training facility in Benesov. In Slovakia, they are available both at the SIPA training facility in Bratislava and at the Institute for Regional and Local Development at Banska Bystrica.

Table 2

## IPA Team: Expatriate Person-Days in the Field

Name	Czech Republic	Slovakia
Cutchin		7/5-7/10/92 9/20-10/4/92 11/2-11/20/92 3/5-3/21/93
Edmond	2/2/93-2/14/93	
Egan	2/29/92-3/5/92 11/25/92-12/2/92	3/6/92-3/8/92 11/19/92-11/24/92 2/11/93-2/14/93
Keane	2/5/92-2/8/92 5/25/92-5/26/92	
Maney	6/8/92-6/10/92	
Orrick	11/25/92-12/2/92	11/19/92-11/24/92
Shore	11/12/92-11/24/92	11/4/93-11/11/93
Spiegel	4/3/92-4/27/92 6/29/92-7/15/92	4/28/92-5/1/92
Walsh	1/12/92-1/15/92 2/10/93-2/14/93	1/16/92-1/18/92 2/6/93-2/9/93
Watt	4/3/92-4/27/92 5/4/92-5/9/92 6/29/92-7/15/92 11/12/92-11/25/92 1/28/93-2/11/93	4/28/92-5/3/92 11/3/92-11/11/92 11/7/92-11/9/92 2/12/93-2/26/93

Total Person-Days in the Field: 293

Table 3

Person Days on the Project  
Inception - March 30, 1993

PROFESSIONAL STAFF	DAYS
H. Mantel	4.28
D. Ink	13.00
A. Walsh	84.50
A. Zikova	106.57
S. Unger	23.43
P. Bigelow	35.72
T. Thomas	.50
Total Professional Staff	268.00
Clerical & Support Staff	66.89
CONSULTANTS	
J. Keane	4.00
G. Watt	122.00
H. Spiegel	44.75
A. Maney	8.00
B. Egan	34.38
E. Rieser	12.00
D. Cutchin	85.00
W. Shore	24.50
A. Orrick	16.75
J. Cechova	19.57
A. Edmond	15.50
F. Klatil	3.38
Total Consultants	389.83
TOTAL THROUGH MARCH 31, 1993	724.72
HOST COUNTRY STAFF, REIMBURSED	
K. Lacina	294.00
L. Mojto	84.00
Total	378.00
GRAND TOTAL, PERSON DAYS CHARGED	1102.72

Table 4

FINAL BUDGET REPORT  
 AID GRANT NO. EUR-0018-G-1090-00

Institute of Public Administration  
 Czech Republic and Slovakia: Local Government

	Amended Contract Budget	Expenditures Charged to grant, Inception- 3/30/93
Labor and Fringes:	\$162,075	\$172,960
Travel and Per Diem Costs:	71,874	49,188
Other Direct Costs:	19,349	24,403
Cooperating Organizations (CILA & SIPA):	91,353	91,026
Overhead (65% of Labor & Fringes):	105,349	112,423
	\$450,000	\$450,000

**APPENDIX A**

**TOWN MANAGEMENT IN A DEMOCRATIC CONTEXT**

**A TRAINING PROGRAM**

**PREPARED FOR  
THE CZECH INSTITUTE FOR LOCAL ADMINISTRATION  
BENESOV, THE CZECH REPUBLIC**

**AND**

**THE SLOVAK INSTITUTE FOR PUBLIC ADMINISTRATION  
BRATISLAVA, SLOVAKIA**

**BY**

**INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION  
NEW YORK, NEW YORK**

**GRAHAM W. WATT, ASSOCIATE**

**WITH SUPPORT FROM THE  
U.S. AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT**

**1992-1993**

**Copyright 1993 - Institute of Public Administration**

BUILDING CAPACITY FOR LOCAL GOVERNMENT TRAINING  
CZECH REPUBLIC AND SLOVAKIA

Institute of Public Administration Project Team

Annmarie Walsh, Project Director

Jana Cechova  
Deborah Cutchin  
Alan Edmond  
Bruce Egan  
Anton Goga  
Karel Lacina  
William Shore  
Hans Spiegel  
Graham Watt

This training program serves both as an Instructor's Guide and as a Student Resource Book for a 128-hour course designed to teach the essential elements of professional town management to local and district officials. Funding for the preparation of this training program was provided by the United States Agency for International Development. All ICMA materials cited have been purchased for the Slovak Institute for Public Administration and Czech Institute for Local Administration.

## CONTENTS

Introduction:	Professional Management in Town Government
Unit No. 1	Principles of Town Organization
Unit No. 2	Responsibilities of the Manager
Unit No. 3	Managerial Leadership
Unit No. 4	Employee Motivation and Performance
Unit No. 5	Decision-Making and Problem Solving
Unit No. 6	Ethics in Local Government
Unit No. 7	Personnel Administration: Recruitment and Selection
Unit No. 8	Personnel Administration: Position Classification and Compensation
Handout	Financing Local Government in the United States
Unit No. 9	Finance Administration: Revenues and Expenditures
Unit No. 10	Finance Administration: Budgeting
Unit No. 11	Purchasing Administration
Unit No. 12	Privatization of Local Government Services
Unit No. 13	Public Works: Streets and Drainage
Unit No. 14	Public Works: Water and Sewer Systems, and Solid Waste Management
Unit No. 15	Managing Human Services
Unit No. 16	Managing Urban Planning



## TOWN MANAGEMENT IN A DEMOCRATIC CONTEXT

### Preface

In April and July, 1992, Institute of Public Administration Associates Graham W. Watt and Hans Spiegel conducted numerous meetings and interviews with mayors, district heads, staff persons, educators, trainers and others to determine specific training needs for those engaged in providing local government services in the Czech Republic and Slovakia. High among the needs identified was that of providing professional management training to top elected and appointed local and district government officials.

Discussions with the Director of the Czech Institute for Local Administration (CILA) and the Director of the Slovak Institute for Public Administration (SIPA) resulted in the decision that each Institute would prepare such a training program to be offered first in late 1992 or early 1993. The Institute of Public Administration, under its project funded by the US Agency for International Development (AID) providing support to the two Institutes, agreed to prepare basic training materials. CILA determined that it would offer four weeks of professional management training beginning in November 1992.

Institute of Public Administration Associate Graham W. Watt, himself a distinguished city manager and experienced trainer, prepared the detailed syllabus entitled *Town Management in a Democratic Context*. The first four units of the training program were pilot tested at CILA's training facility in Benesov, in July 1992. Institute Director Evzen Sykora and Czech Project Coordinator Karel Lacina participated in the pilot test and subsequently agreed to add to the basic materials additional information and case studies drawn from Czech environment and experience. Subsequently, Sona Capkova and Rudolf Kemeny of SIPA worked with Watt to develop a shortened course for Slovakia.

*Town Management in a Democratic Context* is intended for a minimum of 128 classroom hours of training to be delivered in four weekly sessions which may be spread over a period of several months. (Four weeks of delivery were completed at Benesov in July 1992-June 1993) The syllabus is divided into an introduction and sixteen modules units, plus exercises, case studies, and suggested discussion questions. Qualifications to teach the course should include knowledge of both local and generic or comparative local government organization and practice. It is recommended that those teaching the specialized units such as public works, personnel administration and finance administration should have special expertise in the administration of those functions. The abilities to lead open discussion and to answer factual questions are important. Each point made in each unit can be used as a starting point for discussion.

This syllabus should serve both as a guide for the course instructors (to be enriched from their own experiences and through their ability to draw upon the knowledge and experience of the manager-trainees) and as a useful resource and reference to be taken by the trainees from the classroom to their towns and offices. It is suggested, too, that the syllabus be considered an evolving product, with additions and revisions made as they seem to be appropriate. In the Czech Republic and in Slovakia, units explicating laws affecting local government and intergovernmental relations have been added as have presentations on local government history. In addition, the framework has been used by CILA with participation by European consultants after funding for the IPA team ceased.

## INTRODUCTION AND PURPOSE

### **PROFESSIONAL MANAGEMENT IN TOWN GOVERNMENT**

Governments are organized and divided to serve the needs of the people of the nation as a whole and the needs of people in local communities. Because systems of government must serve both national and local needs for a wide range of governmental functions, they necessarily involve complex relationships between the national and local governments and among different units of local government.

The Czech Republic and Slovakia are in the process of changing the basic roles, responsibilities and relationships of their governmental institutions. The future promises more changes in the organization of government, the relationships of local governments to the national government, the system of taxation, and the allocation of responsibilities for administration and finance among units of government.

For any system of government to be effective, the agencies and institutions comprising that government must perform their individual roles competently, and they must be linked together so that the system as a whole functions effectively to serve both national and local needs and objectives.

In the recent past, centralization of government authority made national government responsible for both administering and financing public services. Local government had little or no responsibility for deciding what and how much was to be done, for the administering of public services, or for the financing of those services. Changes in this system, initiated in 1990, are continuing, and it is clear that local government, and local officials, are to have much greater responsibility for administering and financing of services to their citizens.

Mayors and council members, elected locally, are the foundation for democratic practice in the Czech Republic's and Slovakia's new democracy. These officials are to be held accountable to local citizens for satisfying many of the needs of the town. It is important that they be provided the authority, the financial resources, and the professional expertise required to fulfill this awesome responsibility. It is the purpose of this introductory module to explain why professional administration is an essential component of local government, the relationship of a professional administrator to the elected officials, and to suggest a division of functions between the mayor and council on the one hand and the professional manager on the other.

## **Professional Administration in U. S. Towns**

1.1 Town government is closest to the people. Town services are a part of everyday life. Town officials are friends and neighbors who hold elective office on a temporary basis. Town officials are accessible for the citizens to express their needs, interests, and demands.

*Comment: Mayors tend to be socially active people. The citizen-voters knew them to be competent people, saw them as trustworthy, and placed their confidence in them to lead their communities by voting for them.*

1.2 Town officials are responsible for the management of many services important to the citizens. How town management is carried out determines the effectiveness of local government and the viability of local democracy.

1.3 In the U.S.A., by the late 19th century, local government in many towns was corrupt, dishonest and dominated by self-seeking politicians. But urban growth, new technologies and universal education produced demands for local government reform. The need for professionalism was expressed by reform-minded citizens, many of whom were business people familiar with the organization of large corporations and private businesses which developed in the late 19th century.

*Comment: The early reformers agreed that government must be both practical and efficient and they determined to change the conditions which prevent good government, to simplify organization, to strengthen free expression and citizen participation, and to professionalize public administration.*

## **The Council-City Manager Form of Local Government**

2.1 In the U.S.A., the Council-City Manager form of local government was designed to incorporate the kind of professional management found in private enterprise into local government. (Show or draw chart of the organization of Council-Manager government.)

2.2 After World War II, this form of local government became the most popular form in medium and large towns.

*Comment: The Council Manager form has parallels in many other countries including Great Britain (Town Clerk), Ireland, Germany (Oberstaadtdirektor), Canada, Australia, New Zealand, and others.*

2.3 Some towns prefer to employ a professional manager as the chief administrative officer reporting to a strong mayor; many counties have created county administrator positions filled by professional managers.

2.4 Town managers are selected by vote of the mayor and council solely on the basis of executive and administrative (not political) qualifications. The manager need not be a resident of the town when appointed, and he or she serves for an indefinite term: at the pleasure of the council.

*Show the International City Management Association video on Council-City Manager government.*

**Benefits of Professional Management in Local Government: Points for discussion**

3.1 A professional manager brings to town government:

Technical competence based upon his or her special education and experience;

Knowledge of contemporary trends and their impact upon community governance;

Political neutrality: the manager does not identify with any political party or interest group;

Dedication to serving the public.

3.2 Where the town manager is chief administrative officer of the town, he or she is responsible for the administration of all town affairs placed in his care by law or by action of the council, including:<sup>1</sup>

3.21 To appoint and remove all town employees;

3.22 To direct and supervise administration of all departments of the town government;

3.23 To attend all meetings of the council; to participate in debate but to have no vote;

3.24 To see that all laws and acts of the council are faithfully executed;

3.25 To prepare and submit to the council an annual budget and plan for capital improvements;

3.26 To report annually on the financial and administrative activities of the town;

---

<sup>1</sup> See "Model City Charter", published by the National Civic League, Denver, CO.

3.27 To make reports required by the council concerning operations of town departments subject to his or her direction;

3.28 To keep the council fully informed as to the financial condition and future needs of the town;

3.29 To make recommendations to the council concerning affairs of the town;

3.210 To provide staff support to the mayor and council;

3.211 To perform such other duties as may be required by council.

3.3 The elected town officials are the foundation of representative democracy in local government because:

3.31 They are elected because of their personal contacts in the community and because they are known, respected and trusted

3.32 Their competence may not be in the technical aspects of running a government, but on their ability to express community interests and to work with residents to build support for needed programs;

3.33 All local powers are vested in the elected mayor and council, but the manager may leave delegated responsibility to make appointments, direct administrative operations, enforce laws, prepared and administer the budget, and advise the mayor and council about policy matters.

#### **The Manager's Code of Ethics**

4.1 The town manager is continuously responsible to the mayor or to the local council, the elected representatives of the people. In the U. S., town managers are bound by a well-established Code of Ethics which in part refers to the relationship between the manager and the elected officials: <sup>2</sup>

"Be dedicated to the concepts of effective and democratic local government by responsible local officials and believe that professional management is essential to the achievement

---

<sup>2</sup> Quoted from the Code of Ethics published and enforced by the International City Management Association, Washington, D. C.

of this objective.

"Be dedicated to the highest ideals of honor and integrity in all public and personal relationships in order that (he or she) may merit the respect and confidence of the elected officials, of other officials and employees, and of the public.

"Submit policy proposals to elected officials; provide them with facts and advice on matters of policy as a basis for making decisions and setting community goals; and uphold and implement municipal policies adopted by elected officials.

"Recognize that elected representatives of the people are entitled to the credit for the establishment of municipal policies; responsibility for policy execution rests with the manager.

"Refrain from participation in the election of members of the employing legislative body, and from all partisan political activities which would impair performance as a professional administrator.

"Keep the community informed on municipal affairs; encourage communication between citizens and all municipal officers; emphasize friendly and courteous service to the public; and seek to improve the quality and image of public service."

#### **Knowledge and Skills Required in a Professional Administrator**

5.1 Professional town management requires knowledge and skill in many different subjects:

5.11 Structure and functions of government, federal, state and local

5.111 Laws relating to local government. The powers and authority of municipalities are derived from national laws and their powers may be enlarged, abridged or completely withdrawn by the national government. The national government may also specify standards for local administration regarding such matters as personnel administration, finance, and environmental protection. It is important that local officials remain familiar with such laws.

5.112 Intergovernmental relations. Intergovernmental relations refers to ways that governments interact with each other. Relationships may occur between the national government, regions, districts, and municipalities, or between two or

more municipalities. These relationships may be formal (established by legislation or by contract) or informal (agreements reached between officials which may be oral or reduced to "memoranda of understanding").

Intergovernmental agreements among towns may help to expand critically inadequate resources, supplement local revenues, or improve the efficient provision of services.

5.113 Principles of democratic practice; decision making and citizen participation. Management in the public sector is unique in its public accountability, political character, and breadth of responsibility. Public administrators need to be conversant with and dedicated to systems of extensive formal and informal participation in public decision making.

5.12 Professional administration. Professional administration means effective implementation of public policies and management of public services. Effective public management involves the application of specialized knowledge and a variety of skills, many of which are listed below.

5.121 Organizational design including formal and informal structures. Organizational structure and management effectiveness cannot be separated. Organizations should be designed so that employees working together share common objectives and that resources will be used efficiently. Managers must also be aware of informal organizations based upon employee friendships, or common characteristics such as technical specialty (lawyers relating to other lawyers) or age.

5.122 Employee supervision. Professional management is crucial to excellence in local government; however, it is but one side of a relationship. The other is employee performance. As with leaders, employees' values, attitudes and goals influence their behavior. Modern supervisory practices are based on the perception that employees who are involved in deciding matters relating to their work are more highly motivated and productive than employees whose performance is directed in an



autocratic manner. <sup>3</sup>

5.123 Management control and coordination. The professional manager will maintain systems for measuring the output resulting from the resources which he or she manages, i.e., the amount and quality of services actually delivered to the citizens. Control systems provide management information used to modify, change or redirect the effort of employees and departments. Individual performance appraisal is used to involve employees in setting objectives and standards for job performance. <sup>4</sup>

5.124 Motivation and productivity. Compensation and direct monetary incentives remain important factors for employee motivation; however, other reward systems are commonly used as well, including promotion, training, and educational opportunity, flexible work hours, and special recognition (certificates, medals). A comprehensive approach to employee motivation will include participation in decisions affecting employees and their work and other motivators including the work itself, responsibility, achievement, recognition and growth. <sup>5</sup>

5.125 Organization development. Professional managers must create a motivational environment for their staff. Employees who are self-motivated toward the goals of the organization will be more productive and enjoy higher morale than those for whom "this is just a job." To receive the best performance from employees, the manager must know what motivates them. <sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> See "Effective Supervisory Practices", International City Management Association, Washington, D.C., 1984

<sup>4</sup> See "Performance Evaluation - A Manager's Guide to Employee Development" (Leader's Guide and Handbook), International City Management Association, Washington, D.C., 1987

<sup>5</sup> See Chapter 5: Creating Conditions for Excellence in "Effective Local Government Manager", International City Management Association, Washington, D.C., 1987

<sup>6</sup> See "A Practical Guide to Employee Motivation" (Leader's Guide and Handbook), International City Management Association, Washington, D.C., 1987

## 5.13 Management Theory and Practice

5.131 Finance administration <sup>7</sup>

5.132 Budgeting

5.133 Personnel Administration; managing a diverse work force; employee communication; building effective work teams <sup>8</sup>

5.134 Labor-management relations

5.135 Management of change

5.14 Customer Service: quality of service; employee attitudes; feedback. Managers and employees share responsibility for citizen (customer) satisfaction with services provided by their municipal government. Special training programs may be utilized to develop particular appreciation among employees for the importance of meeting customer desires and to impart particular customer service skills. <sup>9</sup>

5.15 Service Functions. As part of the education and training of professional town managers, they must learn the objectives, methods and good practice for a wide range of functions performed by municipalities (Listed below are many of the more common functions) in order to direct, control and evaluate the management of these functions by their respective departmental administrators. <sup>10</sup>

---

<sup>7</sup> See "Management Policies in Local Government Finance", International City Management Association, Washington, D.C., 1987

<sup>8</sup> See chapter 13: Personnel Management in "Small Cities and Counties - A Guide to Managing Services", International City Management Association, Washington, D.C., 1984

<sup>9</sup> See "The Citizen As Customer" (Handbook and User's Guide), International City Management Association, Washington, D.C., 1989

<sup>10</sup> See the publications in the International City Management Associations's Municipal Management Series ("Managing Human Services", "Housing and Local Government", "Government Finance", among others.

#### 5.16 Common service functions:

- Economic development
- Housing
- Human services
- Public works
- Sanitation
- Environmental protection
- Land use
- Parks, recreation, and culture
- Community Safety

#### **Professional Leadership Promotes Professional Performance**

6.1 Professional leadership at the top of the organization promotes increased professional competence down through the government. Departments and sub-departments are increasingly headed by persons with professional education and experience and by holders of certificates of professional competence.

6.2 The emphasis on professionalism started with the town management profession, but today it embraces people in all local governments, including department heads and departmental staff, planners, and operating officials such as engineers, health officers, social workers, police officers, fire fighters, code-enforcement officers and recreation directors.

## **SMALL GROUP EXERCISES**

Divide the group into smaller discussion committees of not more than ten persons each. Assign one of the following questions to each committee. The committee should select a chairperson who will be the spokesperson for the group. For 15 minutes, each committee should consider and discuss its question and list responses.

The chairperson will be asked to report to the full group the results of his or her committee's discussion.

### **QUESTIONS**

1. What are the obstacles to increased professionalism in local government in the Czech Republic (Slovakia)?
2. What are some of the factors which now contribute to professional administration in towns in the Czech Republic (Slovakia)?
3. What actions are available now to improve professional management in local government?

## UNIT NO. 1

### PRINCIPLES OF TOWN ORGANIZATION

1.1 Local governments exist under national law and their activities, authority and discretion are largely dictated by that law.

*Discussion Questions: What are the requirements of national law relating to (1) the creation of towns; (2) the form of local governmental organization to be employed; (3) the powers conferred on local government, and (4) the restrictions on local government activities? Discuss the following hypotheses in terms of current local government law.*

1.2 Municipalities are legal entities expected to perform basic governmental functions. They have established boundaries, elected leaders, with defined and limited authority, and taxing and regulatory powers.

1.21 Towns are "general purpose" governments, responsible for providing many public services and exercising a variety of regulatory powers, all for the purpose of promoting the health, welfare and safety of the people living in the town.

1.22 Town governments are close to the people and their problems. Towns are able to tailor programs to local needs and conditions. Towns can respond quickly and effectively to new problems and changing conditions.

1.23 The response capability of town governments may be constrained by the requirement that they adhere strictly to the provisions of national law, by a lack of resources, or by local political factors which deny consideration to specific neighborhoods, ethnic groups, or other minority interests.

2.1 The basic organization of town government separates the legislative from the executive and administrative components. Figure 1-1 shows the mayor and council as the legislative authority and the typical operating departments. The position of executive officer may be filled by a town manager or, if there is no town manager, by the mayor or by the mayor and council acting collectively.

2.11 The legislative authority of the town rests solely in the mayor and council (or Assembly); however, the town manager's training and experience and his/her perspective on local problems resulting from his full-time employment, make him a useful advisor in the policy-making process. He may recommend new policies, changes in

# TYPICAL TOWN ORGANIZATION

## Legislative & Administrative Functions

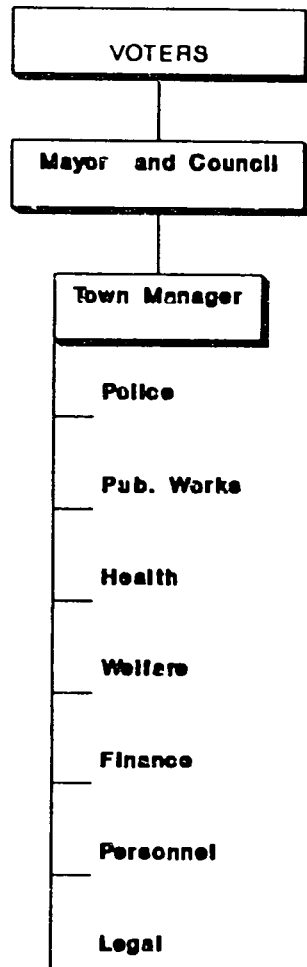


Figure 1 - 1

existing policies, and alternative courses of action as well as providing useful data and information to the elected officials and advising on the probable consequences of specific policy proposals.

2.12 The elected officials have an appropriate involvement in administration, as well. Since the citizens will hold the elected officials ultimately responsible for the effectiveness of town government and services, they must determine that the executive (manager or mayor) is performing his managerial responsibilities satisfactorily. They must not, however, involve themselves in administrative details which are properly the responsibility of the executive.

*Show Video: "Good Government at Work" (12 minutes)*

*Discussion Questions: (1) List several "legislative" functions of the elected officials and several "administrative" functions of the executive. (2) Describe situations in which the elected officials may become improperly involved in administrative details.*

3.1 A major concern of modern administrative science is how to design and manage rational organizations that will serve effectively and efficiently without frustrating and alienating their members or interfering with the goals set for (or by) the organization.

3.11 Effectiveness means the degree of mission accomplishment. (Sometimes said to be "doing the right things.")

3.12 Efficiency is measured by the resource inputs required to produce output; the fewer inputs needed to obtain a given level of output yield, the greater the system's efficiency. (Sometimes said to be "doing the right things right.")

3.2 Large organizations are almost universally hierarchic in their organization; that is, they are divided into units which are subdivided into smaller units, which are, in turn, subdivided again. Hierarchical organizations are found in many complex systems: biological, chemical, cosmological.

3.21 The **line organization** (see Figure 1-2) is the oldest and simplest form of organization. It is a pure chain of command system in which each executive or subexecutive is in direct charge of his subordinates and subject to the higher command and coordination authority of his immediate superior. In practice, each of the divisions or groups performs somewhat different functions. The line form is most appropriate where large numbers of

# LINE FORM OF ORGANIZATION

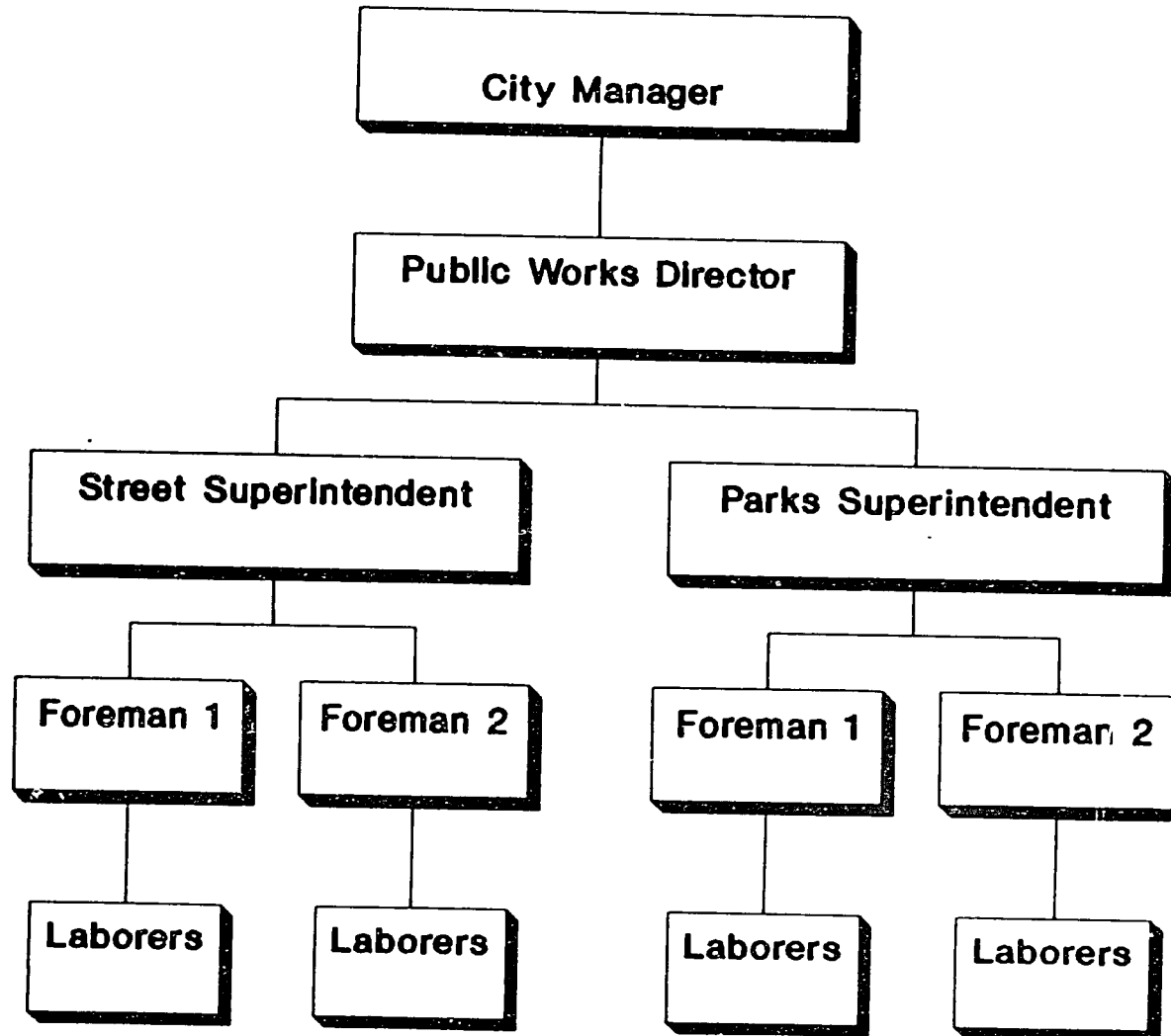


Figure 1-2

15



# LINE AND STAFF FORM

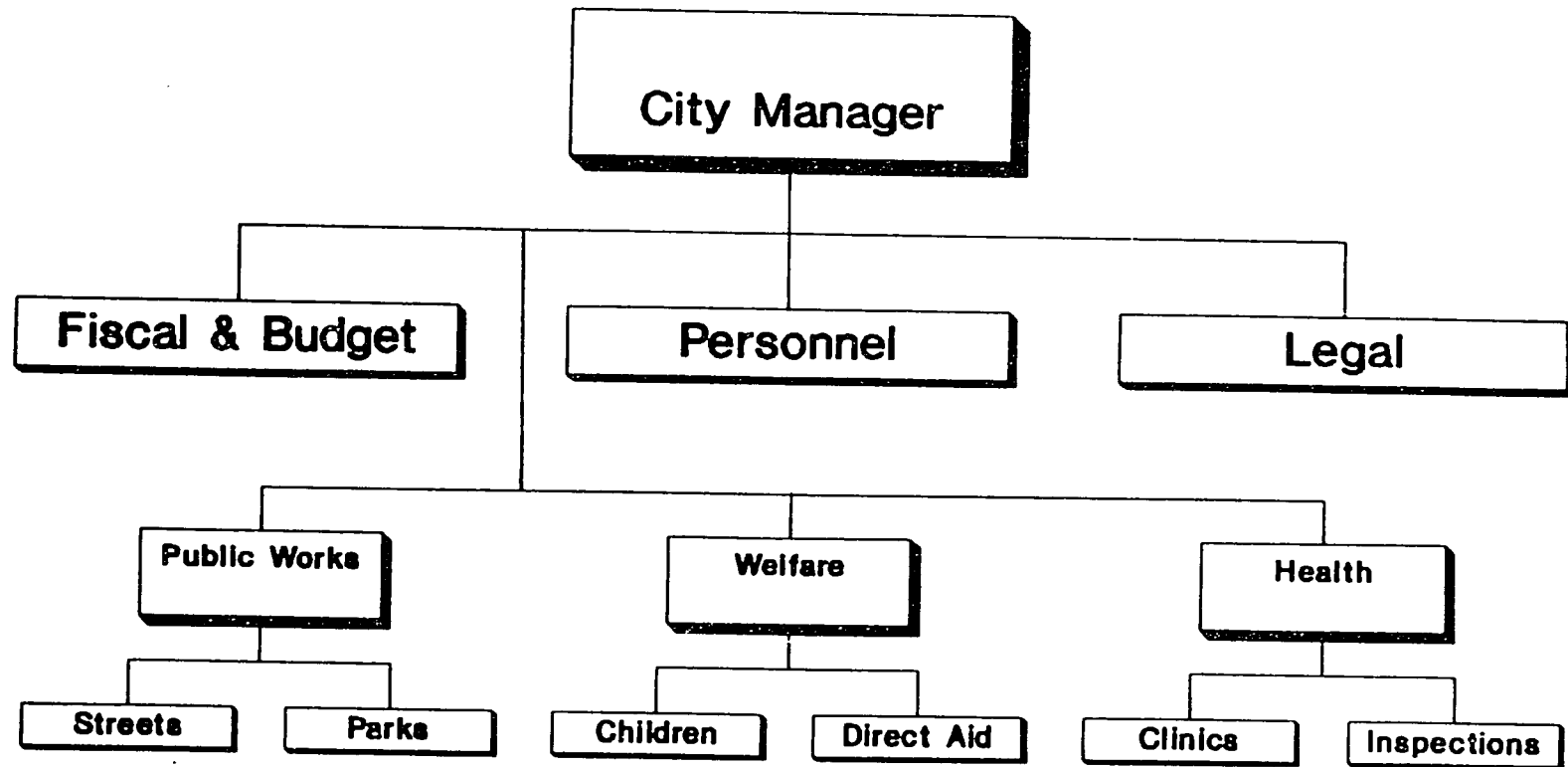


Figure 1 - 3

165

# FUNCTIONAL FORM OF ORGANIZATION

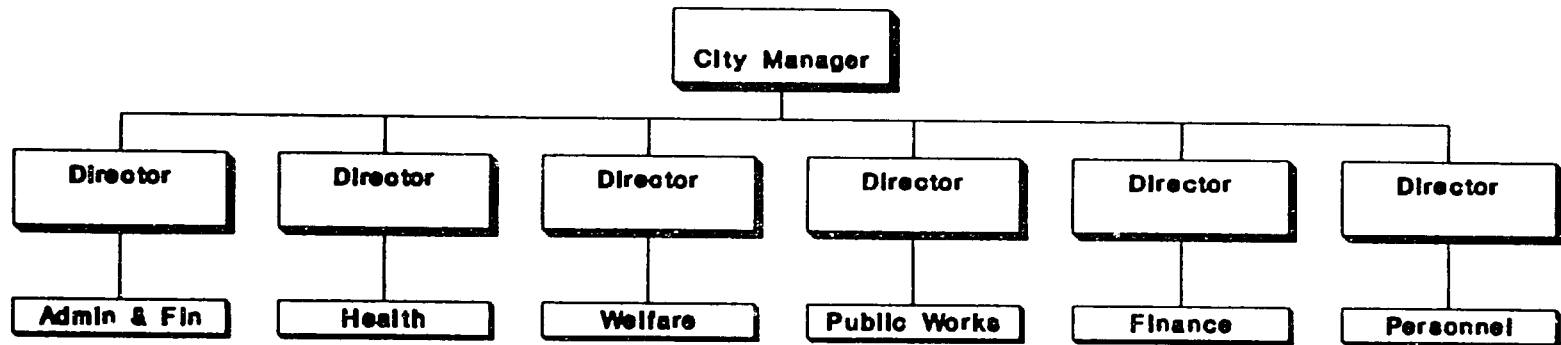


Figure 1 - 4

workers, all equally proficient are performing the same basic tasks and for small single purpose agencies such as a small municipal parks department or a division of a public works department.

3.22 When organizations are functionally or technologically complex and multipurpose, the line organization is usually inadequate and gives way to the **line and staff organization** (Figure 1-3). The distinguishing feature of the line and staff form is the presence of officially constituted offices of expertise. These experts presumably exercise no direct authority over the line, their role being consultative and advisory, and they are located to the side of the top-to-bottom lines of authority. In practice, however, authority of expertise usually conflicts with authority of rank.

3.23 The **functional form**, (Figure 1-4) like the line and staff form, develops from the need for specialization. Functional systems find the staff expert brought into the main body of the organization and delegated authority over all phases and operations of the function in which he possesses expertise. Here, the organization is divided into its major operating components and each function is headed by a specialist who has three responsibilities: to serve as line head of his functional grouping, as staff advisor to the chief executive, and substantively responsible for the performance of his function throughout the entire organization. The potential conflicts found in this form of organization may be resolved by clear specification of each employee's operating superior and the requirement that instructions and directions relating to another function be transmitted through the chain of command.

3.24 In designing an organization, several time-honored principles should be observed:

3.241 **Span of control.** An executive whose work is largely mental, dealing with intangibles and abstractions should not be expected to manage more than three to five subordinates. A supervisor whose activities are largely physical and mainly concerned with control of current operations should not be called upon to manage more than 15 to 20 immediate subordinates.

3.242 **Unity of direction.** This principle holds that each person in an organization should be directed by only one superior. With the growth of technical

complexity in organizations, demanding increasing numbers of experts, a formal authority-functional authority conflict arises leading to communications problems and interpersonal difficulties. The presence of two superiors, one in the chain of command and one a functional head, results in confusion over priority of assignments, sources of appeal, absence or confusion over responsibility for subordinates' training, performance evaluation, and many other difficulties.

**3.243 Departmentalizing by purpose, process, persons, or place.** These categories illustrate how a task can be divided organizationally in a number of ways. None is mutually exclusive and two or more may be used in structuring the same organizational component. "Purpose" refers to the ultimate objective or objectives toward which efforts are to be directed, such as road maintenance or wage equity. "Process" is the means by which ends are accomplished, especially where specialized activities such as engineering or payroll are concerned. "Persons" refers to the clientele with which the organization deals such as welfare recipients or motorized equipment. "Place" refers to the geographic area where a service is provided, such as a road maintenance district or refuse collection.

**3.244 Flat organizations are superior to deep organizations.** To facilitate communication between the levels of the organization and to encourage full participation and involvement in organizational decision making, organizations should be designed with the least possible number of levels, i.e., flat. Deep organizations have too many layers of supervision and review.

*Assignment: Draw an organization chart of your town (or district) government. What form of organization is it: line, line and staff, or functional? What changes would you consider making?*

*Discussion Question: What actions should the manager take to minimize the problems resulting from conflicting command and functional authority?*

4.1 Regardless of the form of organization, organizations need to be flexible in order to adapt to the dynamic and fluid environment of today's society. Towns must organize themselves in such a way that their members voluntarily will embrace the organization's prime purposes and will freely

offer their best efforts.

4.11 Discussion Question: Traditional forms of organization facilitate autocratic direction of subordinate units and individuals whereas the need today is to instill democratic leadership in organizations which can sense and respond to the changing features of an urban society.

#### Review of Unit No. 1

- Local governments:
- exist under and are governed by national law
  - exist to promote the health, safety and welfare of citizens
  - are able to respond directly and quickly to local needs

We have considered legislative and administrative functions (i.e., policy making and policy implementation) They are theoretically separate but practically intermixed. Professional management (competence) is essential.

Design of the organization is but one factor in creating effective local government.

There are three basic types of organization: line, line and staff, and functional.

Four principles of organization design:

1. Span of control
2. Unity of direction
3. Departmentalize by purpose, process, persons or place
4. "Flat" organizations are preferred over "deep" organizations

## **UNIT NO 2.**

### **RESPONSIBILITIES OF THE MANAGER**

1.1 Town managers may carry a variety of titles: manager, administrator, secretary, clerk. They are appointed by and serve at the direction of an elected governing body. They direct role in the democratic process, carrying out the policies set by the governing body elected by the people. The effective manager is one who causes the organization which he or she heads to achieve the results, goals, and objectives that have been set for it and who causes the organization to achieve these goals and objectives on time and with optimum efficiency.

#### **Responsibilities to the Governing Body**

2.1 The elected members of the governing body and the appointed executive have concurrent responsibilities. The council has a direct obligation to serve the electorate. The manager has a subordinate relationship to the council. Both bear the burden of making the hard choices between what people say they want at the moment, and what is best for people over the longer term. The highest priority for the town manager is to help the governing body to be effective.

2.2 There are four measures of effectiveness for a local governing body:

2.21 Does the policymaking body make decisions which are a basis for action?

2.211 Policies determine the nature and extent of government involvement in the community, the allocation of a community resources, and the provision of public services. They determine how and where behavior is to be regulated and services are to be provided. Policies determine who will be recipients of governmental action and who will finance such action through payment of taxes, licenses, fees, etc.

2.22 Is policymaking a deliberative process?

2.221 There are six elements to the policymaking process:

(1) Policy initiation - conceiving and developing a proposal for governmental action - from many sources.

(2) Policy deliberation - formally considering and

debating a policy proposal, including resolving conflicts, disagreements, and trade offs among objectives.

(3) Policy determination - formally deciding policy, through open, legal procedures.

(4) Policy adoption - formally legislating or authorizing the implementation of a policy decision

(5) Policy implementation - gathering resources and issuing directives to administer a policy decision

(6) Policy feedback - monitoring and evaluating the implementation of policy decisions to determine whether the results are in accord with the original intent.

*Discussion Questions: What do we mean by "deliberative process"? How does the democratic deliberative process differ from the classic 'problem solving' process?*

2.23 Does the governing body exercise its primary role of formulating policy and overseeing its execution?

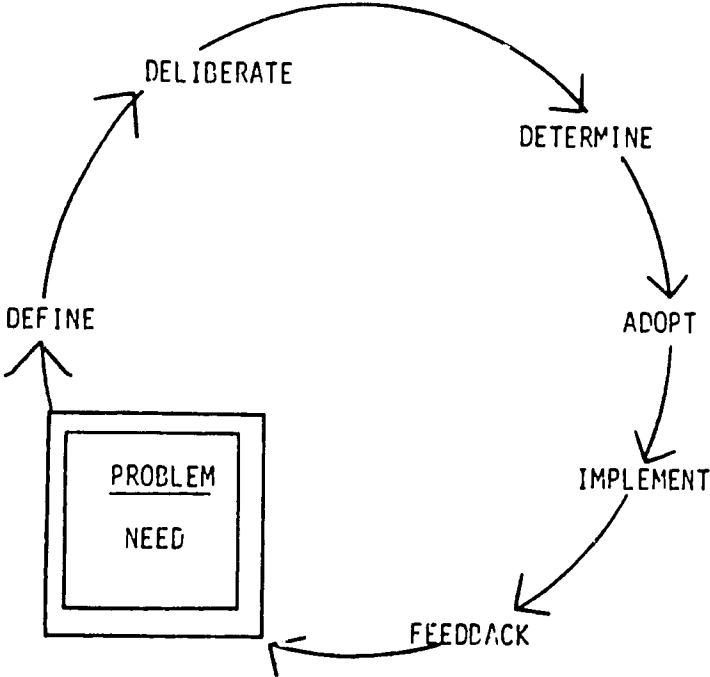
2.231 Policy formulation and oversight. In theory, the governing body (Councilor Assembly) assumes responsibility for formulating policy and delegates responsibility for its execution to the mayor or manager. In practice, policymaking is a shared responsibility of the governing body and the manager. Managers play a significant role in policy formulation and governing bodies do exercise careful oversight and sometimes intervene directly in policy execution.

2.24 Does the governing body get sufficient information to initiate policy successfully?

2.241 Local government policies are initiated in response to perceived needs or identified problems. Input comes from special interest groups, citizen advisory bodies, individual constituents, and the observations and insights of individual council members. The manager and staff are the primary source of information for both policy initiating and oversight of policy execution. An effective policy maker must maintain three levels of awareness:

(1) Knowledge about the local government and its operation

STEPS IN PROBLEM SOLVING





(2) Understanding of trends in local government and of events elsewhere that provide a needed perspective on the local scene

(3) Awareness of social and political changes taking place in society.

2.3 The manager can support the policymaking capabilities of the governing body by:

2.31 Proposing goals to guide decision making;

2.32 Assuring that those goals and related decisions are addressed in the budget process;

2.33 Making information available from diverse sources;

2.34 Relieving the council of as much routine business as possible;

2.35 Creating an annual policy calendar;

2.36 Providing a base of operations for the council;

2.37 Keeping in touch with individual council members;

2.38 Providing orientation to new members;

2.39 Aiding in evaluation of appointed officials.

*Discussion Question: Identify at least three specific ways the manager can address each of the nine actions to support policymaking (above).*

2.4 Developing the council-manager relationship. The foundation of this relationship is confidence. Confidence is institutionalized in European countries where the prime minister serves only so long as he or she enjoys the confidence of Parliament. Following are techniques for developing and maintaining the confidence of the council:

2.41 Prepare good agendas;

2.42 Identify alternatives including objective pro and con arguments;

2.43 Develop special review techniques: special meetings, neighborhood briefings, retreats, visual aids, etc.;

2.44 Avoid peaks and valleys; balance the workload among meetings;

- 2.45 Withdraw from the final decision;
- 2.46 Respect council decisions;
- 2.47 Lose gracefully; try twice as hard to implement policies you did not recommend;
- 2.48 Be generous with credit;
- 2.49 Take the heat;
- 2.410 Pay attention to timing; pick the time to press hard, to pull back, and to move on;

*Discussion question: Consider each of the confidence-building techniques (above) and discuss why each is important and how each may be implemented by the manager.*

### **Managing for Service Delivery**

3.1 Managing for service delivery involves getting the right things done (effectiveness), accomplishing them in the right way (efficiency), and limiting the use of scarce resources (economy).

3.2 Elements of effective management:

3.21 Formulate policies

(1) Set goals, objectives, and priorities in terms of available resources and results to be accomplished in a given time;

(2) Develop plans for accomplishment of results;

3.22 Implement plans

(1) Assign responsibilities, delegate authority, and allocate resources;

(2) Use functionally oriented management systems to coordinate organizational resources and performance;

(3) Involve people in productive activity through shared performance targets and work processes and through training and reinforcement of positive job related behaviors.

### 3.23 Evaluate results

(1) Evaluate outputs and outcomes in terms of effectiveness (including quality), efficiency and economy;

(2) Generate and implement improvements in objectives, results, and administrative processes (to increase productivity through improved technology, better utilization of people, etc.).

3.3 Managers must balance their concern with results (outputs) and their concern for resources (inputs). Traditional bureaucratic managers focus largely on inputs and overlook results. Results, in turn, need to be measured against goals and objectives, i.e., are we doing the right thing?

*Discussion Question: Identify at least three measures of output effectiveness for services provided by your local government.*

### 3.4 Management control techniques useful in service delivery:

3.41 Workrules. Explicit rules to establish limits on behavior are required, generally to meet legal or technical requirements. Three guides in development of work rules:

(1) They need to be kept current and at a minimum;

(2) They should be functional;

(3) When possible, they should be guides to behavior, not limits on action.

3.42 Performance targets. Useful in production or service delivery management when applied to work groups. When applied to individuals, they may be useful as indicators of training needs, for motivational and disciplinary feedback, and as a basis for reward systems. Caution: when applied to individuals, performance targets can result in counterproductive behavior and limits on managerial discretion.

3.43 Work processes. Work processes, in direct service delivery, are generally defined largely by those who perform the work. Routine production work may be engineered more uniformly by management. Managers should focus on work modules and work groups rather than on individual workers.

3.44 Tracking progress. Tracking activities and results is a continuing managerial activity. Periodic reports are a simple monitoring device which may be supplemented with random audits. Simple paper and oral reporting systems can help track intermediate progress toward end results.

3.45 Evaluation of results is needed to help managers and elected officials improve the implementation of policies and programs, allocate and limit use of scarce resources, and decide among programs and policies and levels of various activities. There are three evaluation activities found in government:

(1) Internal management evaluation, focusing on resource utilization, operating methods and workload accomplishment, discussed above as an aspect of implementation;

(2) Performance measurement, an ongoing management responsibility using uncomplicated and regularized procedures: departmental records, ratings by trained observers, and citizen surveys. Consider measures of output, of input and efficiency analysis based on that input and output data. Comparisons over time, among internal units, with external organizations, and with standards will be useful.

(3) Program evaluation, a managerial process which assesses the content, implementation and effects of particular policies, how they impact on real life conditions. It seeks to measure the achievement of intended results, unintended impacts, current and projected future impacts, and direct and indirect costs. Implementation problems identified may include complexity and excessive clearance requirements, confusion, incompatibility, or displacement of goals, inadequate resources, unenthusiastic or non-performing subversive administration, public misuse or subversion.

3.5 Productivity improvement can be accomplished using three techniques:

3.51 Capital and technological investment; if cost savings cannot be anticipated, the capital investment probably is unwise;

3.52 Work redesign: work arrangements tend to become obsolete and management must encourage continued search for improved work methods and procedures;

3.53 Work force improvement: improving the quality of the work force and encouraging greater productivity through motivational techniques employed by management.

*Discussion Question: What things may a manager do to improve the productivity of a particular work unit (Identify the work unit and its assignment, then discuss specific steps or actions available to the town manager to secure productivity improvement)?*

*What are other responsibilities of the town manager, such as to the citizens, and in intergovernmental relations?*

## **Review of Unit No. 2**

In this unit, we have discussed the responsibilities of the governing body and the manager.

Although the manager is subordinate to the governing body, he or she has great responsibility to help make the governing body an effective policy maker.

Policy makers often must make hard choices between that which is momentarily popular and the best long-range interest of the town.

The governing body should:

- make decisions that are a basis for action
- be deliberative
- provide oversight
- secure and use information from all sources

The manager supports policy making in many ways (discussed).

The manager and the governing body must build a relationship of confidence and trust (discussed ways to accomplish this).

The manager is responsible for the delivery of town services:

Effectively	=	The right thing
Efficiently	=	Done right
Economically	=	With limited, scarce resources

Management controls:

Work rules  
Performance targets  
Work simplification

Improve productivity through:

Capital investment (new technology)

Work redesign

Worker development (training and motivation)

## EXERCISE: DEFINING THE MISSION

### DEFINING THE MISSION OF THE ORGANIZATION

Excellence in local government requires widespread understanding and acceptance of the basic mission of the organization. Mission should be stated in broad terms, but it should be practical and employees should be able to see how their efforts contribute to the accomplishment of the organization's mission. Mission statements may be city-wide, departmental, or sub-departmental.

#### Mission Statement

As a group, consider the basic *purpose or reason* for your organization's existence. Why was it created? What needs or problems is it expected to deal with? Then, write a brief, one or two sentence, statement of that mission. Share your statement with the others and respond to their questions or comments.

Your organization's mission statement: *The mission of the* (name of the organization)

is \_\_\_\_\_

#### City Motto

Many local governments have incorporated their mission in a statement called a "city motto". Preparing a city motto helps to articulate an understood, but perhaps unstated, mission.

As a group, consider your mission statement and then write a brief (not more than one sentence) motto which reflects your mission and expresses it in such a way as to capture the attention of employees and citizens.

Your organization's motto: \_\_\_\_\_

#### City Seal

The seal of the city may portray the most significant features of the city, those of which the citizens and their leaders are most proud.

As a group, draw a new city seal containing the three or four characteristics of your city by which you would like it to be known. Share your drawing with the others and respond to their questions and comments.

## UNIT NO. 3

### MANAGERIAL LEADERSHIP<sup>11</sup>

Unit No. 2 dealt with organizational leadership: moving the organization to pursue goals and objectives. This Unit considers leadership in terms of working with subordinates and employees.

#### 1.1 LEADERSHIP DEFINED

1.11 Leadership is the activity of influencing people to cooperate toward some goal which they come to find desirable.

1.12 The town manager is required to lead subordinates in the organization. He/she is expected to offer guidance and direction - leadership - to the elected officials. Citizens expect him to play a leading role in the execution of public policy. His peers expect him to provide leadership in dealings with other municipalities and other levels of government.

1.13 Leadership is a relationship between the leader and those who are led. It is a two-way relationship that enriches and benefits both parties. Leadership cannot exist without followers. It consists of the leader-follower interaction.

*Discussion Question: What are the sources of a leader's power or effectiveness?*

1.14 Followers give the leader whatever power he may have. A leader's ability to direct depends upon his follower's willingness to respond in the desired manner. Formal authority means little if people will not respect that authority. Although a superior may be able to compel obedience through the threatened use of sanctions (such as dismissal), obedience secured under threat of sanctions is far less productive than obedience which is voluntarily given. Effective leadership is that which maximizes the enthusiasm with which directions are accepted by followers.

*Discussion Question: How does leadership differ from the use of authority in directing the efforts of subordinates?*

---

<sup>11</sup> For additional discussion of managerial leadership, see Chapter 5, Creating Conditions for Excellence, in "The Effective Local Government Manager, International City Management Association, Washington, D.C., 1983 and Chapter 5, Leadership Styles and Strategies, in "Managing the Modern City", International City Management Association, Washington, D.C., 1971



## 2.1 LEADERSHIP STYLES

2.11 Leaders may employ one of several styles of leadership, being employee centered, production centered or team leaders. Leaders who are extremely employee centered or extremely production centered are likely to be ineffective. Team leaders, on the other hand, have a balanced concern for people and production.

2.12 Successful managers are leaders who want to get the right things done right, and on time. However, they are strongly people oriented, benefiting from interactions with individuals and groups. They understand that people are resources, but they feel that they are much more.

2.13 Managers as leaders are inventive, good at problem solving, and able to seize opportunities as they arise. That is why people come to them for the interactions that establish the foundations of leadership. Followers learn that the leader can be counted on to redefine unworkable situations, to adjudicate disputes reasonably, to act on opportunities, and to share in social exchanges.

2.14 Leaders recognize several key variables in their relations with followers:

- (1) The degree of sharing in decision-making
- (2) The rigidity with which rules are enforced
- (3) The concern manifested for the needs, problems, and personal welfare of subordinates
- (4) The nature of sanctions, positive or negative, employed to secure subordinate compliance with directives
- (5) The psychological response of the subordinates to the exercise of leadership

*Discussion Question: Discuss each of the foregoing variables, drawing upon the experience of members of the group in applying each variable in their work environment.*

## 3.1 LEADERSHIP FUNCTIONS

3.11 The principal function of a leader is to coordinate the work of his subordinates toward the achievement of defined objectives. This general function may be divided into four major responsibilities of the leader:

- (1) **Communication of Goals to Subordinates.** The subordinates must understand the goals toward which they

are to direct their efforts. The greater this understanding, the better they are able to allocate their time, make decisions, and interpret orders. Worker satisfaction is increased when the workers perceive themselves as accomplishing well-defined and articulated objectives.

(2) **Motivate Workers.** Workers must be stimulated to work willingly and even enthusiastically at the tasks assigned to them. This most likely will occur when there is strong, positive rapport between the leader and the followers, then the leader has identified the goals which motivate the workers and when there is a working atmosphere which meets the needs and expectations of the workers.

(3) **Coordination of Effort.** Coordination, the most time-consuming of the leader's responsibilities, requires (1) advance planning of the strategies and methods to be employed; (2) training and instruction of workers; (3) direction and supervision of worker effort; (4) coordination of the activities of the workers themselves; (5) coordination of the work of the leader's agency with efforts of other agencies seeing the same goal; and (6) the tasks of resolving problems, altering plans, changing directions, and providing the ongoing inspiration needed to maintain the desired level of worker motivation and enthusiasm.

(4) **Reporting on Accomplishments.** The leader must assess, at periodic intervals, the degree of success achieved in realizing the stipulated organizational objectives. This provides important feedback about organizational activities and can be used to generate a sense of worker satisfaction with accomplishments, motivate workers to higher levels of output, and adjust organizational activities to remedy problems and increase proficiencies.

#### **4.1 RESOURCES OF LEADERSHIP**

4.11 Some of the resources of leadership are supplied by the organization; others rely upon the intellectual and personal capabilities of the leader.

4.111 **Authority.** The chief resource supplied by the organization is the leader's authority to issue commands, directives, or orders, with the expectation that they will be followed and obeyed. Authority may be based in the law, in tradition or in the charisma, the personality and popular appeal of the leader.

4.112 Acceptance of authority by followers has four

different bases:

(1) Authority of confidence. Authority is accepted because of the follower's trust or faith in the person asserting authority, based upon that person's position in the organization, his technical competence, or his charismatic leadership characteristics.

(2) Authority of identification. Authority is accepted because the follower identifies and accepts the attitudes and proposals of the leader or other source of authority.

(3) Authority of sanctions. Authority is predicated upon the follower's fear of reprisals or punishments.

(4) Authority of legitimacy. Authority is accepted because the follower feels that it is necessary to do so, based upon a need to conform to custom, religious belief, or other inner value or personality characteristic.

4.113 The challenge for the leader is to maximize the bases upon which organizational authority is predicated and the keep the exercise of authority within the followers' zones of acceptance. The more the organization motivates the employee to pursue its goals, the greater the employee's zone of acceptance for organizational authority.

4.114 **Rewards and Sanctions.** A second resource is the leaders access to sanctions through which directions can be enforced. Some sanctions are formal: oral and written reprimands, employee evaluation, suspension or dismissal. Others are informal: varying work loads, desirability of work assignments, determining holiday, vacation and overtime work schedules, generally making life within the organization pleasant or unpleasant for the subordinate who chooses not to cooperate. Rewards may include such status symbols as a private office, a private secretary, a personal telephone line, newer office equipment, location of desks within an office. Other perquisites include the right to sit in on and help make policy at higher organizational levels, access to greater quantities of information about organizational policies, programs and activities, and the influence which the leader has within the organization to promote or hinder or veto the requests made by subordinates.

4.115 **Intellectual and Personal Resources.** These are the

leadership capabilities brought to the organization by the individual leader. These include his familiarity with leadership techniques, his ability to communicate ideas, his social grace, his ability to inspire confidence in his ideas, and his ability to relate to other persons. The person with greater technical skill will be regarded as a leader by his peers.

4.116 Using the factors considered previously and considering the motivations of followers, there are ten techniques to promote organizational ends:

- (1) Judicious use of praise, but praise may be overused or misused crudely or without tact; it must be skillfully given when deserved.
- (2) Public recognition of accomplishments, raising the subordinate in the eyes of his peers.
- (3) Delegation of more responsibility
- (4) Development of an atmosphere that suggests productivity and creativity
- (5) A sincere interest in the people with whom one works
- (6) Competition
- (7) Information. People like to know why they are told to do things
- (8) Money
- (9) Security. Too much and too little security - of job and income - are equally disastrous
- (10) Participation. Participation in management decisions is a positive approach to influencing employees.

*Discussion Questions: Which of the resources of leadership are likely to be most productive in motivating employees to improved performance in your town? Why?*

*How does the situation in which leadership is exercised influence the choice of resources? (Consider, for example, an emergency situation requiring rapid response and a situation where an organization has a new and unknown leader.)*

5.1 Leadership is but one side of a relationship. The other is employee behavior and performance, discussed in the next unit.

### Review of Unit No. 3

This Unit deals with the role of the manager as a leader of his or her organization.

Leadership is defined: the activity of influencing people to cooperate toward the achievement of a goal which they find desirable.

Leadership derives its strength (power) from the followers.

Successful managers are people oriented even as they work with process (planning and implementing).

Four responsibilities of a leader:

1. Communicate goals to subordinates
2. Motivate workers (see Unit 4)
3. Coordinate efforts
4. Report accomplishments and correct the course

Three leadership resources:

1. Authority
2. Rewards and sanctions
3. Intellectual and personal resources of the leader

Ten techniques to promote achievement of the organization's goals.

"Leadership is but one side of a relationship. The other is employee behavior and performance, addressed as motivation."

## **EXERCISE**

### **THE URBAN MANAGEMENT CHALLENGE**

#### **To the Trainer**

The purpose of this exercise is to help participants think about (1) what it means to be an effective either as a manager or an organization intended to serve specific audiences; and (2) the various factors that contribute to individual and organizational effectiveness.

#### **Tasks:**

1. Brief the group on the rationale for the session and the tasks they are to perform.
2. Break the total group into four smaller working groups of similar size. Two groups are to address the individual dimension of urban management and two groups the organizational dimension. All four groups will be requested to carry out two specific tasks:
  - (a) To define "effectiveness" from either an individual or organizational perspective;
  - (b) To list those factors they believe contribute to individual or organizational effectiveness.
3. Give each group newspaper and markers, they should have 30 minutes to complete the two tasks.
4. At the end of the 30 minutes, bring the four groups together to report their results. Each group will have approximately 10 minutes to make their presentation when they return to the plenary discussion.

The trainer should ask each group to comment briefly on how they worked together as a team. How did they decide to address each task? Were they frustrated by the tasks and the way they worked together? If they had to do it again, would they address the task differently?

## **EXERCISE**

Compare, to the extent possible, the responses of the two groups working on the same tasks and the differences and similarities in respect to individual and organizational effectiveness.

### **Training Outcomes Should Include:**

1. A greater awareness of what is meant by "effectiveness";
2. What contributes to individual and organizational effectiveness;
3. Whether or not the total group sees these two approaches to effectiveness as being fundamentally different or the same;
4. Some discussion of the consequences of the exercise regarding their work together during the training.

## EXERCISE

### THE URBAN MANAGEMENT CHALLENGE EXERCISE

#### Task Assignment Groups 1 and 2:

Your group has two tasks to perform within the next 30 minutes.

Task 1: Agree on a definition of "Managerial Effectiveness" as it would apply to an urban situation.

2. Task 2: List those factors your group believes contribute to the manager's effectiveness.

Your group is free to use whatever method you believe will be effective in accomplishing the two tasks stated above.

=====

#### Task Assignment Groups 3 and 4:

Your group has two tasks to perform within the next 30 minutes.

Task 1: Agree on a definition of "Organizational Effectiveness" as it would apply to an urban situation.

Task 2: List those factors your group believes contribute to the organization's effectiveness.

Your group is free to use whatever method you believe will be effective in accomplishing the two tasks stated above.



# EXERCISE

## THE URBAN MANAGEMENT CHALLENGE EXERCISE

Summarize, briefly, each group's definition of effectiveness.

### GROUP 1: Managerial effectiveness


### GROUP 2: Managerial Effectiveness


### GROUP 3: Organizational effectiveness


### GROUP 4: Organizational effectiveness






## UNIT NO. 4

### EMPLOYEE MOTIVATION AND PERFORMANCE

Leadership, the subject of Unit No. 3, is crucial to local government excellence, but it is only one side of a relationship. The other is employee behavior and performance.

#### 1.1 WHY PEOPLE WORK

There are many reasons why people work. The most obvious reason is to earn money with which to purchase the good and services we want. Another reason is to develop our self-esteem and identity. In our society, who and what we are is largely determined by the work we do. It determines our status, where we live, whom we associate with, and where our children go to school. People are different; they have different wants, needs, expectations, goals, ambitions, etc. and their wants and goals change as they become older, as they have new experiences, as their environments change.

*Discuss findings of IPA Internal Needs Assessment exercise at the Slovak Institute for Public Administration*

#### 2.1 PERFORMANCE IS THE OBJECTIVE

Some employees consistently work harder than others who are equally talented and qualified. The difference is **motivation**. The importance of motivation may be illustrated:

Performance = ability x motivation

If an individual has the ability to do a task, but not the motivation, it will not get done. Money, as a single incentive, is not a strong motivator for everyone, probably not even for a majority of workers.

#### 3.1 MOTIVATION DEFINED

Motivation is derived from the Latin *movere*, meaning "to move". Motivation is the psychological process that gives purpose and direction to behavior. Motivation is one of the explanations of human behavior, in general, and of job performance, in particular. Managers turn to motivation in an attempt to get individuals to willingly pursue objectives of the enterprise.

#### 4.1 FAULTY ASSUMPTIONS ABOUT MOTIVATION

Managers tend to make subjective assumptions about what their subordinates want from their jobs. In one study, employees were asked to rank their personal preferences among ten job

factors that had motivational characteristics. Their supervisors were then asked to rank the same items as they believed their subordinates would. The aim was to determine how accurately the supervisors perceived the needs of their subordinates.

### Managerial Misconceptions of Employee Wants

Employee Ranking	What People Want from Their Work	Supervisor Ranking
1	Interesting work	5
2	Full appreciation of work done	8
3	Feeling of being in on things	10
4	Job security	2
5	Good wages	1
6	Promotion and growth in the organization	3
7	Good working conditions	4
8	Personal loyalty to employees	7

*Exercise: Identify the significant differences in the rankings above; discuss why they are so different. The subordinates' top three choices were ranked fifth, eighth and tenth by their supervisors.*

This example shows that supervisors often misjudge what their subordinates want from their jobs. Four traditional motivational tools -- fear of unemployment, strict supervision, money, and reliance on the work ethic -- are inappropriate for almost half of the work force. Rather, the alternatives of flexible work schedules, opportunities to develop one's mind and body, personalized feedback, broader distribution of symbolic privileges, and job enrichment present enormous opportunities for improvement in productivity and quality of work.

## 5.1 MOTIVATIONAL THEORIES

There are many different theories of motivation, but three are the most popular. Each approaches the motivation process from a different perspective, each has supporters and detractors, and each teaches important lessons about the motivation to work.

### 5.11 Abraham Maslow and the Needs Hierarchy Theory

Widely known today is Abraham Maslow's **needs hierarchy theory** proposing that people are motivated by a predictable five-step hierarchy of needs. His message is that people always have needs, and when one need is relatively fulfilled, others emerge in a predictable sequence to take its place. His

hierarchy includes physiological, safety, love, esteem and self-actualization needs. People are not consciously aware of these needs; yet we all supposedly proceed up the hierarchy of needs, one level at a time.

### MASLOW'S HIERARCHY OF NEEDS

**Physiological Needs.** At the bottom of the needs hierarchy, these needs are necessary for biological functioning and survival: food, water, sleep, and sex. Fulfillment of these needs permits the individual to survive and nothing else is important when these bodily needs have not been met.

**Safety Needs.** Once the physiological needs have been largely satisfied, those in the next class emerge; thus an individual will take even desperate risks if he is starving. However, once the physiological needs are relatively well satisfied, safety needs will dominate his behavior. These include safety from the elements, from enemies and other threats, including avoidance of the unexpected.

**Love and Belongingness Needs.** A physiologically satisfied and secure person focuses next on satisfying needs for love and affection. This category is a powerful motivator of human behavior. People strive hard to achieve a sense of belonging with others, warm, supportive associations.

**Esteem Needs.** People who perceive themselves as worthy individuals are said to possess high self-esteem. Included in this group are needs for achievement, mastery and competence, self-confidence, independence and freedom, reputation, recognition and appreciation. It is important for those who are expected to help achieve organizational objectives to have their esteem needs relatively well fulfilled. But according to Maslow, esteem needs cannot emerge if lower-level needs remain unattained.

**Self-actualization Needs.** At the top of the hierarchy is man's need for self-fulfillment. Maslow defines this as "the desire to become more and more of what one is, to become everything one is capable of becoming." One may self-actualize by striving to become a better plumber, a better musician, a better parent, a better manager. Self-actualization is the full use of one's talents, capabilities, and potentialities.

#### 5.12 Implications of Maslow's Theory for Managers

This theory has many implications for managers. The first is that the major strategies currently used by managers to motivate employees -- money, fringe benefits, job security -- satisfy needs in the physiological and safety classes. However, the majority of employees have already satisfied

these needs; therefore, these strategies are no longer incentives for improved performance.

Secondly, love and belongingness needs are difficult to satisfy in the work place. Work can be designed so that people can more easily interact and managers can be trained in human relations skills.

The levels which seem to provide the greatest potential for increasing workers' motivation are the fourth and fifth levels: esteem and self-actualization. Self-esteem and self-respect are more likely to be a function of the kind of work done rather than the conditions surrounding the job. Interesting, challenging and meaningful work provides a base for increasing the full use of one's capabilities. Managers seeking to respond to these needs try to enrich jobs, to design work so that it is challenging, varied and interesting. It can also involve employees in determining how a job is to be done; letting them exercise quality control; having them correct their own mistakes, determine their own work pace, etc.

Maslow's most important lesson for managers is that a need fulfilled does not motivate an individual. Applying Maslow's theory in real life points up some deficiencies. Practical evidence points to a two-level rather than a five-level hierarchy. In this competing view, the physiological and safety needs are arranged in hierarchical fashion, as in Maslow's theory. But beyond that point, any one of a number of needs may emerge as the single most important one, depending upon the particular individual. In fact, most people seem to be simultaneously motivated by several of the same-level needs.

## **5.2 Frederick Herzberg's Two Factor Theory of Motivation**

In the 1950s, Frederick Herzberg proposed a theory of motivation based on satisfaction. His theory implied that a satisfied employee is motivated from within to work harder than the dissatisfied employee who is not self-motivated. Herzberg's research uncovered two classes of factors associated with employee satisfaction, and so his concept has come to be called **Herzberg's two-factor theory**.

Herzberg's theory was formulated on the basis of interviews with engineers and accountants, who were asked to recall specific incidents in their recent work experience that made them feel particularly good or particularly bad about their jobs. Analysis of their replies revealed a consistent pattern: there is a set of job factors or conditions that, when present, tend to result in high levels of motivation and job satisfaction. They are the "motivational factors":

#### MOTIVATIONAL FACTORS

1. Achievement, successful task accomplishment
2. Recognition for achievement
3. The work itself, interesting, challenging work
4. Advancement or growth
5. Responsibility

Thus, if these factors are present in a job, they tend to build high levels of motivation. However, if they are not present, they do not necessarily cause dissatisfaction. Dissatisfaction is caused by the absence of another set of factors which are called "hygiene factors":

#### DISSATISFIERS OR HYGIENE FACTORS

1. Company policy and administration
2. Supervision
3. Interpersonal relations with peers, superiors, and subordinates
4. Working conditions
5. Salary
6. Status
7. Job security
8. Personal life

According to Herzberg, the opposite of job satisfaction is not dissatisfaction but, rather, NO job satisfaction. And the opposite of job dissatisfaction is not job satisfaction but NO dissatisfaction. The core of the motivators is the nature of the work or task. (Note that the motivator factors are congruent with Maslow's two classes of esteem and self-actualization.) The hygiene factors operate in the environment of the work or task. If they are not present in the job situation, they can be significantly demotivating. Herzberg's solution to motivational problems is to deal with the design of the work itself. Herzberg concluded that enriched jobs were the key to self-motivation. In other words, the work itself, rather than pay, supervision, or other environmental factors, is the key to satisfaction and motivation.

#### 5.3 Victor Vroom's Expectancy Theory

Both Maslow's and Herzberg's theories contribute to our understanding of human motivation, but both are criticized for making unsubstantiated generalizations about what motivates people. Experience tells us that different people are motivated by different things at different times. Victor Vroom's **expectancy theory** effectively deals with the highly personalized choices that individuals make when faced with the prospect of having to work to achieve rewards. This theory is based on the assumption that motivational strength is



determined by the perceived probabilities of success.

For managers, this means that employees will work long and hard when they believe that they stand a good chance of successfully completing the job and subsequently receiving personally valued rewards. Managers must hone their listening skills to discover what particular rewards specific individuals value. Training combined with challenging but attainable objectives will increase an employee's potential for successfully completing the job.

#### 5.4 Summary of Usable Motivational Concepts

Considering these several motivational theories leads to three sets of common ideas upon which current motivational practice is based:

- (1) Motivation depends upon the situation, and individual and group differences must be taken into account
- (2) Goals, objectives and targets provide essential frameworks for improved performance
- (3) People change and can be changed in motivation and performance.

*Exercise: Listed below are different characteristics a job might have. Rank order the characteristics from 1 (most important) to 12 (least important) in terms of how important you think they are to the "average" worker.*

	Ranking
1. Good work companions	_____
2. Have a good boss	_____
3. Use of knowledge and skills	_____
4. Receive recognition for contributions	_____
5. Receive a good salary	_____
6. Opportunity for advancement	_____
7. A position with responsibility	_____
8. Job security	_____
9. Good working conditions	_____
10. Challenging work	_____

11. Liberal fringe benefits \_\_\_\_\_

12. Opportunity for growth \_\_\_\_\_

*After you have completed your ranking, compare it with those of others in your group and discuss differences. Can you come to consensus within the group about ranking the top three and the last three items?*

## 6.0 MOTIVATION THROUGH JOB DESIGN

There are three basic approaches to employee motivation: through job design, through rewards and through quality of life innovations.

A job serves two separate but related functions. It is a productive unit for the enterprise and a career unit for the individual. Certain kinds of jobs adversely affect the people performing them and this, in turn, can adversely affect productivity. The workers and the enterprise would benefit if jobs of this kind were redesigned so as to eliminate the adverse effects. Rising generations in the work force have different sets of values from earlier generations; different economic values about what is an "acceptable" standard of living, what are the necessities and luxuries of life; different social values about how they spend their leisure time. These values extend to their view of work and its place in an overall lifestyle. Thus, job design is a key determinant of individual motivation and ultimately the success of the enterprise.

### 6.1 Fitting People to Jobs

Unrealized expectations are a major cause of job dissatisfaction and low motivation. Managers may create unrealistically high expectations in new hires to entice them to accept the position. Dissatisfaction sets in when lofty expectations are brought down to earth by dull or tedious work. **Realistic job previews**, honest explanations of what the job actually entails, have been useful here. Realistic job previews can reduce turnover and improve job performance.

**Job rotation**, periodically moving people from one specialized job to another, prevents stagnation. When highly specialized jobs (which may be repetitive and boring) are unavoidable, job rotation can help neutralize these adverse characteristics.

Another way of coping with a tedious job is to limit the individual's exposure to it, perhaps by allowing employees to earn an early quitting time. This technique, called **contingent time off**, involves establishing a challenging yet fair daily performance standard or quota, and letting employees go home when it is reached.

### 6.2 Fitting Jobs to People

A second job design strategy calls for managers to consider changing jobs instead of people. Two techniques address the need to improve the fit between people and their jobs so that both high work productivity and a high quality employment

experience result.

**Job enlargement** is the process of combining two or more specialized tasks in a work flow sequence into a single job. For example, a clerk who normally types a client's name and address on a form may be asked to type in the claim description and disposition as well. A moderate degree of complexity and novelty can be introduced in this way.

**Job enrichment** is redesigning the job to increase its motivating potential. This reverses the trend toward greater specialization. Unlike job enlargement, which merely combines equally simple tasks, job enrichment builds more complexity and depth into jobs by introducing planning and decision making responsibility, normally carried out at higher levels. Jobs can be enriched by upgrading five dimensions of work: (1) skill variety; (2) task identity; (3) task significance; (4) autonomy; and (5) job feedback.

**Skill variety.** The degree to which a job requires a variety of different activities in carrying out the work, involving the use of a number of different skills and talents of the worker.

**Task identity.** The degree to which a job requires completion of a "whole" and identifiable piece of work, that is, doing a job from beginning to end with a visible outcome.

**Task significance.** The degree to which a job has a substantial impact on the lives of other people, whether these people are in the immediate organization or in the world at large.

**Autonomy.** The degree to which the job provides substantial freedom, independence, and discretion to the individual in scheduling the work and determining the procedures to be used in carrying it out.

**Job feedback.** The degree to which carrying out the work activities required by the job provides the individual with direct and clear information about the effectiveness of his or her performance.

Not all employees will respond favorably to enriched jobs. Only those with the necessary knowledge and skills plus a desire for personal growth will be motivated by enriched work. Further, dissatisfaction with factors such as pay, physical working conditions, or supervision can neutralize enrichment efforts. But job enrichment does work when carefully planned, when management is committed to its success, and when employees truly desire additional challenge.

## **7.0 MOTIVATION THROUGH REWARDS**

**Rewards** are those material and psychological payoffs for doing something. They can have a great impact upon how long and hard a person will work. Job performance and satisfaction can be improved by properly administered rewards. Rewards must be administered in a way that (1) satisfies needs; (2) fosters positive expectations; (3) ensures equitable distribution; and (4) rewards results.

### **7.1 Rewards Must Satisfy Individual Needs**

Neither a pay raise or a pat on the back will have motivational impact unless it satisfies the recipient's needs. Not all people need the same things, and one individual may need different things at different times. Money is a powerful motivator but the promise of more money may mean little to the person who is financially secure and seeks ego satisfaction from his work.

### **7.2 One Must Believe That Effort Will Lead to Reward**

According to the expectancy theory of motivation, an employee will not try to attain an attractive reward unless it is perceived as attainable. Those with little chance of winning will not be motivated to try harder than usual.

### **7.3 Rewards Must Be Equitable**

Something is equitable if we perceive it to be fair and just. Each of us weighs equity in our heads. Perceived inequity is associated with feelings of dissatisfaction and anger, jealousy, or guilt; inequitable rewards schemes tend to be counterproductive.

### **7.4 Rewards Must Be Linked to Performance**

There should be a direct link between work and rewards. Managers should strengthen motivation to work by making sure that those who give a little extra get a little extra.

### **7.5 Reward Systems**

Monetary rewards, as supplements to regular pay scales, used by governments fall into several categories:

(1) Permanent merit pay increases to reward high-quality performance.

(2) Suggestion award programs to recognize employees who contribute useful ideas to improve performance.

- (3) Performance bonuses paid as one-time financial rewards.
- (4) Piecework or production bonuses to reward employees' performance above specified standards.
- (5) Safety awards to reward employees for their safety records.
- (6) Attendance awards to reward employees for nonuse of sick leave.
- (7) Performance pay based on productivity bargaining to buy out work rules that inhibit improvements or to reward productivity increases through "gain sharing."

The most important monetary reward is regular compensation -- the pay and fringe benefits employees receive for performing work. Pay and fringes would (1) meet employees' basic needs; (2) incorporate differences to meet individuals' varied needs; and (3) possess internal and external equity.

## **8.0 MOTIVATION THROUGH QUALITY-OF-WORK-LIFE INNOVATIONS**

It is increasingly recognized that the greater one's say in the nature, conditions, and scheduling of one's work, the greater the satisfaction with the work condition. Quality-of-work-life is a process by which the organization attempts to unlock the creative potential of its people by involving them in decisions affecting their work lives. Three major quality-of-work programs are flexible work schedules, participative management, and workplace democracy.

### **8.1 Flexible Work Schedules**

**Flextime** is a work-scheduling plan that allows employees to determine their own arrival and departure times within specified limits. All employees must be present during a fixed core time. For example, employees required to work an eight hour day may be permitted to choose their arrival time between 7:00 am and 9:00 am and their departure time between 3:30 pm and 5:30 pm; all employees are required to be present during the core period of 9:00 am to 3:30 pm.

Flextime use in the US has raised productivity as almost always having raised employee morale; reduced tardiness; reduced absenteeism; and reduced turnover.

**Job sharing** is complementary scheduling which permits two or more part time employees to share a single full-time job. For example, two mothers of young children split a job between them, each working three days a week, sharing Wednesday, when they coordinate their activities.

## 8.2 Participative Management

There are four key areas of participative management. Employees may participate in (1) setting goals; (2) making decisions; (3) solving problems; and (4) designing and implementing organizational changes. By being personally involved in one or more of these areas, employee motivation and performance may be expected to increase.

Among the more popular formats for participative management are quality circles: voluntary problem-solving groups of five to ten employees from the same work area who meet regularly to discuss quality and productivity improvement. Typically, quality circles meet for one hour each week, during regular working hours. Quality circles attempts to tap the creative potential that every employee possesses. Each circle is responsible not only for recommending improvements, but also for implementing and evaluating solutions.

**Gainsharing** is a form of participative management which links performance with rewards. Under such a plan, employees get cash bonuses based upon how well the organization performs. Profit sharing is another term for gainsharing.

## 8.3 Workplace Democracy

Workplace democracy encompasses all efforts to increase employee self-determination. There are two major forms: (1) employee-owned enterprises and (2) workers' self-management.

Governments may utilize the process of privatization to create employee-owned enterprises working under contracts from the government for the provision of some essential service or product.

Workers' self-management is an option with limited use in a few European countries. Here, the workers and their elected representatives control the enterprise. there seems to be no opportunity for applying this form in the governmental sector.

*Exercise. Discuss the following questions:*

*(1) What are the qualities a manager should expect from his work force and what should a work force expect from the manager?*

*(2) Does a work group ever achieve optimum performance and how would a manager know when that level of performance had been reached?*

## UNIT NO. 5

### DECISION MAKING AND PROBLEM SOLVING<sup>12</sup>

#### 1.0. INTRODUCTION TO DECISION MAKING

Every day that passes, we see government and the private sector losing untold amounts of productivity from unsolved problems, costly wrong decisions, and plans that go awry from unanticipated problems.

Consider that organizations are headed by managers who are responsible for achieving results. All managers become concerned with situations that impact their ability to achieve those results. These situations fall into three categories: "something has gone wrong" (a problem), "some action must be taken" (a decision), and "something might go wrong" (a potential problem). Each of us is judged by the quality of our results in dealing with these concerns.

Most organizations desperately need improvements in the methods used to solve problems, make decisions, and anticipate potential problems. Too often, managers "fix" what they think is a problem with temporary solutions, only to have the problem reoccur. They waste time deciding between alternative actions without establishing objectives. They hesitate to act for fear of the consequences, or they barge ahead, and just create new problems.

Needed are managers who can make more effective use of their information, experience and intelligence; who can cope with change when their experience does not provide the answer to a new situation; who can handle "information overkill" by sorting out key data that applies to the job at hand. We seek managers who can assess their own problem solving and decision making techniques and improve them; managers who can better manage subordinates who possess complex job knowledge they may not have. These are people who can analytically identify the cause of a problem and not be led astray by side issues. They can develop permanent solutions, avoiding patch-ups. Their decisions are based upon a systematic analysis of alternative courses of action against specific objectives. They have the expertise to identify potential problems and determine the best actions to deal with them. They use data systematically

---

<sup>12</sup>For additional information about managerial decision making, see Chapter 6, Making Decisions in "Managing the Modern City", International City Management Association, Washington, D.C., 1971



to be better managers.

When we look at **what managers do**, we see that a principal function is to **take action-- purposeful action**. Managers face the need for taking action in four kinds of situations: to improve the organization and help it adapt to change (proactive); to respond to crises and "fight fires" (reaction); to decide who gets what -- money, time, attention, and work assignments (resource allocation) and to work out problems, resolve conflicts, develop compromises (negotiation).

Ask most managers how they make decisions and they will respond "I don't know how I do it; I just do it." Yet there are techniques which can be employed to assist managerial decision making and problem solving. The purpose of this training session is to explore those techniques and assist the participant to develop some expertise in their use.

## 2.1 HOW DECISIONS ARE MADE

Decision making is the process of identifying and choosing from alternatives. Some decisions are made frequently, perhaps several times each day. Others are made infrequently, sometimes only once. We distinguish between these two types of decisions, for each requires a different decision-making procedure.

**Programmed decisions** are those which are repetitive and routine. Managers tend to devise fixed procedures for dealing with these decisions. Examples include hiring decisions in a personnel office, supply reorder decisions in a purchasing agency, pricing decisions in a retail store. Most decisions made on a daily basis are of the programme variety.

*Exercise: Identify typical programmed decisions made in your organization. What rules or guidance exists for the decision maker?*

Decision rules are the basis for programmed decisions. A decision rule is a statement that identifies a situation in which a decision is required and specifies how the decision will be made. Generally, decision rules are stated in "if-then" terms. If the supply of pencils in the supply room falls to "X"-level, then order "Y" number of pencils. Behind decision rules is the idea that standard, recurring problems need be solved only once. Carefully prepared decision rules (often incorporated in written procedures) streamline the decision-making process and permit lower level managers to bear the responsibility for programmed decisions.

**Nonprogrammed decisions** are those made in complex, important and nonroutine situations, often under conditions that are new

and largely unfamiliar. This kind of decision is made much less frequently than are programmed decisions. Examples of nonprogrammed decisions include deciding whether to begin to offer a new service to the public, deciding which of two major streets to widen and repave, and deciding which programs to cut when necessary to reduce expenditures.

Managers should consider six questions prior to embarking on a nonprogrammed decision:

- What decision needs to be made?
- When does it have to be made?
- Who will decide?
- Who will need to be consulted prior to making the decision?
- Who will ratify or veto the decision?
- Who will need to be informed of the decision?

Considering these questions will help the manager to more sharply focus his decision-making efforts.

*Exercise: Discuss why each of the above questions is significant to the manager facing the need for a nonprogrammed decision.*

Once the manager has established that a decision is required, he should determine whether or not the situation is routine. If it is routine and there is an appropriate decision rule, then the rule is applied. If it is a new situation demanding a nonprogrammed decision, then comprehensive problem solving begins.

Problem solving is the process of *reducing the difference between an actual situation and the desired situation*. A problem, therefore, is the difference between an actual state of affairs and a desired state of affairs. Problem solving seeks to close that gap. For example, a person in Prague who has to be in London in 24 hours has a problem. The problem is not in being in Prague (the actual state of affairs), nor is it being in London in 24 hours (the desired state of affairs). Instead the problem is the 1014 kilometers between Prague and London. Considering the 24-hour time constraint, flying is the only practical way of solving the problem (closing the gap). If more time were available, other modes of transportation could be considered.

Managers need to define problems in terms of the gaps between the actual and the desired situations. For example, you should concentrate on the gap between the present level of weekly production and the desired level rather than complaining about the current low productivity or wishfully thinking about high production. The challenge is discovering a workable

alternative for closing the gap between actual and desired production.

While much daily problem solving is done on a haphazard, intuitive basis, the rational manager will look to a more systematic problem-solving process for dealing with difficult and unfamiliar nonprogrammed decision situations. Management theory has given us a general decision-making model, a logical series of steps that managers can follow when making decisions. Following each step improves the quality of the final decision.

We have already described the preliminary analysis which should precede actual decision making (the six questions above). Only then are we assured that a decision needs to be made.

### 3.1 SIX STEPS IN THE DECISION MAKING PROCESS

We can identify six steps in the decision-making process:

1. Recognition of a problem
2. Identification of significant factors
3. Identification of alternatives
4. Weighing and testing alternatives
5. Choice
6. Implementation of choice

Perhaps a seventh step is to examine the suitability of the choice and to determine whether additional action is needed or, even, to begin again to find a more suitable answer.

#### 3.11. Recognition of a Problem

The decision-making process begins when we become aware of a situation in which it is possible to act -- one way or another, or to choose inaction. When we become aware that something is wrong, that there is deviation from the desired situation, then we face a problem which calls for action based upon a decision we face making.

Too often we believe that we know what the problem is, when in fact, we misperceive it. To avoid the waste of seeking solutions to the *wrong problems*, we must develop a carefully analyzed statement of the problem. Identify specifically what the problem is and what it is not. Why is it a problem? When did it become one? What has changed that creates this problem (its cause)?

A good decision is dependent upon recognition of the right problem; if we are so intent upon jumping to the right answer, we may fail to look first for the right

question.

There are three common errors in attempting to identify problems:

**1. Defining the problem according to a possible solution.** Don't rule out alternative solutions by how you state a problem. For example, a manager plagued by high absenteeism may say, "We have a problem with low pay, thus preventing management from discovering that tedious and boring work is the real cause. The problem solver should focus on closing the gap between actual and desired attendance, rather than on the issue of low pay.

**2. Focusing on narrow, low-priority areas.** Successful managers separate out relatively minor problems and reserve their attention for problems that really make a difference. The goals and objectives of the organization provide useful criteria for determining the priority of various problems. Why be concerned with waxing the floor when the roof is caving in?

**3. Diagnosing problems in terms of their symptoms.** Treating symptoms rather than underlying causes may be appropriate in the short run. In the longer run, however, symptoms tend to reappear and problems tend to get worse. There is a simple test for discovering whether one has actually found the cause of a problem: "If I introduce this variable, will the problem (gap) disappear?" or "If I remove this variable, will the problem (gap) disappear?" **Causes** are the variables that, because of their presence or absence from the situation, are primarily responsible for the difference between the actual and the desired conditions.

### 3.12. Identification of Factors

This continues the problem analysis by asking such questions as: What matters in this situation? Who wants what? What are the significant material elements - available resources, technical problems, financial considerations? Who will be affected and how?

It is almost never possible to have all the facts. The problem-solving manager must be persistent, imaginative and questioning of those who have knowledge of the situation.

The manager must decide who should be involved in the

decision. Generally, decisions should involve those who are impacted by them, those who have a stake in the solution to a problem. Differing points of view, represented by a diversity of persons involved, will enrich the analysis. You should hear from all those who will have a major role in carrying out the decision.

### 3.13 Identification of Alternatives

Once a problem and its most probable cause(s) have been identified, attention turns to generating alternative solutions. This is the creative step in problem solving. The natural response to a problem is to try to get rid of it by finding an answer, often taking the first answer that occurs and pursuing it because we are reluctant to spend the time and the mental effort needed to develop a variety of alternatives from which to choose.

This step involves decision analysis, beginning with a statement of what it is that is to be achieved as a result of the decision. What is the **objective** sought from this process? Why is this an objective? It is often helpful to classify objectives into two classes: "musts" and "wants". The "musts" should be realistic, essential, and measurable (for how else will you know if you have achieved them?) Then, and only then, list the alternative actions which are available to deal with this situation.

Most problems offer more than one solution. A variety of solutions (alternatives) should be identified and considered. Which makes the best fit? Which addresses the most "musts" and "wants"? Much of the effectiveness of decision making has to do with how well the real nature and extent of the possibilities available are explored and understood.

### 3.14. Weighing and Testing of Alternatives

Once alternatives have been identified, the decision maker looks ahead to the likely consequences of each. What is the advantage of one over another. What are the relative costs of each, in terms of time and money, physical difficulties, human opposition?

Costs must be considered as well, both short-range and long-range costs. Some costs cannot be measured in money terms: an improper utilization of personnel is expensive. Who will be mad? Who will be glad?

### 3.15. Choosing a Course of Action

Out of this research and analysis comes choice, the

selection of that one alternative (or combination of alternatives) which seems best to fit the problem as it was defined.

Which alternative best serves the purposes of the local government and the agency? Will it be supported within the organization? Can it be reasonably implemented? Will it be supported by the community? What will be its incremental costs and savings (compared to the status quo)? Are there objective tests for measuring success in solving the problem? It is sometimes helpful to structure the consideration of alternatives by weighing how each satisfies the "musts" and the "wants", assigning a weight to each of these factors and a score to the alternative to produce a total score for each alternative. This score should be used only as a guide and not an iron-clad direction to a single choice.

A specialist in managerial problem solving (Russell Ackoff) says that there are three things that can be done about problems: they can be resolved, solved or dissolved.

**Resolving the problem.** When a problem is resolved, a course of action that is good enough to meet the minimum constraints is selected. A badly worn spare tire may suffice as a replacement for a flat tire, although getting the flat repaired is the best possible solution. Settling for solutions that are good enough rather than the best possible is said to be *satisficing*. Satisficing often is a shortsighted and passive technique that emphasizes survival instead of improvement and growth.

**Solving the problem.** A problem is solved when the best possible solution is selected. Managers are said to *optimize* when they systematically research alternatives and select the one with the best combination of benefits.

**Dissolving the problem.** A problem is dissolved when the situation in which it occurs is changed so that the problem no longer exists. Problem solvers are said to *idealize* because they actually change the nature of the system in which the problem resides. The replacement of assembly line welders with robots dissolves the problem of costly absenteeism among workers in that job category.

### 3.16. Implementation of Choice

This is the step which produces action. This is where the manager's decision meets the ultimate test of reality. A good decision furthers the accomplishment of the objectives set forth in step 3 as well as those broader

goals of the organization. It should correct the cause of the deviation from the desired state. It should be cost-effective. It should not result in the creation of new problems needing correction.

If a decision is not accomplishing what was intended, it should be reviewed and changes made. The manager must monitor closely the impact of his decision and be prepared to implement corrective steps if needed (no decision is so perfect as to be change-proof.)

A systematic approach to decision making assures the manager that all the necessary factors have been taken into account. Formal structures for decision making will not be used in every instance, of course, but practice in following a logical and structured approach to problem solving will accustom the manager to systematically and analytically approaching his decision making responsibilities.

Time is the true test of any solution. Until a solution has had time to prove its worth, the manager can only rely upon his or her judgment concerning its effectiveness and efficiency. Ideally, the solution will eliminate the difference between the actual and the desired. Should the gap fail to disappear, two options present themselves. If management remains convinced that the problem has been correctly identified, they can recycle to step 3 to try another solution that was identified earlier. If the gap persists despite several attempts to find a solution, they it is advised to recycle to step 1 to redefine the problem and engage in a new round of problem solving.

#### **4.1. GROUP-AIDED DECISION MAKING**

Decision making, like any other organizational activity, does not take place in a vacuum. Typically, decision making is a highly social activity with committees, study groups, panels or task teams contributing in a variety of ways.

There are five aspects of decision making which can be assigned to groups:

1. Analyzing the problem
2. Identifying the components of the decision situation
3. Estimating components of the decision situation (determining probabilities, feasibilities, time estimates and payoffs)
4. Designing alternatives
5. Choosing an alternative

There is a strong case for using groups when making decisions. Keep in mind the difference, however, between group-aided decision making and group decision making. In the first instance, the group does everything but make the final decision. Although the decision made by a group will reflect the collective wisdom and experience, personal accountability is lost. For managers who want to maintain the integrity of personal accountability, there is only group-aided decision making.

When a manager brings others into the decision-making process, positive and negative factors will be encountered. Managers should strive to avoid the disadvantages such as minority domination and pressures to conform while taking advantage of the greater pool of knowledge and varying perspectives represented in the group. Individual decision making tends to be faster but group-aided decisions usually are of higher quality and more acceptable to those affected.

*Exercise: In group discussion define 3 simple problem situations from participants' experience. Divide into 3 groups, each of which is assigned a problem and chooses a group leader. (Short, one-page cases can be used instead of participant problem definition.) Each group should in one hour work through the 5 steps identified above, with results recorded on 5 large poster boards or flip charts sheets. The full group convenes; the leader of each subgroup describes the process, and open discussion of the results is encouraged.*



UNITS NO. 1 TO NO. 5  
ADDITIONAL DISCUSSION QUESTIONS

1. List the factors which most constrain the ability of town governments to respond to the needs of citizens. Be as specific as you can.

2. Describe an experience of yours which illustrates effective management performance.

3. Describe an experience of yours which illustrates efficiency in the management of resources.

4. From your experience, select a decision you are familiar with and describe how it was processed through the deliberative steps:

How was the problem defined?

What alternatives were considered?

How was the preferred alternative selected?

Who approved (authorized) action?

What happened when the solution was implemented?

Was there feedback? What kinds of information? What changes were made, if any, as a result of feedback?

## UNIT NO. 6

### ETHICS IN LOCAL GOVERNMENT

This Unit is based upon current law and practice in the United States. Although legal requirements may differ from country to country, it is believed that the principles stated have near universal application.

1.1 Ethics are often confused with morals, but there is a difference. Ethics are standards or rules for a group. Morals involve individual behavior. Morals may be the practice of ethics; the person who violates an ethical standard acts immorally. Many professions, including that of town managers, prescribe ethical codes for their members and some, including town managers, have procedures for enforcing those codes. See Figure 6-1 for the ICMA code of Ethics. Figure 6-2 is the Code of Ethics of the American Society for Public Administration. (Discuss)

1.2 Codes of ethics for professional associations provide standards, guidelines, procedures, opinions and sanctions. They are not statutory codes with criminal and civil penalties, but they can be powerful tools when a person violating them can be denied the right to practice or engage in his or her profession.

1.3 Codes of ethics provide useful guidelines for managers and other professionals to follow. They are of greatest value in circumstances where ethical decisions are the least obvious. Professionals know that you should not lie, cheat or steal. Yet they bring to public service individual values and judgment and a strong sense of social consciousness which they apply to their actions and decisions.

1.4 Standards of conduct in the public service are more effectively applied by the individual's consciously confronting his values and taking responsibility for consequent behavior. One way to build value consciousness into daily work is to consider three questions:

(1) To what extent do you consciously consider the value premises of your recommendations, decisions and actions?

(2) To what extent have the value assumptions been an articulated part of the policy development dialog with elected legislative officials, citizens and subordinates?

(3) To what extent have you accepted the definition of public interest values as a desirable and needed dimension of training and development for yourself and

others?

1.5 Several tests can be applied to make ethics an integral part of your daily work:

(1) In handling an incident, are you willing to talk about it with family and friends? In extreme cases, are you willing to testify in administrative or judicial hearings?

(2) Can you maintain the integrity of the management process. Can you sustain your professional effectiveness without compromising your values? Can you balance the ideal and the expedient without losing your self-respect?

(3) Can you maintain the respect of your professional peers and your associates where you work?

(4) Can you handle information equitably, in terms of both disclosure and of privacy?

(5) Can you evaluate every proposal, issue, and decision on the basis of your public responsibility?

2.1 Managers are exposed to numerous situations with high ethical pressures, including:

2.11 Political activity. Managers are expected to be nonpartisan in their jobs. to not let partisan political considerations influence their decisions or recommendations.

2.12 Conflict of interest. Public officials may not use their public office for private gain. Public contracts tainted by self-interest may be held invalid. Officials should disqualify themselves from acting on matters where their public actions may be affected by or come in conflict with their personal interests.

Public officials should avoid situations that although legally permissible, appear to place them in a conflict of interest situation.

2.13 Real property ownership. The temptations and opportunities in land development are almost unlimited in some towns, but nothing undermines public confidence as much as conflict of interest. Managers are advised to restrict real property ownership to their own home.

2.14 Development recommendations. Do not make development recommendations which are obviously contrary to your professional standards or judgment. When the threat of

dismissal accompanies pressure to make a recommendation contrary to your judgment, remember that your reputation is one of your most valuable assets.

2.15 Full time employment. Devote your working time to your employer. If you have outside employment interests, restrict those activities to evenings and your employer should be advised of all outside employment which you engage in.

2.16 Truth in resumes. Be truthful in preparing a professional resume. Although it may be tempting to inflate experience or misrepresent education, such matters are easy to verify and if discovered, they will jeopardize present and future employment.

*Discussion Questions: Identify additional areas of activity which hold the threat of ethical conflict. How should you deal with each of these?*

*What is meant by the term "the public interest"? How does the public interest differ from private or special interests? Who defines "the public interest"?*

*Identify from your own experience or observation a situation which presented problems of an ethical nature. How did you handle those problems? What was the outcome?*

Figure 6-1

# ICMA Code of Ethics with Guidelines

As Adopted by the ICMA Executive Board in May 1990

*The purpose of ICMA is to increase the proficiency of city managers, county managers, and other municipal administrators and to strengthen the quality of urban government through professional management. To further these objectives, certain ethical principles shall govern the conduct of every member of ICMA, who shall:*

1. Be dedicated to the concepts of effective and democratic local government by responsible elected officials and believe that professional general management is essential to the achievement of this objective.

2. Affirm the dignity and worth of the services rendered by government and maintain a constructive, creative, and practical attitude toward urban affairs and a deep sense of social responsibility as a trusted public servant.

### Guideline

#### Advice to Officials of Other Municipalities

When members advise and respond to inquiries from elected or appointed officials of other municipalities, they should inform the administrators of those communities.

3. Be dedicated to the highest ideals of honor and integrity in all public and personal relationships in order that the member may merit the respect and confidence of the elected officials, of other officials and employees, and of the public.

### Guidelines

**Public Confidence.** Members should conduct themselves so as to maintain public confidence in their profession, their local government, and in their performance of the public trust.

**Impression of Influence.** Members should conduct their official and personal affairs in such a manner as to give the clear impression that they cannot be improperly influenced in the performance of their official duties.

**Appointment Commitment.** Members who accept an appointment to a position should not fail to report for that position. This does not preclude the possibility of a member considering several offers or seeking several positions at the same time, but once a *bona fide* offer of a position has been accepted, that commitment should be honored. Oral acceptance of an employment offer is considered binding unless the em-

ployer makes fundamental changes in terms of employment.

**Credentials.** An application for employment should be complete and accurate as to all pertinent details of education, experience, and personal history. Members should recognize that both omissions and inaccuracies must be avoided.

**Professional Respect.** Members seeking a management position should show professional respect for persons formerly holding the position or for others who might be applying for the same position. Professional respect does not preclude honest differences of opinion; it does preclude attacking a person's motives or integrity in order to be appointed to a position.

**Confidentiality.** Members should not discuss or divulge information with anyone about pending or completed ethics cases, except as specifically authorized by the Rules of Procedure for Enforcement of the Code of Ethics.

**Seeking Employment.** Members should not seek employment in a community having an incumbent administrator who has not resigned or been officially informed that his or her services are to be terminated.

4. Recognize that the chief function of local government at all times is to serve the best interests of all of the people.

### Guideline

**Length of Service.** A minimum of two years generally is considered necessary in order to render a professional service to the municipality. A short tenure should be the exception rather than a recurring experience. However, under special circumstances it may be in the best interests of the municipality and the member to separate in a shorter time. Examples of such circumstances would include refusal of the appointing authority to honor commitments concerning conditions of employment, a vote of no confidence in the member, or severe personal problems. It is the responsibility of an applicant for a position to ascertain conditions of employment. Inadequately determining terms of employment prior to arrival does not justify premature termination.

5. Submit policy proposals to elected officials; provide them with facts and advice on matters of policy as a basis for making decisions and setting community goals; and uphold and implement municipal policies adopted by elected officials.

### Guideline

**Conflicting Roles.** Members who serve multiple roles—working as both city attorney and city manager for the same community, for example—should avoid participating in matters that create the appearance of a conflict of interest. They should disclose the potential conflict to the governing body so that other opinions may be solicited.

6. Recognize that elected representatives of the people are entitled to the credit for the establishment of municipal policies; responsibility for policy execution rests with the members.

7. Refrain from participation in the election of the members of the employing legislative body, and from all partisan political activities which would impair performance as a professional administrator.

### Guidelines

**Elections of the Governing Body.** Members should maintain a reputation for serving equally and impartially all members of the governing body of the municipality they serve, regardless of party. To this end, they should not engage in active participation in the election campaign on behalf of or in opposition to candidates for the governing body.

**Elections of Elected Executives.** Members should not engage in the election campaign of any candidate for mayor or elected county executive.

**Other Elections.** Members share with their fellow citizens the right and responsibility to exercise their franchise and voice their opinion on public issues. However, in order not to impair their effectiveness on behalf of the municipalities they serve, they should not participate in election campaigns for repre-

sentatives from their area to county, school, state, and federal offices.

**Elections on the Council-Manager Plan.** Members may assist in preparing and presenting materials that explain the council-manager form of government to the public prior to an election on the use of the plan. If assistance is required by another community, members may respond. All activities regarding ballot issues should be conducted within local regulations and in a professional manner.

**Presentation of Issues.** Members may assist the governing body in presenting issues involved in referenda such as bond issues, annexations, and similar matters.

---

8. Make it a duty continually to improve the member's professional ability and to develop the competence of associates in the use of management techniques.

---

9. Keep the community informed on municipal affairs; encourage communication between the citizens and all municipal officers; emphasize friendly and courteous service to the public; and seek to improve the quality and image of public service.

---

10. Resist any encroachment on professional responsibilities, believing the member should be free to carry out official policies without interference, and handle each problem without discrimination on the basis of principle and justice.

#### Guideline

**Information Sharing.** The member should openly share information with the governing body while diligently carrying out the member's responsibilities as set forth in the charter or enabling legislation.

---

11. Handle all matters of personnel on the basis of merit so that fairness and impartiality govern a member's decisions, pertaining to appointments, pay adjustments, promotions, and discipline.

#### Guideline

**Equal Opportunity.** Members should develop a positive program that will ensure meaningful employment opportunities for all segments of the community. All programs, practices, and operations should: (1) provide

equality of opportunity in employment for all persons; (2) prohibit discrimination because of race, color, religion, sex, national origin, political affiliation, physical handicaps, age, or marital status; and (3) promote continuing programs of affirmative action at every level within the organization.

It should be the members' personal and professional responsibility to actively recruit and hire minorities and women to serve on professional staffs throughout their organization.

---

12. Seek no favor; believe that personal aggrandizement or profit secured by confidential information or by misuse of public time is dishonest.

#### Guidelines

**Gifts.** Members should not directly or indirectly solicit any gift or accept or receive any gift—whether it be money, services, loan, travel, entertainment, hospitality, promise, or any other form—under the following circumstances: (1) it could be reasonably inferred or expected that the gift was intended to influence them in the performance of their official duties; or (2) the gift was intended to serve as a reward for any official action on their part.

It is important that the prohibition of unsolicited gifts be limited to circumstances related to improper influence. In *de minimis* situations such as tobacco and meal checks for example, some modest maximum dollar value should be determined by the member as a guideline. The guideline is not intended to isolate members from normal social practices where gifts among friends, associates, and relatives are appropriate for certain occasions.

**Investments in Conflict with Official Duties.** Members should not invest or hold any investment, directly or indirectly, in any financial business, commercial, or other private transaction that creates a conflict with their official duties.

In the case of real estate, the potential use of confidential information and knowledge to further a member's personal interest requires special consideration. This guideline recognizes that members' official actions and decisions can be influenced if there is a conflict with personal investments. Purchases and sales which might be interpreted as speculation for quick profit ought to be avoided (see the guideline on "Confidential Information").

Because personal investments may prejudice or may appear to influence official actions and decisions, members may, in concert with their governing body, provide for disclosure of such investments prior to accepting their position as municipal administrator or prior to any official action by the governing body that may affect such investments.

**Personal Relationships.** Members should disclose any personal relationship to the governing body in any instance where there could be the appearance of a conflict of interest. For example, if the manager's spouse works for a developer doing business with the local government, that fact should be disclosed.

**Confidential Information.** Members should not disclose to others, or use to further their personal interest, confidential information acquired by them in the course of their official duties.

**Private Employment.** Members should not engage in, solicit, negotiate for, or promise to accept private employment nor should they render services for private interests or conduct a private business when such employment, service, or business creates a conflict with or impairs the proper discharge of their official duties.

Teaching, lecturing, writing, or consulting are typical activities that may not involve conflict of interest or impair the proper discharge of their official duties. Prior notification of the appointing authority is appropriate in all cases of outside employment.

**Representation.** Members should not represent any outside interest before any agency, whether public or private, except with the authorization of or at the direction of the appointing authority they serve.

**Endorsements.** Members should not endorse commercial products by agreeing to use their photograph, endorsement, or quotation in paid or other commercial advertisements, whether or not for compensation. Members may, however, agree to endorse the following, provided they do not receive any compensation: (1) books or other publications; (2) professional development or educational services provided by nonprofit membership organizations or recognized educational institutions; (3) products and/or services in which the local government has a direct economic interest.

Members' observations, opinions, and analyses of commercial products used or tested by their municipalities are appropriate and useful to the profession when included as part of professional articles and reports.

---

## ASPA's Code of Ethics

---

Due to space restrictions, what follows is ASPA's Code of Ethics *without* the implementation guidelines. While the code is important, the implementation guidelines are equally important. Contact ASPA for a complete copy of the Code of Ethics and Implementation Guidelines.

**Demonstrate the highest standards of personal integrity, truthfulness, honesty and fortitude in all our public activities in order to inspire public confidence and trust in public institutions.**

**Serve in such a way that we do not realize undue personal gain from the performance of our official duties.**

**Avoid any interest or activity which is in conflict with the conduct of our official duties.**

**Support, implement, and promote merit employment and programs of affirmative action to assure equal employment opportunity by our recruitment, selection, and advancement of qualified persons from all elements of society.**

**Eliminate all forms of illegal discrimination, fraud, and mismanagement of public funds, and support colleagues if they are in difficulty because of responsible efforts to correct such discrimination, fraud, mismanagement or abuse.**

**Serve the public with respect, concern, courtesy, and responsiveness, recognizing that service to the public is beyond service to oneself.**

**Strive for personal professional excellence and encourage the professional development of our associates and those seeking to enter the field of public administration.**

**Approach our organization and operational duties with a positive attitude and constructively support open communication, creativity, dedication, and compassion.**

**Respect and protect the privileged information to which we have access in the course of official duties.**

**Exercise whatever discretionary authority we have under law to promote the public interest.**

**Accept as a personal duty the responsibility to keep up to date on emerging issues and to administer the public's business with professional competence, fairness, impartiality, efficiency, and effectiveness.**

**Respect, support, study, and when necessary, work to improve federal and state constitutions and other laws which define the relationships among public agencies, employees, clients, and all citizens.**

ASPA's Code of Ethics and Implementation Guidelines was adopted by ASPA National Council March 27, 1985. The original Code of Ethics was approved by ASPA's National Council April 8, 1984.

## UNIT NO. 7

### PERSONNEL ADMINISTRATION - RECRUITMENT AND SELECTION<sup>13</sup>

The personnel function is one of the most important in local government. Wages and salaries account for a major share of the town's annual budget. Personnel management is a critical determinate of the quality of government service delivery. Thus, personnel administration is one of the prime responsibilities of the town manager and his department heads. This Unit presents the principles of a merit-based personnel system and outlines the steps in recruitment and selection, the first two steps in the employment process. Subsequent Units will deal with Employee Development and Training, Compensation and Performance Appraisal.

#### 1.1 Merit-Based Personnel Systems

1.11 Merit-based personnel systems were developed to protect public employees from being judged except on the basis of competence in the job. In the United States, such systems are commonly referred to as "civil service". Merit systems require managers and supervisors to select, retain and reward those employees most able to perform particular jobs.

1.12 A merit system should include these features:

- (1) Employees are recruited, selected and promoted on the basis of their relative abilities, knowledge and skills, the entry-level jobs open to all qualified applicants.
- (2) Compensation is equitable and adequate.
- (3) Employees are given whatever training is necessary to assure optimum performance.
- (4) Employees are retained on the basis of the adequacy of their performance, are given opportunities to correct inadequate performance, and are discharged only when inadequate performance cannot be corrected.

---

<sup>13</sup>For a comprehensive presentation of contemporary municipal personnel practice see "Local Government Personnel Administration", International City Management Association, Washington, D.C., 1976



(5) Fair treatment of applicants and employees is assured in all aspects of personnel administration, without regard to political affiliation, race, color, sex, or religious creed, and with proper regard for their privacy and rights as citizens.

(6) Employees are assured protection against coercion for partisan political purposes and are prohibited from using their official authority for the purpose of interfering with, or affecting the results of, an election or a nomination for public office.

1.13 The chief executive (mayor or manager) is responsible for carrying out all phases of a merit system, which may be outlined in local law. The task may be delegated to a Personnel Department in larger communities, or to an assistant or other official in smaller communities.

1.14 The administration of a merit system and the conduct of employees should be governed by a series of personnel rules and regulations; the formation of these rules requires great care. Once adopted, they should be applied uniformly and consistently.

1.15 The system should provide a grievance procedure whereby every employee may settle - expeditiously and equitably - any grievances that arise during the course of employment. The rules should define procedures for hiring new employees and procedures dealing with dismissal.

1.16 A personnel system which is fair to employee interests and is supported by sound rules and procedures can provide a basis for a positive working relationship between managers and employees. It can foster productivity and improve labor relations.

*Discussion Question: To what extent are these merit principles to be found in existing town personnel systems?*

Are there laws or requirements which restrict the application of a merit system of personnel administration in local government?

What are the present legal requirements regarding personnel administration which must be complied with by local governments?

## **2.1 Employee Recruitment**

2.11 The act of placing an employee on the payroll of a local government comes after a two-part sequence of recruitment and

selection. Recruitment involves seeking out potential employees for a specific job or for a class of job.

#### 2.12 Institutional Barriers to Effective Recruitment

- (1) Low prestige of government employment;
- (2) Low salaries and inadequate fringe benefits;
- (3) Shortage of needed skills;
- (5) Lack of a career system;
- (6) Barriers based on race, religion, sex, age or physical handicap;
- (7) Fragmentation of local jurisdictions;
- (8) Complicated administrative procedures;
- (9) Residency requirements.

*Discussion Question: Consider each of these barriers; what can be done to eliminate them or minimize their impact on recruiting for government service?*

2.13 Attractions of Local Government Employment. These factors can be established and should be found in local government employment:

- (1) Healthful, creative environment;
- (2) Opportunities for development through training and promotion;
- (3) Teamwork in solving problems and delivering services;
- (4) Mission communicated to and shared by employees.

2.14 Sources for recruitment. Most local governments rely on the local labor market as source for new employees. There are a number of ways to access that market:

- (1) Current employees qualified for promotion;
- (2) Former employees previously laid off;
- (3) Employee referrals;

- (4) Persons seeking employment on their own initiative;
- (5) Educational institutions.

2.15 Recruitment techniques:

- (1) Advertising;
- (2) Posted job vacancies and examination announcements;
- (3) Mailing lists (persons previously referred or making inquiry);
- (4) Special events: visits, displays, open houses;
- (5) Cooperative work-study programs with schools;
- (6) Professional associations for high level technical positions.

*Discussion Question: Outline a recruiting campaign using several of these methods to secure qualified applicants for a mid-level supervisory position in your local government.*

**3.1 Employee Selection**

3.11 Merit principles, when applied to employee selection, include the following:

- (1) All appointments and promotions must be made solely on the basis of merit and fitness as determined by competitive examinations which are practical in character, but not necessarily written examinations.
- (2) Open, competitive examinations should be used to test the relative fitness of applicants for entry into local government service
- (3) Public announcement of examinations should be made sufficiently in advance to inform all interested citizens of the opportunities for employment
- (4) Names of candidates eligible for appointment and promotion should be listed in order of their relative excellence in competitive examinations
- (5) Persons standing highest on the eligibility lists should receive appointments.

3.12 The basic model of the selection process includes these steps:

(1) Determination that a vacancy exists, or may occur, for which no eligibility list is available;

(2) Analysis to determine minimum and desirable qualifications for the position, including education, experience, and specific knowledge, skills and abilities. Seniority may be a factor in promotions.

(3) Competitive examination may be:

- Written or oral;
- Performance or practical;
- Physical;
- Evaluation of training, experience and personal or interpersonal skills;
- Performance ratings (for promotional examinations);

Written tests are useful for evaluating technical knowledge and writing skills. Most written employment tests do not evaluate a candidate's personal skills, attitudes, or level of motivation, additional factors which affect job performance. Interviews, background checks and certain psychological tests are additional ways to determine the candidate most likely to succeed in the position.

(4) Recruitment of applicants, administering test(s)

(5) Conduct evaluation interviews. The interviewer must be familiar with the job: its salary, duties, requirements in terms of education, experience, skills and personality. Questions may be prepared on such areas as work experience and personal attitudes and training, and should always be work-related. The interviewer seeks to uncover fault and shortcomings as well as strengths. Problem-solving exercises can be a useful interviewing technique. After the interview, the interviewer records his or her impressions and assigns a rating to each candidate.

(6) Prepare eligibility list. Candidates are listed in order of their scores.

(7) For every vacancy, the appointing authority is given a choice of certified eligible candidates. In most systems, the appointing authority will interview the persons referred to him from the examination and will make his selection from among the top scoring group (a group of from 3 to 10 top scorers). If the appointing authority feels that none of the persons referred is qualified, he may return the names with his reasons for rejection and request the referral of additional names.

(8) Because testing is a limited tool of measurement and an applicant's personality and performance on the job should be evaluated, a three, six or twelve month probationary period is frequently used before an employee's status becomes permanent. Written ratings and performance reports are used to evaluate an employee during his probationary period. Employees dismissed during their probationary period generally are given the right of a hearing or appeal.

#### **4.1 Small Communities**

4.11 A small community may have few employees and less complicated personnel selection procedures, but its employees deserve the same basic considerations and protections as workers in larger governments.

*Discussion Questions: How should the personnel function be organized in your jurisdiction?*

*Where can you get assistance in job analysis and test*

Local Case Studies (prepared in local language) should be inserted here:

## UNIT NO. 8

### POSITION CLASSIFICATION AND EMPLOYEE COMPENSATION <sup>14</sup>

#### 1.1 Position Classification

The foundation for equitable administration of personnel matters is position classification. This is a system whereby similar positions are grouped under common job titles on the basis of the kind of work performed, the level of difficulty and responsibility involved, and the qualifications required.

1.11 "Position" means a group of duties and responsibilities assigned to one employee.

1.12 "Class" is a group of positions that (1) are similar in duties and responsibilities, (2) require the same qualifications in education and experience, (3) can be filled through similar testing procedures, and (4) can be assigned the same job title and salary range. The description of duties, responsibilities, and qualifications of positions in a class is called the "class specification"<sup>15</sup>. The classification as a whole takes in (1) all the classes and class titles that have been established, (2) the specification of each class, and (3) the procedures for maintaining the plan.

1.13 Properly prepared class specifications are essential to the setting of pay scales; recruitment, selection and promotion procedures; training; performance evaluation, and labor-management relations. Class titles and specifications provide a uniform terminology for discussing positions, keeping records, and preparing systematic budget requests for personal services. They identify positions for promotion and transfer and provide information needed to compare rates of pay internally and with other jurisdictions.

1.14 Position classification is a specialized technique which should be performed by persons trained and experienced in making such studies. Typical steps for completing a good

---

<sup>14</sup>For additional discussion of systems of employee compensation, see pp.260 ff in "Small Cities and Counties". International City Management Association, Washington, D.C., 1984.

<sup>15</sup> Exhibits 1 and 2, attached, are examples of class specifications written for (1) a Secretarial Specialist and (2) an Accounting Clerk

position classification system:

(1) All employees receive a questionnaire <sup>16</sup> that asks in detail about every aspect of their work. Exhibit 1 is such a questionnaire to be filled in by an employee and reviewed by the employee's supervisor.

(2) Completed questionnaires are analyzed and grouped into common classes on the basis of reported duties and responsibilities.

(3) Representative work audits are made to clarify and verify facts about the positions and to determine the exact organizational relations.

(4) A preliminary allocation of positions is made to appropriate classes, and specifications are written for each class. Each specification contains (1) a descriptive title, (2) a description of the nature of the work, (3) examples of the work, (4) a summary of duties and responsibilities, and (5) a statement of the required qualifications. Exhibits 2 and 3 are samples of position specifications.

(5) Meetings are held with supervisors and the department heads to discuss the specifications and to review the tentative allocations of positions to the respective classes, and necessary adjustments are made. Individual positions are allocated to the appropriate classes on the basis of existing duties, responsibilities and hierarchical relations.

(6) Individual employees are notified of the proposed allocation of their positions to classes and are provided opportunity to comment.

(7) The classification plan is adopted by executive or legislative action.

1.5 Rules for interpretation and maintenance of the classification system cover such things as the definition of terms, allocation of positions to classes, amendment of classes and class specifications, and procedures for changing personnel and financial records to conform with the classification plan. An appeals procedure is essential to

---

<sup>16</sup> Exhibit 3 attached is a comprehensive questionnaire used to document and analyze jobs for purposes of classification and writing class specifications.

protect the integrity of the plan and each employee must be provided opportunity to appeal his or her job allocation.

1.6 No classification plan can be expected to remain static. Class specifications need to be reviewed, evaluated, and revised periodically to ensure that the requirements are job-related and do not discriminate against women, minorities, or other groups. Changes in organizational structure and in the scope and level of services provided will affect the classification plan.

1.7 Experts recommend a complete reclassification study every five to seven years, supplemented by periodic review of the plan, particularly when revisions of an accompanying pay plan are contemplated.

*Discussion Question: How can a position classification plan be completed and maintained in your community?*

## **2.1 The Pay Plan**

The pay plan is a listing of all the position classes in the government, together with pay rates or ranges assigned to each class. The orderly grouping of positions resulting from the position classification plan enables management to develop a systematic and equitable salary structure. Exhibit 4 is an excerpt from a pay plan showing position titles, current and proposed salaries and pay grades within the comprehensive pay plan.

### **2.11 The objectives of a pay plan:**

- (1) To set salaries that are equitable in relation to the complexity and responsibility of the work performed;
- (2) To make sure that pay ranges do not discriminate against anyone on the basis of sex, race, or other factors unrelated to the duties performed;
- (3) To maintain a competitive position in the employment market so as to attract and retain competent employees;
- (4) To provide data needed for budgeting, payroll administration, and other management activities;
- (5) To make information on pay rates and practices available to employees and other interested persons;
- (6) To provide an orderly program of salary policy and control.

### **2.12 A pay plan consists of a series of different pay ranges,**



with each range including a minimum or hiring rate, a maximum or top rate, and several intermediate steps providing a basis for merit raises.<sup>17</sup> The range structure should be realistic, with an adequate spread between the minimum and maximum salary to differentiate between performance levels. Other factors to consider include the relation of the pay scale to general pay levels in the community, the type and cost of fringe benefits that are provided, and the present and future ability of the government to finance additional pay and fringe benefits. Exhibit 5 is a portion of a typical pay plan. Note how the grades relate to those shown in Exhibit 4.

2.13 Considerable time of the manager is required to prepare a pay plan; a consultant may be used.

2.14 Once the decision is made to prepare or revise a pay plan, full participation by department heads and supervisors should be encouraged and explanation to the employees should include what the study will accomplish and how it will be conducted. The governing body should be asked for recommendations about the plan.

2.15 Plan preparation begins with a pay survey, gathering data on existing pay ranges. A questionnaire should be prepared to gather information on pay rates for a representative group of jobs. The questionnaire is distributed to other local governments, businesses and industries in the area (or for professional positions, outside the area).

2.16 Information gathered from the pay survey is used to construct the pay plan. Each title is reviewed and assigned a tentative salary range. Class specifications, providing information about the complexity of the specific job, play an important role in assigning ranges.

2.17 Analysis of pay ranges is facilitated by arranging them according to occupational group. All titles in the particular group, such as secretarial, maintenance, engineering, and laboring, are put together in hierarchical order along with their pay ranges. This arrangement will quickly show the pay levels within the various groups and whether the same pay range has been assigned to both supervisory and subordinate positions.

2.18 Next, the cost and budgetary effect of the plan should be

---

<sup>17</sup> Exhibit 5 is an example of a pay plan with three steps within each range. Many pay plans contain five steps within each range, with each step four or five per cent higher than the preceding step.

determined. The cost will depend upon how the pay plan is implemented. Written rules are essential for fitting all salaries into the new ranges. Special concern must be given to current salaries that fall below the new minimum or above the new maximum. Matters to be covered by rules and regulations:

- (1) Recognition for outstanding service;
- (2) Education-incentive pay;
- (3) Overtime rates;
- (4) Pay rates for part-time or seasonal employees and for temporary assignments;
- (5) Pay rate adjustments necessitated by transfers, promotions and demotions.

2.19 Pay plans must be kept current. If they fail to address changes in the economy brought about by inflation, competitive wage rates, changes in the nature and scope of jobs, and market demands, they become unrealistic. Experts suggest a complete review every five to seven years.

*Discussion Question: What alternatives, if any, are available to set and maintain fair rates of pay for your employees?*

*Consider how your system for establishing pay for each governmental position compares with the system described above.*

### **3.1 Employee Benefits**

Closely related to the pay plan is the schedule of employee benefits. Employee benefits include all payments in cash or in kind in excess of the base rate for time worked.

3.11 Protection benefits include sick leave and other paid leave, life and medical insurance, retirement pensions, and workers' compensation. Benefits of this type help make employees more productive by freeing them from worry about possible mishaps.

3.12 Income supplement benefits include paid time for wash up, reporting in and longevity in a job. These benefits, resulting in higher pay, may help to attract applicants, however, a smaller increase in the visible paycheck may be more beneficial.

3.13 Some benefits may constitute a tax break, including tuition payments, deferred compensation, meals, uniforms, car allowances, expense accounts, and employer-paid life and medical insurance.

3.14 Overtime premiums, standby pay and shift premiums provide a direct increase in the visible paycheck, but relatively few employees benefit.

3.15 Quality of life benefits include vacations, holidays, rest breaks and recreational programs.

3.16 Identity-type benefits such as service awards and uniforms encourage employees to work together as a team.

3.17 Officials need information on fringe benefits to make decisions on budgets and collective bargaining. Efforts should be made to use benefits as a tool to attract and hold the best employees.

3.18 An employee handbook is frequently used to inform employees about their benefits.

*Discussion Question: List all employee fringe benefits available in your jurisdiction. What other benefits would attract and hold good employees? Can they be afforded?*

**LONG ASSOCIATES JOB CONTENT QUESTIONNAIRE**

**Please read the entire questionnaire first.**

The purpose of this form is to aid you in describing your present position in terms of its essential functions, responsibilities, and qualification requirements. This form WILL NOT be used to evaluate your work performance or your individual qualifications.

This questionnaire will provide a factual, objective basis for analyzing the essential functions of your job. Therefore, it is CRITICAL that you provide detailed and exact information about the duties and responsibilities of your position. It is best to complete this questionnaire away from the job site at a quiet place. Feel free to attach any additional information you feel would be helpful in describing your job.

Name: \_\_\_\_\_ Work Site: \_\_\_\_\_  
(Last) (First) (middle)

Department: \_\_\_\_\_ Division: \_\_\_\_\_ Telephone #: \_\_\_\_\_

Official Position Title: \_\_\_\_\_ Usual Working Title: \_\_\_\_\_

How long have you worked for this organization? \_\_\_\_\_  
(Years/Months)

How long have you worked in your present position? \_\_\_\_\_  
(Years/Months)

What are your normal working hours? \_\_\_\_\_ How long are your meal/rest breaks? \_\_\_\_\_

Who is your immediate supervisor? \_\_\_\_\_  
(Name) (Title)

**SECTION II: If you do not supervise any employees, write "NONE" below and go directly to Section III, page 2.**

What position(s) (filled or vacant) do you supervise? Please give the name of each employee you supervise and his/her job title. Where multiple positions are supervised, please give the job title and the number of positions supervised.

Names (or # of Employees)	Job Title
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Number of employees reporting directly to you: \_\_\_\_\_

Do you complete performance evaluations for these employees? Yes \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Please indicate the total number of employees you supervise, both directly and indirectly: \_\_\_\_\_

1/4

**SECTION II - For Supervisors (continued)**

Please give examples of specific assignments you give to your subordinates:

---

---

How do you review the work of your subordinates? How often? Please give examples.

---

---

**SECTION III - To be completed by everyone.**

How does your immediate supervisor assign your work?

---

---

How does your immediate supervisor review your work? How often?

---

---

What guidelines, rules, or policies do you follow in performing your work?

---

---

What education, training, or certifications are REQUIRED to adequately perform your job?

---

---

What other education, training, or certifications do you feel SHOULD BE REQUIRED to perform your job?

---

---

How much prior job-related experience do you feel is needed to adequately perform your job? (Check one)

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> No previous experience required      | <input type="checkbox"/> Three to five years of experience |
| <input type="checkbox"/> Less than six months of experience   | <input type="checkbox"/> Five to seven years of experience |
| <input type="checkbox"/> Six months to one year of experience | <input type="checkbox"/> Over seven years of experience    |
| <input type="checkbox"/> One to three years of experience     |  |

LONG ASSOCIATES

117

**SECTION IV - For All Employees**

**SUMMARY OF THE JOB**

Please describe the primary purpose(s) of your job. Tell us how you would describe your job to a stranger, indicating what you believe are the major contributions of your work efforts.

---

---

---

---

---

---

---

**LISTING OF ESSENTIAL FUNCTIONS**

***PLEASE READ THESE INSTRUCTIONS CAREFULLY***

In the space provided on page 5, please list the ESSENTIAL tasks and duties involved in the performance of your current job. Describe each task in a clear, concise statement. **BEGIN EACH STATEMENT WITH AN ACTION VERB** (For example: drives, conducts, repairs, files, types, answers, summarizes, prepares). Avoid ambiguous words like: coordinates, handles, and participates. Continue on additional sheets if necessary.

**SPECIFIC INSTRUCTIONS:**

In the first column, list all of the essential tasks you perform in your job, beginning with the most critical duties. After carefully reviewing each essential function, mark each column based on the following guidelines:

**FREQUENCY:** How often do you perform the task? Mark the column:

**D = Daily    W = Weekly    M = Monthly    A = Annually**

**MOST IMPORTANT:** Place a check mark (✓) in this column for the FIVE tasks you consider most important.

**MOST TIME-CONSUMING:** Place a check mark (✓) in this column for the FIVE tasks that require the most of your time.

**PHYSICAL, ENVIRONMENTAL, AND SENSORY DEMANDS:** It is necessary to describe the ESSENTIAL and SIGNIFICANT physical, environmental, and sensory requirements of the work for each task you identify as essential to your job. Such requirements as unusual or prolonged physical exertion, special manual dexterity, hand and eye coordination, visual or audio acuity, fast response or reaction, and delicate and deliberate manipulations should be considered.

Mark the columns Physical, Environmental, and Sensory with the appropriate code according to the following definitions:

**LONG ASSOCIATES**

115

**PLEASE NOTE :** In describing the physical, environmental, and sensory requirements of your work, consideration should be given to the **NORMAL** or **TYPICAL** work environments and demands, not the highly unusual or atypical.

*Physical Requirements:*

**CODE    DEFINITION**

- 1    Task is essentially sedentary, with occasional walking, bending, light lifting, or other restricted physical activities.
- 2    Task involves some physical effort, i.e. some standing and walking, or frequent light lifting (5-10 pounds); or minimal dexterity in the use of fingers, limbs, or body in the operation of shop or office equipment. Task may involve extended periods of time at a keyboard.
- 3    Task involves frequent walking; standing; some lifting and carrying objects of moderate weight (12-20 pounds); and/or the operation of vehicles, office, shop keyboard, or hand tools in which manipulative skills and hand-eye coordination are important ingredients of safe and/or productive operations.
- 4    Task involves the regular, and at times sustained, performance of heavier physical tasks such as walking over rough or uneven surfaces, bending, stooping, working in confined spaces, and lifting or carrying moderately heavy (20-50 pound) items and occasionally very heavy (100 pounds or over) items; or may involve the complex operation of gasoline, electric, or diesel-powered machinery or shop equipment requiring the manipulation of multiple controls, fine adjustments or both; or the sustained operation, on a production basis, of such devices as offset presses with associated equipment.
- 5    Task involves the frequent use of coordinative and manipulative skills in performing a variety of tasks with the full range of hand and power tools and shop equipment; or the skilled and complex operation of heavy equipment calling for adherence to exacting standards of depth, grade, dimensions, and contours.
- 6    Task involves the continuous operation of hand and power tools and the full range of shop equipment to very exacting tolerances, calling for full coordination of sensory and manipulative ability in order to achieve full production to acceptable standards. Task may involve occasional heavy lifting or moving, but the emphasis is placed upon the coordination and manipulation skills.

*Environmental Requirements:*

- 1    Task is regularly performed without exposure to adverse environmental conditions (e.g., dirt, cold, rain, fumes).
- 2    Task may require infrequent exposure to adverse environmental conditions.
- 3    Task may require frequent exposure to adverse environmental conditions.
- 4    Task requires that work be performed in adverse environmental conditions.

*Sensory Requirements*

- 1    Task requires no special sensory demands.
- 2    Task requires color perception and discrimination.
- 3    Task requires sound perception and discrimination.
- 4    Task requires taste perception and discrimination.
- 5    Task requires odor perception and discrimination.
- 6    Task requires form perception and discrimination.
- 7    Task requires texture perception and discrimination.
- 8    Task requires depth perception and discrimination.

**LONG ASSOCIATES**





**CONTROL OF ASSETS**

Do you have responsibility for the preparation and control of a budget? Yes \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

If Yes, please indicate the current dollar amount of that budget: \_\_\_\_\_

Do you handle money Yes \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ How much annually? \_\_\_\_\_

**EQUIPMENT AND TOOLS**

What machines, equipment, or tools do you use, operate, maintain, or repair in the course of your work? Examples include mechanic's tools, shovel, truck, mower, computer, adding machine, and drafting tools. Please include the percentage of your time spent in the OPERATION, MAINTENANCE, USE, or REPAIR of each. The total of percentages should not exceed 100.

_____	_____ %	_____	_____ %
_____	_____ %	_____	_____ %
_____	_____ %	_____	_____ %
_____	_____ %	_____	_____ %

**RECORDS AND REPORTS**

Does your work require responsibility for any type of records or reports? Yes \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
If Yes, please describe the types of records and reports for which you have responsibility and include how you are involved with them (filling out forms, checking, validating, proofreading, filing, analyzing, interpreting, summarizing).

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**POLICY AND METHODS**

1) What types of decisions do you normally have to make in your work each day/week?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

LONG ASSOCIATES

121

2) Give examples of the types of significant errors a person in your position might make and describe how difficult it would be for others to catch your errors. What would be the likely consequences of such errors?

---

---

---

3) Describe problems that arise during the course of your work and the manner in which you respond to them.

---

---

---

### WORKING CONDITIONS

Describe any unusual and/or difficult conditions you encounter in your job. Include comments about the physical surroundings of your work area, unavoidable hazards and/or physical harm you are exposed to, and so forth.

---

---

---

### JOB DEMANDS

Describe the degree of mental stress and pressure that is required in the performance of your job. Examples include frequent deadlines, working with close tolerances, extended periods of concentration, and so on.

---

---

---

### SAFETY

Does your position have responsibility for the safety or health of others (other than your subordinates), or for the enforcement of the laws and standards of public safety or health? Yes \_\_\_ No \_\_\_ If Yes, please describe your responsibilities. If you were careless in your work, could others be hurt? How seriously?

---

---

---

LONG ASSOCIATES

102

**PERSONAL CONTACTS**

Indicate below the persons or organizations inside and outside your section that you deal with directly in the course of your normal duties. Also describe the purpose and frequency of such contacts (daily, weekly, monthly). Do not include your supervisor.

Title of Contact	Agency	Purpose	Frequency
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

Employees, please indicate any other comments or concerns you may have.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**LONG ASSOCIATES** would like to thank you for your participation.

The above responses are my own and are correct to the best of my knowledge.

\_\_\_\_\_  
Date

\_\_\_\_\_  
Employee's Signature

Supervisors, please indicate any comments or concerns you may have.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

I have reviewed this form and agree with the statements made herein unless noted above.

\_\_\_\_\_  
Date

\_\_\_\_\_  
Supervisor's Signature

\_\_\_\_\_  
Date

\_\_\_\_\_  
Department Head's Signature

**LONG ASSOCIATES**

123

HOUSING AUTHORITY OF THE CITY OF LOS ANGELES  
CLASSIFICATION SPECIFICATION

**TITLE:** Secretarial Specialist II

**CHARACTERISTICS OF THE CLASS:** Under general supervision of an assigned department director/manager, performs clerical work of a broad nature. Incumbent responds to inquiries and explains detailed policies and procedures, prepares memoranda, reports, and related documents, and performs related tasks specific to area of assignment. Incumbent may be responsible for interpreting policy in the absence of the supervisor. Employee receives assignments from the supervisor, who defines objectives, priorities, and deadlines and assists the employee with unusual situations that do not have clear precedents.

**EXAMPLES OF ESSENTIAL FUNCTIONS:**

Prepares letters, charts, reports, petitions, pleadings, stipulations, and memoranda; proofreads typed material; maintains accurate and current records, both manual and computer-based.

Screens office and telephone callers wishing to speak to supervisor; responds to inquiries, whether in person or by telephone; explains detailed department policies and procedures; refers inquiries to appropriate party.

Records and transcribes minutes at public meetings; may organize and direct the work of other clerical or secretarial workers in a department or office.

May receive money for activities of assigned department; issues receipts; verifies cash reports; receives and monitors payroll reports received from contractors.

Works within a broad range of procedures and methods; handles a large volume of work; assists department clerical staff in their duties. Maintains up-to-date departmental logs.

Performs related clerical tasks specific to area of assignment.

**MINIMUM REQUIREMENTS:** High school graduation or equivalent; supplemented by three (3) years of responsible clerical work experience in area of assignment; or an equivalent combination of training and experience.

124

Secretarial Specialist II  
Page 2

PHYSICAL CLASS: "2" - Light

FLSA STATUS: Non-exempt

EEOC CLASS: Administrative Support

EFFECTIVE DATE: 11/1/91

125

HOUSING AUTHORITY OF THE CITY OF LOS ANGELES

CLASSIFICATION SPECIFICATION

TITLE: Accounting Clerk II

**CHARACTERISTICS OF THE CLASS:** Under the general direction of a departmental supervisor, performs responsible clerical accounting work in the preparation, processing, and maintenance of accounting records, including accounts receivable, accounts payable, and employee payroll. Supervision may be exercised over subordinate clerical accounting employees. The employee receives assignments from the supervisor, who defines objectives, priorities and deadlines, and assists the employee with unusual situations that do not have clear precedents.

**EXAMPLES OF ESSENTIAL FUNCTIONS:**

Supervises subordinate clerical accounting staff to determine the accuracy of daily operations including invoice billings, purchase order conformity, contracts, general ledger coding and adherence to general accounting practices and procedures.

Cross references trial registers with journals to determine accuracy of registers before final registers are generated. Prepares end of month accruals and activity reports.

Communicates with outside vendors, suppliers, agencies, owners, advisers and management in the resolution of account discrepancies; researches and documents all transactions in dispute.

Verifies all employee personnel transaction reports including salaries, leaves, benefits, retirement, and increases to determine the appropriate compensation for the employee for the designated period.

Opens, verifies, controls, balances, and adjusts accounts and other financial records requiring the use of independent judgment.

Posts, assembles, tabulates, and compares financial data; prepares and reviews regular, periodic, and special financial reports from the assembled data.

Maintains and controls input documents in preparation of payroll; updates payroll files as needed; provides payroll related information to employees.

Matches documents and prepares vouchers for check and invoice register; troubleshoots payables and receivables problems.

May plan, assign, supervise, and review the work of subordinate accounting clerical employees.

Performs other related duties as assigned.

**MINIMUM REQUIREMENTS:** High school graduation or equivalent; supplemented by five (5) years of clerical accounting or book-keeping experience; ability to operate a 10-key adding machine by touch, computer, and typewriter; or an equivalent combination of training and experience.

**PHYSICAL CLASS:** "2" - Light

**FLSA STATUS:** Non-exempt

**EEOC CLASS:** Administrative Support

**EFFECTIVE DATE:** 11/1/91

101

**CITY OF SOUTH DAYTONA  
PROPOSED PAY PLAN TABLE III**

<b>PAY GRADE</b>	<b>POSITION TITLE</b>	<b>CURRENT SALARY MINIMUM - MAXIMUM</b>	<b>PROPOSED SALARY MINIMUM - MAXIMUM</b>
101	Custodian (101)	12,714 - 18,814	13,000 - 18,851
	Office Assistant I (101)	12,714 - 18,814	
102	Accounting Clerk I (101)	12,714 - 18,814	13,650 - 19,794
	Office Assistant II (103)	13,995 - 20,712	
103	Parks Maintenance Worker (102)	13,342 - 19,748	14,333 - 20,784
	Utility Maintenance Worker I (102)	13,342 - 19,748	
104	Accounting Clerk II (105)	15,401 - 22,800	15,049 - 21,823
	Office Assistant III (105)	15,401 - 22,800	
105	Dispatcher (104)	14,675 - 21,724	15,802 - 22,914
	Drafting Technician (105)	15,401 - 22,800	
	Recreation Specialist (102)	13,342 - 19,748	
	Utility Maintenance Worker II (104)	14,675 - 21,724	
106	Accounting Clerk III (107)	16,950 - 25,091	16,592 - 24,060
	Office Assistant IV (107)	16,950 - 25,091	

Exhibit 4



**CITY OF SOUTH DAYTONA  
PROPOSED PAY PLAN TABLE III**

<b>PAY GRADE</b>	<b>POSITION TITLE</b>	<b>CURRENT SALARY MINIMUM - MAXIMUM</b>	<b>PROPOSED SALARY MINIMUM - MAXIMUM</b>
107	Community Development Assistant (113)	22,534 - 33,356	17,421 - 25,263
	Lift Station Mechanic (106)	16,151 - 23,910	
	Mechanic (106)	16,151 - 23,910	
	Parks Maintenance Supervisor (107)	16,950 - 25,091	
	Police Service Aide (106)	16,151 - 23,910	
108	Electrician (109)	18,669 - 27,636	18,292 - 26,526
	Water Systems Technician (107)	16,950 - 25,091	
109	Building Inspector (111)	20,559 - 30,433	19,207 - 27,852
	Code Enforcement Officer (108)	17,799 - 26,347	
	Firefighter/EMT (109)	18,582 - 27,504	
	Investigative Clerk (106)	16,151 - 23,910	
	Office Assistant/Firefighter/EMT (110)	19,497 - 28,868	
	Office Assistant V (110)	19,497 - 28,868	
	Streets Maintenance Supervisor (110)	19,497 - 28,868	
110	Equipment Maintenance Supervisor (110)	19,591 - 29,005	20,167 - 29,245
	Fire Inspector/Firefighter/EMT (110)	19,497 - 28,868	
	Police Detective (110)	19,497 - 28,868	
	Police Officer (110)	19,497 - 28,868	
	Utility Maintenance Supervisor (110)	19,591 - 29,005	

CITY OF SOUTH DAYTONA  
PROPOSED PAY PLAN

Grade	Minimum	Mid-point	Maximum
101	6.25 250.00 13000.00	7.53 301.05 15654.60	9.06 362.52 18851.27
102	6.56 262.50 13650.00	7.90 316.10 16437.33	9.52 380.65 19793.83
103	6.89 275.63 14332.50	8.30 331.91 17259.20	9.99 399.68 20783.52
104	7.24 289.41 15049.13	8.71 348.50 18122.16	10.49 419.67 21822.70
105	7.60 303.82 15801.58	9.15 365.93 19029.26	11.02 440.65 22913.84
106	7.98 319.07 16591.66	9.61 384.22 19979.68	11.57 462.68 24059.53
107	8.38 335.02 17421.24	10.09 403.44 20978.66	12.15 485.82 25262.50
108	8.79 351.78 18292.31	10.59 423.61 22027.59	12.75 510.11 26525.63
109	9.23 369.36 19206.92	11.12 444.79 23128.97	13.39 535.61 27851.91
110	9.70 387.83 20167.27	11.68 467.03 24285.42	14.06 562.39 29244.51

## HANDOUT FOR USE WITH UNITS 9 AND 10

### FINANCING LOCAL GOVERNMENT IN THE UNITED STATES

This document was developed in response to requests from participants in Czech and Slovak training for information on U.S. systems of local finance. It can be used as a hand out, preferably with a visitor who can answer questions. The remainder of the training day may be explication of local laws impacting municipal finance and small group sessions to identify revenue and expenditure issues in the local governments represented by the participants.

#### LEGAL BASIS

The United States' Constitution divides the functions of government between a sovereign central government and sovereign states. It enumerates the powers of the central government and reserves to the states all powers neither delegated to the federal government nor prohibited to the states.

States have a relatively free hand to draft their constitutions, limited only by provisions of the U. S. Constitution and the willingness of the voters in each state to approve proposed constitutional provisions.

Local governments are not mentioned in the U.S. Constitution. They are created in accordance with state laws. Each state constitution contains provisions regarding local government. Local governments have no inherent powers and are creatures of the states in every sense of the word. State laws impact upon local governments in four areas: (1) the organizational structure provided or allowed; (2) the functions and duties with which they are charged or which they are permitted to carry on; (3) the extent to which territorial adjustments to population growth or decline are permitted; and (4) the revenue sources authorized for their use.

In some states, local governments are granted wide discretionary powers to act unless preempted by state action. At the other extreme are some states where the powers of local government are closely constrained by constitutional and statutory provisions. In some states, notably California and Massachusetts, during the 1980s, voters acted to place limits on local and state increases in taxation and spending.

Over the years since 1789, powers of the states vis-a-vis the federal government and local governments have changed even as the role of government itself in American society has changed. For 30 years following the end of World War II, state and local spending and federal grants-in-aid to state and local governments increased rapidly but in the mid-1970s these trends weakened and in the 1980s they ceased.

Local governments are constrained by their state governments regarding sources of revenue and tax rates. State laws can specify which taxes and fees will be available to local governments and may limit the rate which local governments may impose.

## **THE PROPERTY TAX**

During most of the history of the U.S., the property tax was the most important tax revenue source. Over time, it has become a local tax.

Property taxes are imposed upon the owners of property, calculated on the basis of property value. They include taxes on real property (land and buildings), personal property (automobiles, household furnishings, etc.), tangible property and intangible property (stocks, bonds, certificates of indebtedness, etc.).

School districts rely most heavily upon the property tax, which provided 97% of their tax revenue. Municipalities derive approximately 50% (in 1987) of their tax revenues from this source.

Property taxes are not popular with citizens, and have been the basis for taxpayer revolts in many communities. Nevertheless, they remain the predominant component of local financing.

Property taxes tend to remain reliable in good times and bad, more stable in revenue produced than almost any other tax source. They would be difficult to replace as a major source of revenue. The property tax will remain as a major source of revenue for many years to come.

The most serious potential problem with the general property tax is inaccurate or unfair assessment of property values. Unequal assessments produce inequities in tax burden among taxpayers. Tax exemptions (eg., for homesteads and veterans), often required by state law, also distort equity in taxation. Other exemptions, such as for religious, charitable and educational institutions, further erode the tax base. Exemptions are a form of subsidy but the benefits of the exemption are denied to members of the class who do not own

real property, and often the benefits are given to those who do, regardless of their need.

Administration of the property tax leads to much of the criticism of this revenue source. Market-based assessments (estimating the value of the property if it were sold), and control of abatements and special exemptions would produce a more fair and equitable system; but the ability to pay remains an issue. On average, the effective rate of the property tax (tax payment divided by market value) averages 1.16% with a range of .51% to 2% or more.

The reason the property tax is such a significant part of local government revenue is that there are few really satisfactory alternatives. Local governments have limited and often artificial geographic boundaries so that it is relatively easy for people in urban areas to move beyond a local jurisdiction to escape income taxes. Real property, on the other hand, is fixed and can be taxed by local governments whoever may be the owner.

But this stability also creates substantial differences between municipalities. The "rich" municipality may contain high value business properties for example, while the neighboring "poor" municipality may house low value residential properties and bear the burden of financing the schools for the business' employees.

#### **LOCAL GENERAL SALES TAX**

After the property tax, the general sales tax is the largest producer of revenue for local government, accounting for about 10% of local tax collections. Municipal rates range for a high of 5% to a low of .5%. The tax is usually imposed on consumer retail purchases, usually with exemptions (such as for food).

Most states limit the power of local government to tax sales. Since the sales tax is often used by counties and state governments themselves, in addition to municipalities the overlapping rates often produce total sales tax rates of 7% or more. A frequent method of control is to require a local referendum for the imposition of the tax and for any increase in the rate of taxation.

Surveys indicate that the sales tax is seen by most citizens as the least objectionable form of taxation.

#### **LOCAL INCOME TAXES**

Local income taxes are the third most important source of local tax revenue. Large cities rely heavily upon income taxation.

The base of income taxation ranges from only wage income to a combination of wage income with other income and the rate may be either a flat percentage (usually 1% or 2%) or a graduated rate (from .025% to 5% or more). In two states, the cities may attach a surcharge to the state income tax, thus simplifying tax administration and assuring more complete coverage.

Income taxation by cities is increasing as more states authorize its use and more cities adopt it as part of their tax systems.

#### **NONTAX REVENUES: USER CHARGES**

Beginning in the late 19th century, towns moved increasingly into public ownership or public service industries: especially water supply, gas, electricity and transit. These are "natural" monopolies, meaning that competition in the supply of such services is not sensible. The choice is either to make the activity a public function or to assign it to a private company which is subject to public regulation.

It is commonly held that operation of such public service enterprises should be self-supporting, covering operating costs plus depreciation and interest. Transit is the notable exception to the self-supporting goal, because low fares contribute to a desirable social goal: inexpensive transportation for poor people and an attractive alternative to automobile congestion and resulting environmental pollution.

Public service enterprises are financed largely through user charges: payments by those who use or consume such services, generally based upon the amount of use. User charges are most frequently found in the financing of utilities, hospitals, sewer systems and sanitation services. Parks, museums, swimming pools, and hospitals are financed from user charges in large part, although often the charge does not cover the whole cost and the community at large subsidizes a part of the operation.

Other fees, such as building inspection fees, restaurant sanitation inspection fees and waste dumping permit fees, are intended to cover the community's cost of regulating these particular activities.

User fees are intended to require those who use or benefit directly from the service to pay for it. Such fees are also utilized to limit consumption to less than it would be if there were no charge (such as fees for curbside parking in congested areas).

One form of user charge which is growing in importance is the

special assessment. This is a mandatory charge levied on property to pay for specific investments that will benefit the property owner and make his property more valuable. Special assessments are used to pay for sidewalks, street paving, fire protection and other municipal services.

User charges are the fastest growing component of local government revenues. Continuing demand for local government services together with the reduction of federal assistance to local governments has forced localities to increase use of user charges to finance their operations. The idea of "paying for what you get" has broad appeal to taxpayers who have expressed support for user charges when surveyed for their opinions.

### **FEDERAL INTERGOVERNMENTAL TRANSFERS**

From the end of World War II through the 1970s, federal (U.S. government) grants to local governments increased in importance. The number of activities supported by grants increased from 181 in 1963 to 534 in 1981. Since the early 1980s, however, the number of grant programs and the level of federal funding has declined.

Federal grants recognize the need to improve the allocation of resources, improve equity across states, change the distribution of governmental responsibilities within the federal system, and promote innovation and experimentation.

The federal government's major sources of revenue are the individual and corporate income taxes, both responsive to economic growth and inflation. State and local governments, on the other hand, rely primarily upon property and sales taxes, which are much less "elastic". As demands for public goods and services increases for local governments, federal grants help to close the gap between demand and fiscal resources.

Grants are used to support a large variety of functions, the most important being highways, transit, education, economic development, aid to the aged, the poor and to families with dependent children.

The most common form of federal aid is the categorical grant, designed to achieve well-defined goals of the national government. Categorical grants provide funding for activities ranging from community development and health research to urban beautification and recreation. The two basic types of categorical grants are project grants, in which the federal agency selects the recipients, and formula grants, in which all recipients meeting the qualifying criteria are entitled to funds based upon a legislatively-enacted formula. Typically, the recipient government is required to match as federal funds

portion of the federal formula grant.

"Block grants" have grown in importance in recent years. This form gives the recipient government considerable discretion in the use of funds. Block grants are found in the funding for health services, social services, community development, education and energy conservation.

A criticism of the categorical grant system is that the large number of grants leads to overlap and duplication of effort in many program areas. For example, within a single program area, separate grants may be made for administration, servicing, planning, demonstration and training. Local governments also find problems growing out of "crosscutting" regulations which apply to all federal grants. Such requirements relating to the environment, equal access to governmental services and many other public objectives. While serving worthy goals, they increase the complexity of the grant system.

Project grants may result in placing programs in operation which, without federal funds might not be a priority of local officials, making priority setting for use of limited community resources difficult to achieve and eroding the decision-making role of local officials.

#### **FEDERAL AID FOR HIGHWAYS**

The federal gasoline excise tax is the major source of funding of a highway trust fund, from which moneys flow for interstate, primary, secondary and urban roads which are a part of the federal-aid highway system. Through this tax highway users fund 95% of federal highway expenditures. The federal contribution to the federal-aid system ranges from 90% of construction costs for interstate highways to 75% for other roads in the system. Funds for maintenance and repair of the interstate system are determined by age and wear; allocations for primary and secondary roads depend upon the area, rural population, and mileage of mail routes.

#### **FEDERAL AID FOR TRANSIT**

As the use of the automobile increased greatly following World War II, private transit operations failed, and bus and trolley operations were threatened or ceased operation. Federal funds were made available for local governments to acquire these systems and to subsidize the costs of operation. Federal funds pay up to 50% of operating costs and 80% of the cost of new capital equipment for bus and rapid rail systems.

Source of funds for transit grants is the federal motor fuel tax. Allocations are made by formula based upon population, population density, and mail route mileage.



## **FEDERAL AID FOR WASTE WATER TREATMENT**

Since 1956, federal funds have been available for capital costs of water pollution control facilities, mainly waste water treatment. Local governments may receive up to 55% of the cost of constructing conventional treatment facilities and up to 75% of the cost of innovative facilities. Local governments are responsible for the full cost of operating and maintaining these facilities.

## **FEDERAL AID FOR ECONOMIC DEVELOPMENT**

Since 1949, the federal government has made funds available to local governments for a changing variety of economic development programs. These grants are directed at building industrial parks and commercial centers, meeting urgent community needs, providing benefits to low-income households, and specific programs for jobs development and training.

## **FEDERAL AID FOR PUBLIC ASSISTANCE**

Grants for public assistance (welfare) began with the Social Security Act of 1935, when the federal government gave grants to the states to provide for the aged, dependent children and the blind. Amendments in 1972 resulted in the federal government setting both eligibility standards and basic benefit levels, while paying the entire amount of the benefit, although most states supplement the federal payment amounts.

## **FEDERAL AID FOR HOUSING ASSISTANCE**

The housing program, established in 1937, is one of the oldest of the federal assistance programs. While originally emphasizing construction of public housing for low income families, the focus has changed to subsidizing privately owned low-rent housing. Rental assistance to low-income families is the primary method in use today; tenants are required to pay 30% of their adjusted income for rent.

## **FEDERAL AID FOR PUBLIC HEALTH**

Federal grants are available to support maternal and child health services, public health, and hospital construction. The largest health care program, however, is Medicaid: direct payments to doctors and others for services to persons on welfare, the blind and disabled. State governments may influence both the number of recipients and the types of services offered, although the federal government requires that all states provide minimum benefits.

## **STATE INTERGOVERNMENTAL TRANSFERS TO LOCAL GOVERNMENTS**

Because they are of unequal financial strength, many local governments cannot finance even a minimum level of service. Through grants and other transfers, the state governments redistribute aid to localities with low fiscal capacity. Since state governments have a broader tax base than most local governments, these grants help to achieve balance in service delivery.

There are two types of state intergovernmental transfers: grants of appropriated funds and shared taxes. For shared taxes, when the state is most fitted to collect a tax efficiently, it sometimes assigns all or part of the collections to local government. For example, the state may assume the sole right to collect taxes on motor vehicles, promising to distribute the proceeds to local governments according to where the vehicles are principally kept. Taxes most frequently shared include income taxes, sales taxes, tobacco taxes and pari-mutuel (betting) taxes.

State transfers to local governments help to support general local government as well as specific functions such as education, highways, and welfare. In some cases, state financing of local functions is an alternative to the state assuming full responsibility for a particular service. General purpose aid frequently takes the form of per capita grants ranging from about \$50 to over \$150 per capita.

#### **LOCAL BORROWING**

Much of local government capital expenditure for investment in new facilities (e.g., for transportation, pollution control, economic development, municipal buildings, etc.) is financed by borrowing, which provides money for construction that can be paid back off over the life of the facility. This is done through the sale of bonds to the public through private financial markets. Municipal securities issued usually range from 1-year note to 30-year bonds.

There are two kinds of municipal bonds: (1) "general obligations" bonds, which are paid off from the tax revenues of the local government and legally guaranteed by the local government; and (2) "revenue bonds" or "non-guarantee debt", which are issued for a specific use and which are paid off (principal and interest) from the revenues of a specific project (usually user fees like tolls, fares, and fees, or rent charges). Nonguaranteed revenue bonds have grown in use rapidly, now accounting for between two-thirds and three-quarters of local government debt.

Guaranteed debt (through the sale of federally tax-exempt bonds) is used principally to fund construction of infrastructure improvements having a long life, such as

highways and bridges, public buildings, water supply and sewerage plants, and parks. The term of most local debt is tied to the expected life of the asset provided by the debt, most often 20 years. Typically, each year the local government repays a portion of the principal (1/20th) and interest on the debt.

Nonguaranteed debt is used most frequently for construction of facilities which are revenue-producing and where a portion of those revenues are pledged to repay the borrowed funds and for the payment of interest. Nonguaranteed debt generally carries a slightly higher interest cost than guarantee debt because of the increased risk involved. Airports, toll roads and bridges, utility facilities and some sports or convention facilities are financed with nonguaranteed debt.

Nonguaranteed bonds have been used to aid private enterprise. Local governments have used these bonds to acquire land, buildings and equipment for lease to private firms. The firms pay rent to cover the cost of servicing the debt.

Because the federal government does not tax the interest paid on local bonds (and most states do not tax the interest on bonds issued by jurisdictions within that state), the interest cost to local governments is lower than it would be if the interest was taxed. These bonds are considered desirable investments for people who are in the high tax brackets for payment of federal income tax. Principal buyers of local government bonds are commercial banks, high income individuals, and insurance companies.

Most state governments establish limitations on the authority of local officials to borrow by guaranteed debt. This is intended to protect the solvency of local governments as well as to protect the bond buyers. A common practice is to set a ceiling on local debt as a percentage of the property tax base of the municipality. Many states also require local governments to hold a referendum to authorize the issuance of new debt.

#### **LOCAL GOVERNMENT ENTREPRENEURISM**

Since the end of World War II, local governments have involved themselves financially in housing, urban renewal and other programs aimed at revitalizing central business districts and poor neighborhoods. More recently, local governments have participated on an equity basis (through profit and loss sharing) in economic development projects carried out by public-private partnerships.

Entrepreneurial activities include land assembly and disposition, financing of sports and other facilities, and

other equity ventures including shopping malls, central business district redevelopment (including major office buildings) and industrial plants. Government participation in such ventures seeks community betterment and increased public revenues in the form of profits.

## UNIT NO. 9

### FINANCE ADMINISTRATION: REVENUES AND EXPENDITURES <sup>18</sup>

Local governments live in a world of limited revenues and growing citizen expectations. Professional financial management is essential to responding to these factors. Tight control over expenditures and revenues is needed. Managers must maintain information to ensure (1) timely review of current fiscal status, (2) capacity to evaluate the efficiency of services being provided, and (3) ability to plan services for future fiscal years. This calls for both financial planning and financial management.

#### 1.1 Organizing for Financial Management

1.12 The local government manager assumes overall responsibility for financial affairs. A director of finance is appointed by the manager and serves at his or her pleasure. In larger cities, the finance director would appoint heads of the principal divisions: accounting, budgets, assessments, purchasing and treasury. In smaller communities, the finance director himself will perform one or more of these functions.

Discussion Question: Describe the specific functions of each of the divisions of financial administration: the director, accounts, treasury, budgets, etc.

#### 2.1 Government Revenues

2.11 Taxes serve three primary functions: (1) generating revenues to finance government goods and services, (2) redistributing income, and (3) when overall demand is excessive, reducing private income and private spending. Higher levels of government are more likely to be concerned with the economic policy factors while local governments are most concerned with the revenue-producing factor.

---

<sup>18</sup> For a comprehensive treatment of municipal finance administration, see "Management Policies in Local Government Finance", International City Management Association, Washington, D.C., 1975, and Chapter 12, Financial Planning and Management in "Small Cities and Counties: A Guide to Managing Services", International City Management Association, Washington, D.C., 1984

2.12 The concept of tax efficiency refers to the way a given tax affects the allocation of resources, the pattern of consumption and saving, and the pattern of work and leisure. An efficient tax would change these choices only minimally. Tax efficiency also concerns the convenience and compliance costs to the taxpayers to determine and pay their tax liability, in addition to the costs to the taxing unit to collect taxes. An efficient tax is one that will not impose excess cost to the taxpayer, and which can be collected and enforced with minimum cost to the taxing unit.

2.13 American towns rely primarily upon five sources of major revenue: property taxes, sales and gross receipts taxes, licenses and other taxes, user charges, and grants from the federal and state governments.

*Discussion Question: Using the form provided, identify the major sources of local government revenue and rate each for its tax efficiency (use a scale of 1 to 5). For each revenue, show the legal authority, the legal limits on the amount that can be raised, if any, and the rate or charge currently in use and when that rate or charge was last changed.*

2.14 Revenues should be forecast for one-year and five-year periods. One-year forecasts become a part of the budget process, longer range forecasts are needed to guide decision-making and avoid potential crises. Many policy decisions have implications for future expenditures and revenue forecasts can indicate the fiscal feasibility of a proposed policy.

2.15 Revenue forecasting methods may be simple or complex, employing a variety of modeling and statistical techniques. Even where these specialized skills are lacking, the manager must use those methods available to him to make relatively simple forecasts. Such simple methods include "best guess" or expert forecasts (based upon experience), and projection of trends. Often, two or more techniques will be employed and the results of each compared to produce a consolidated forecast.

2.16 Most tax revenues are sensitive to changes in the local economy (population, income, and, for property taxes, property assessments. Nontax revenues often may be projected using simple time-trend projections or by relying on estimates from experts.

## **2.2 Issues in Local Government Revenue Systems**

To develop a municipal revenue system capable of providing the revenues needed to satisfy a growing demand for local public goods and services, three issues should be considered: the concept of revenue elasticity, the problem of tax overlapping, and the matter of administrative and compliance costs.

## 2.21 Revenue Elasticity

2.211 The amount of revenue that any tax generates is the product of the tax rate and the tax base. Assuming no changes in the tax rate or in methods of enforcement and administration, tax yields will change only as the tax base changes. Whether a tax is responsive to economic growth depends upon the responsiveness of the tax base to changes in growth. Income taxes are very elastic (responsive), sales taxes are also responsive, but property taxes and death taxes are very inelastic (not responsive to economic changes). Generally speaking, local government revenues tend to be more inelastic and, consequently, revenues lag behind growth in expenditures.

## 2.22 Tax Overlapping

2.221 It is not uncommon for two or more levels of government (national, state, local) to use the same tax base; they all may, for example, tax personal incomes. Further, many businesses and some individuals may carry on business in two or more towns and thus be subject to taxation in more than one jurisdiction. Both of these situations are known as tax overlapping. Tax overlapping can result in economic inefficiencies and taxpayer inequities. Efforts should be made to promote tax coordination among various levels of government by separation of revenue sources or through joint tax administration.

## 2.23 Administration and Compliance Costs

2.231 The more that a government must spend on administration of a tax and systems to assure taxpayer compliance, the less revenue is available from that source for funding other governmental services. Laxity in tax enforcement tends to encourage taxpayers to evade their legal tax obligation. A rule of thumb is that a government should increase expenditures for enforcement and administration as long as the additional revenue obtained exceeds the actual cost of enforcement and there are no negative reactions which might reduce volumes in the long run.

2.232 Governments should also be cognizant of the costs to the private sector of complying with various tax laws. Effort should be made to keep these requirements as simple and inexpensive as possible. When the private sector is required to perform services for the government in the collection of a tax (such as withholding taxes from employee payrolls), government should consider

reimbursing the private sector for all or a portion of such costs.

### **3.1 Government Expenditures**

Local governments spend money on goods and services for the presumed benefit of the residents of the local jurisdiction. Governments also act essentially as private enterprises as in the distribution of water, provision of parking, and maintenance of market areas.

3.11 Major expenditure items for American local governments are education, welfare, highways and streets, health and hospitals, police and fire protection and public utility services and employee retirement.

*Discussion Question: Identify the principal purposes of expenditure of your local government.*

3.12 The comments made above about revenue forecasting apply as well to expenditure forecasting; forecasts should be made on an annual and a five-year basis.

3.13 The most useful approach to expenditure forecasting is to disaggregate expenditures according to type of spending (personnel, materials, debt service) and then by functional area (program or department) and to project these on the basis of presumed service levels. Population growth, legislated changes in service levels, capital projects coming on line and changes in wage levels may be factored into such forecasts.

3.14 Given the projections of revenues and expenditures, the manager can construct a chart that compares each for the forecast period. Such a chart will focus on projected revenue shortfalls or fiscal "gaps". Using assumptions about economic conditions and revenue and expenditure policies, the manager may note what types of policies are available to close the projected shortfalls. Such policy choices will include increasing tax rates, reduction of town services, changing debt-service schedules, rescheduling long-range capital projects or delaying the operating and maintenance costs associated with such projects.

3.15 When presenting the results of a forecast, especially if a revenue shortfall is projected, the rationale for the entire exercise should be presented in language easily understood. The assumptions underlying the projections (the future state of the economy, the revenue structure, costs of services, service levels) should be made clear. If the forecast is to have an impact upon policy-making, it must be shared with the elected officials, but there can be negative impacts if a fiscal crisis is forecast and citizens take this as an



indication of poor political leadership.

*Discussion Question: For each of the expenditure purposes identified in the previous discussion question, what factors or trends are most likely to impact future expenditures over the next five years?*

SOURCES OF LOCAL GOVERNMENT REVENUE

SOURCE OF REVENUE

LEGAL AUTHORITY

LEGAL LIMIT

TAX EFFICENCY  
1 2 3 4 5

CURRENT RATE

DATE RATE LAST CHANGED

SOURCE OF REVENUE

LEGAL AUTHORITY

LEGAL LIMIT

TAX EFFICENCY  
1 2 3 4 5

CURRENT RATE

DATE RATE LAST CHANGED

SOURCE OF REVENUE

LEGAL AUTHORITY

LEGAL LIMIT

TAX EFFICENCY  
1 2 3 4 5

CURRENT RATE

DATE RATE LAST CHANGED

SOURCE OF REVENUE

LEGAL AUTHORITY

LEGAL LIMIT

TAX EFFICENCY  
1 2 3 4 5

CURRENT RATE

DATE RATE LAST CHANGED

SOURCE OF REVENUE

LEGAL AUTHORITY

LEGAL LIMIT

TAX EFFICENCY  
1 2 3 4 5

CURRENT RATE

DATE RATE LAST CHANGED

SOURCE OF REVENUE

LEGAL AUTHORITY

LEGAL LIMIT

TAX EFFICENCY  
1 2 3 4 5

CURRENT RATE

DATE RATE LAST CHANGED

**FINANCE ADMINISTRATION: BUDGETING**

Budgeting is a public policy process. The annual budget is a financial plan outlining an action program for government services during the ensuing fiscal year. Almost every decision, activity and program can be expressed in the financial language of the budget. The budget is a major force in determining which goods and services are to be provided by the collective taxing and spending power of government and which goods and services are to be provided by the private market.

**1.1 THE ANNUAL OPERATING BUDGET**

**1.11 The Budget Calendar**

To ensure that the budget is completely prepared, reviewed, and adopted before the start of each fiscal year, the manager should prepare a budget calendar establishing the key dates in the budget process. The following major steps in the preparation of the annual budget should be scheduled:

(1) The manager sends budget policy guidelines, instructions and estimate forms to the department heads. Budget policy guidelines are prepared with some input from the elected officials and may include guidelines for increases due to inflation, any cost-of-living wage adjustments, and a statement of goals and objectives;

(2) Department heads responsible for collecting particular revenues, such as utility charges, fines, permit fees, etc., estimate what will be collected;

(3) All departments complete expenditure estimates following the manager's guidelines. Departments should budget for their service programs in terms of measurable goals (1) the amount of service needed or demanded, e.g., the number of residences needing refuse collection; (2) the efficiency of the service provided, e.g., cost per mile of street cleaned; and (3) how effectively a service meets a stated objective;

(4) With the revenue estimates in hand, the manager evaluates the departmental expenditure requests. Total demands typically are greater than predicted revenues, so the manager makes reductions in keeping with the budget policy guidelines and in areas that the department heads

consider lowest priority;

(5) The manager submits the budget to the legislative body for review, amendment and adoption. Hearings are held, after which the legislature makes any desired adjustments and enacts a final appropriations ordinance.

Exhibit 1 which follows is the actual expenditure budget for the fire department of a medium-size U. S. town.

#### 1.12 Budget Formats

There are several forms which the annual budget may take reflecting different policy perspectives. The simplest format is that which sets the proposed items of expenditure against comparable amounts for the current and next previous year. Increases and decreases are to be explained or justified in the accompanying text. This is known as the "line item" format. Another format, called a "program budget", places emphasis on governmental programs reflecting the work which the government expects to accomplish in the year ahead. Still another format shifts the emphasis from incremental increases and decreases to the full justification of every item of proposed expenditure; this format is referred to as "zero based". An extreme form of the program budget is the "performance budget" which utilizes work units and unit costs as the basis for budgeting.

The sample budget in Exhibit 1 is a "program" budget in which several of the functions of the fire service are presented as programs with information about purpose, objectives (in the budget year), measures of work performed and anticipated to be performed, and expenditure requests by major category.

#### 1.13 Budget Administration

Once the budget has been adopted, the manager is responsible for its administration. This entails:

(1) Conducting a preaudit before funds are spent to be sure that such expenditures have been authorized and that necessary funds are available;

(2) Recording actual expenditures against budget appropriations, taking steps to ensure that spending will stay within prescribed limits;

(3) Reviewing and recommending actions to the legislative body regarding departmental requests for the transfer of funds between budget line items;

(4) Maintaining a system of position control that ensures that any full-time position filled has been budgeted and has received the necessary prior approvals;

(5) Monitoring actual versus budgeted revenues and, if needed, recommending legislative action to correct for any anticipated deficit;

(6) Monitoring progress toward accomplishing the service objectives that were budgeted.

In many communities, the budget is formally reviewed quarterly or semi-annually to compare budgeted expenditures with actual expenditures and to study revenues. Work goals and progress made to date should also be reviewed. Often, a projection is made to the fiscal year-end. This formal review allows time to correct any problems before the end of the fiscal year.

#### 1.14 Accounting

Once the budget is adopted, it is entered into the accounting system. The government's accounting system should be organized to simplify and promote, as much as possible, the control and decision-making functions of budget administration. Every financial transaction, whether a receipt, an expenditure, or a commitment to spend money, should be recorded in the accounting system. The record should be made to an appropriate account, where it is matched against a budget appropriation. In this way, a town's funds are properly safeguarded and constant evaluation of the government's performance and financial position is possible.

Note: The specific features and procedures for local government accounting are technical and beyond the scope of this training. Every local government should have an accountant, qualified in governmental accounting (as distinguished from private or corporate accounting) on staff or available as a consultant.

Discussion Question: Review your present procedures for budget preparation and administration and compare them with those outlined above. What changes in your present practice seem to be indicated?

### 2.1 THE CAPITAL BUDGET

Many jurisdictions also prepare a budget for capital improvements. Capital improvements are generally considered to be those expected to provide services over a considerable period of time. A capital outlay is relatively large, compared

to the size of the operating budget. A capital budget is based on the long-term plans for community development and changes in service delivery patterns. New buildings, remodeling projects, street or utility construction, major equipment purchases, land acquisition, and development of new facilities such as parks, sewage treatment facilities or a new library or school, are typically classified as capital projects.

2.11 Requests for capital projects may originate with operating departments, the manager, planners, or interested citizens; however, the responsibility for analysis and evaluation of capital expenditure requests should be centralized in one unit of the local government (town manager, planning staff, or other).

2.12 Various statistical methods exist for quantifying the economic value of a proposed capital project (computing net present value, internal rate of return, cost vs. benefit analysis).

2.13 Few jurisdictions have sufficient funds to make all of the improvements they consider desirable. Thus, the capital budget must set forth priorities, taking available resources into account. Capital budgeting should have as its foundation the economic base studies, land use reports and maps, and population and migration studies of the planning unit.

2.14 Because the capital budget is a forward-looking document, the forecast of the town's resources and responsibilities over a period of years is one of the most important parts. Fiscal resources are projected in terms of normally expected revenues, less normal expenditures and existing debt service costs. The financial impact of the desired capital improvement, given its estimated cost, timing of construction, external sources of revenue such as grants, is measured against the forecast of resources. This provides a picture of how much of the capital need can be supported out of current revenues, how any necessary debt financing can be serviced, and what tax increase, if any, will be required. Capital projects planning generally is extended for six years.

2.15 The capital budget will detail the capital items and their costs for the next five or six years. The capital budget should include:

- (1) A complete list of major capital improvements;
- (2) Estimates of the total cost of each improvement;
- (3) Outside sources of financing (grants or private gifts);

(4) The scheduling of construction starts and annual expenditures;

(5) The six-year forecast of operating revenues and expenditures. The difference between the two is the annual cash flow from operations;

(6) The annual service charge on existing debt, subtracted from gross cash flow from operations;

(7) The net funds, if any, that remain. This is the amount available for service charges on additional debt (bond financing);

(8) The net cost of the planned capital improvement program. This figure is subtracted from net cash flow and the result, when negative (which is usually the case) is the amount of new financing required to implement the capital program.

Exhibit 2 shows a six-year projection of capital improvement projects and their cost together with a projection of operating revenues and expenditures, reduced by costs of service on existing debt and the net new financing required to finance the capital projects budgeted above.

2.16 There are two approaches to capital projects financing: pay-as-you-go and pay-as-you-use. Pay-as-you-go means that the local government will allocate each year a significant portion of its operating funds to a capital reserve fund to be used for annual capital improvements or saved until they are sufficient for large projects. The municipality saves the interest charges which would have been incurred on debt and the absolute cost of the improvements will be less over time. However, for pay-as-you-go to function well, capital projects must be evenly spaced over time and large projects must be relatively rare. Projects may be delayed until funds can be accumulated.

Pay-as-you-use financing avoids most of the problems entailed in pay-as-you-go. Here, long-range improvements are financed by debt (bonds) issued by the local government with retirement of the debt scheduled to coincide with the depreciation of the project. If bond financing is used, the debt-carrying capacity of the community must be determined. Two measures are commonly used. One is the ratio of outstanding debt to the true or market value of the local property tax base. In the United States, experts suggest that this should not exceed ten percent. The second is the ratio of debt service charges to current revenues. Experts suggest this should not exceed 20 percent.

2.17 Bonds whose debt service payments are to be financed by charges placed exclusively on the users of the service or facility are termed *revenue bonds*. These are similar to bonds issued by private enterprises. Revenue bonds generally are exempt from the legal limits on municipal debt. Further, their financial feasibility will be determined on the revenue-generating characteristics of the particular service or facility, and not upon the financial analysis of the local government generally. Even a poor municipality can borrow for projects if the debt can be paid off from user charges. In most cases, however, revenue-bond financed capital improvements should be included in the capital budget schedule.



### Purpose

The Administration program is responsible for administering the total system of fire prevention, fire suppression, and emergency medical services, including training, support services, development of programs, record keeping, budget, personnel resources, buildings, and apparatus.

### Objectives

- Plan, organize, staff, direct, and monitor all Department functions.
- Provide a service system for proper maintenance and repair of buildings, facilities, apparatus, and equipment.
- Maintain an equipment replacement program.
- Provide a central supply service for all stations.
- Coordinate and maintain records systems.

### Work Results

	1989 ACTUAL	1990 ESTIMATED	1991 PROPOSED
Number of line personnel	76	76	76
Number of staff personnel	12.75	12.75	13.00
Population served	55,653	55,850	56,000
Square miles served	29.5	30.0	31.0
Total fire stations	6	6	6
Total response apparatus	18	18	18
Mutual aid agreements with other departments	4	4	4

# Fire Administration

## Expenditures

EXPENDITURES	1989 ACTUAL	1990 BUDGET	1990 6-MONTH ACTUAL	1990 12-MONTH ESTIMATED	1991 PROPOSED
PERSONAL SERVICES	\$ 347,703	\$ 380,140	\$ 183,521	\$ 380,140	\$ 428,450
CONTRACTUAL SERVICES	47,505	56,020	25,426	53,300	55,540
MATERIALS & SUPPLIES	8,917	8,130	7,461	13,220	10,130
FIXED CHARGES/CAPITAL OUTLAY	1,143	2,050	1,501	1,500	11,360
DEBT, TRANSFERS & OTHER	0	0	0	0	0
<b>PROGRAM TOTAL</b>	<b>\$ 405,268</b>	<b>\$ 446,340</b>	<b>\$ 217,909</b>	<b>\$ 448,160</b>	<b>\$ 505,480</b>

## Authorized Personnel

AUTHORIZED POSITIONS	1989	1990	1991
Fire Chief	1.0	1.0	1.0
Fire Secretary	1.0	1.0	1.0
Special Services Officer	1.0	1.0	1.0
<b>Total</b>	<b>3.0</b>	<b>3.0</b>	<b>3.0</b>

Authorized personnel are reported as the number of full-time equivalent positions charged to this program.

154

# Suppression & Control

## Purpose

The Fire Suppression and Control Program's purpose is to minimize loss of life and property during emergency situations. The majority of the Fire Department's resources are assigned to this program.

## Objectives

- Control hazards, prevent fires, and minimize potential fire loss through fire safety inspections, pre-fire planning, and public education.
- Complete advanced training and certification.
- Provide a three minute or less response time to all calls from each of the six (6) fire stations.
- Perform building maintenance operations daily and apparatus or equipment maintenance at scheduled intervals.
- Respond to special service calls such as hazardous materials handling, airport emergencies, water and scuba rescue, and radiological defense.
- Expand use of such components as large diameter hose and deck guns in effort to deliver more water with minimum personnel.
- Conduct inspections and public education in their district by each engine company.

## Work Results

	1989 ACTUAL	1990 ESTIMATED	1991 PROPOSED
Total annual incidents	2,989	3,000	3,000
Actual fire incidents - excludes emergency medical services	357	350	350
Hazardous conditions/other calls	775	795	795
Training Hours	13,830	14,000	14,000

# Suppression & Control

<b>Expenditures</b>					
EXPENDITURES	1989 ACTUAL	1990 BUDGET	1990 6-MONTH ACTUAL	1990 12-MONTH ESTIMATED	1991 PROPOSED
PERSONAL SERVICES	\$3,016,550	\$3,126,220	\$1,448,011	\$3,126,220	\$3,236,910
CONTRACTUAL SERVICES	443,471	420,540	215,085	421,470	109,180
MATERIALS & SUPPLIES	52,596	108,600	19,771	107,650	57,320
FIXED CHARGES/CAPITAL OUTLAY	18,550	86,900	15,617	86,900	16,680
DEBT, TRANSFERS & OTHER	0	0	0	0	0
<b>PROGRAM TOTAL</b>	<b>\$3,531,167</b>	<b>\$3,742,260</b>	<b>\$1,698,484</b>	<b>\$3,742,240</b>	<b>\$3,420,090</b>

<b>Authorized Personnel</b>			
AUTHORIZED POSITIONS	1989	1990	1991
Deputy Chief	1.0	1.0	1.0
Superintendent of Maintenance	1.0	1.0	1.0
Battalion Chief	3.0	3.0	3.0
Fire Captain	3.0	3.0	3.0
Ambulance/Fire Lieutenant	6.0	6.0	6.0
Fire Lieutenant	9.0	9.0	9.0
Ambulance/Fire Equipment Operator	6.0	6.0	6.0
Fire Equipment Operator	15.0	15.0	15.0
Firefighter	25.0	25.0	25.0
<b>Total</b>	<b>69.0</b>	<b>69.0</b>	<b>69.0</b>

Authorized personnel are reported as the number of full-time equivalent positions charged to this program.

134

# Prevention & Inspection

## Purpose

The Fire Prevention mission is to reduce life and property loss by the elimination of hazards. This is accomplished by increasing public awareness through education and training of the public in emergency life saving techniques, fire evacuation drills, inspections, and fire investigations.

## Objectives

- Coordinate and conduct inspections of all new and existing structures.
- Inspections of all new and existing underground tanks.
- Maintain and evaluate fire incident and inspection records along with other data.
- Investigate all suspicious and/or major fire incidents.
- Process all complaints.
- Continuous update of codes and ordinances.
- Promote and facilitate fire prevention and fire survival via training of industrial and institutional emergency response teams, media releases, school programs, and general public awareness campaigns.

## Work Results

	1989 ACTUAL	1990 ESTIMATED	1991 PROPOSED
Fire Department inspections	6,453	6,460	6,470
Building/sprinkler review	165	170	172
Co-inspections with other agencies	72	75	80
Fire investigations/complaints	459	460	460
Educational programs/evacuation drills	682	690	700
Public media/prevention bulletins	707	720	720

157

# Prevention & Inspection

<b>Expenditures</b>					
EXPENDITURES	1989 ACTUAL	1990 BUDGET	1990 6-MONTH ACTUAL	1990 12-MONTH ESTIMATED	1991 PROPOSED
PERSONAL SERVICES	\$ 141,098	\$ 182,590	\$ 53,017	\$ 182,590	\$ 190,620
CONTRACTUAL SERVICES	3,559	3,560	889	1,720	3,510
MATERIALS & SUPPLIES	7,846	9,030	3,548	9,180	9,210
FIXED CHARGES/CAPITAL OUTLAY	817	150	129	130	0
DEBT, TRANSFERS & OTHER	0	0	0	0	0
<b>PROGRAM TOTAL</b>	<b>\$ 153,320</b>	<b>\$ 195,330</b>	<b>\$ 57,583</b>	<b>\$ 193,620</b>	<b>\$ 203,340</b>

<b>Authorized Personnel</b>			
AUTHORIZED POSITIONS	1989	1990	1991
Deputy Chief	1.00	1.00	1.00
Inspector	2.00	2.00	2.00
Clerk II	0.75	1.00	1.00
<b>Total</b>	<b>3.75</b>	<b>4.00</b>	<b>4.00</b>

Authorized personnel are reported as the number / full-time equivalent positions charged to this program.

1/3

# Ambulance & Rescue

## Purpose

The Ambulance and Rescue Program is responsible for aiding all persons needing medical assistance because of sudden illness and/or life-threatening emergencies.

## Objectives

- Provide equipment and staff to respond to emergency medical and extrication incidents, and assist with fire suppression and water rescue emergencies.
- Achieve 100% staff certification as Emergency Medical Technicians (EMT's).
- Continue EMT-D (defibrillation) success recertification training.
- Expand CPR (cardiopulmonary resuscitation) training and other related programs to the public, in conjunction with Eau Claire County project.
- Provide EMT-Intermediate level advanced life support services including endotracheal airway insertion.
- Continue pursuing a higher level of advanced life support in the delivery of emergency medical services.

## Work Results

	1989 ACTUAL	1990 ESTIMATED	1991 PROPOSED
Number of emergency medical incidents	1,857	1,926	1,926
EMT training hours	2,822	2,938	3,014
EMT-I training hours	1,400	1,400	1,400
Personnel w/EMT certification	64	68	69
Personnel w/EMT-D certification	36	40	42
Mutual aid agreements	1	1	1
Personnel w/EMT-I certification	0	0	19

157

# Ambulance & Rescue

<b>Expenditures</b>					
EXPENDITURES	1989 ACTUAL	1990 BUDGET	1990 6-MONTH ACTUAL	1990 12-MONTH ESTIMATED	1991 PROPOSED
PERSONAL SERVICES	\$ 543,006	\$ 565,590	\$ 261,972	\$ 565,590	\$ 590,480
CONTRACTUAL SERVICES	32,731	5,620	4,155	5,410	36,710
MATERIALS & SUPPLIES	13,228	15,560	10,276	15,520	17,060
FIXED CHARGES/CAPITAL OUTLAY	0	0	0	0	0
DEBT, TRANSFERS & OTHER	0	0	0	0	0
PROGRAM TOTAL	\$ 588,965	\$ 586,770	\$ 276,403	\$ 586,520	\$ 644,250

<b>Authorized Personnel</b>				
AUTHORIZED POSITIONS	1989	1990	1991	
Ambulance Firefighters	12.0	12.0	12.0	
Total	12.0	12.0	12.0	

Authorized personnel are reported as the number of full-time equivalent positions charged to this program.

160



## UNIT NO. 11

### PURCHASING ADMINISTRATION

Purchasing is a tool of management which must be performed professionally. This function is often assigned to the director of finance or to a specialist on the staff of the manager. In any case, it is recommended that purchasing be done on a centralized basis and not by the individual units of the government.

#### 1.1 THE PURCHASING FUNCTION

1.11 The functions of the person(s) responsible for purchasing are:

(1) To be familiar with sources of supply;

(2) To understand pricing, business practices and market conditions, increasingly under competitive conditions where judgments must be made in selecting suppliers on the basis of technical and economic criteria;

(3) To know the laws or rules that control bidding;

(4) To establish a system that ensures that discounts are taken, that quality is tested, that ordered items are properly received and stored, and that deliveries are prompt;

(5) To deal effectively with salesmen and contractors as well as with the units of the local government;

(6) To have authority to obtain bids based on the precise specifications that the purchasing agent helped to prepare.

1.12 The purchasing agent circulates notices to suppliers and advertises for bids. The lowest selling price is attractive only if the quality of the item and the bidding company's reputation for reliability in meeting delivery dates and quantities are acceptable. The purchasing agent should be able to expedite shipments and reduce transportation costs. He/She needs to know how to get supplies in an emergency.

1.13 The purchasing agent eases work for suppliers by providing them with simple but complete order forms. He may arrange quality testing at the supplier's plant to help avoid costs of returning inferior items. When necessary, he can obtain appropriate terms of credit.

1.14 The purchasing agent participates in budget planning to anticipate new supply needs and to locate suppliers in advance. He may anticipate price inflation by early ordering if the costs of storage do not more than offset the anticipated savings.

## **2.1 CENTRALIZED PURCHASING**

2.11 Regardless of the community's size, all purchasing responsibilities should be centralized within an individual or an office. The centralized approach saves money due to such economies as:

(1) Overall costs are lowered by buying, on a bulk basis, items that more than one department can use;

(2) The number of purchases is reduced. This reduces the cost, in both time and materials, of making purchases;

(3) Greater financial control of expenditures will result in more timely payment of bills and in discounts for prompt payments;

(4) Inventory records are maintained, thereby reducing the possibility of loss due to theft or misuse.

2.12 Centralized purchasing requires close cooperation between the purchasing agent and the operating departments. Serving the needs of the departments should be the foremost aim of the purchasing agent.

## **3.1 PURCHASING REGULATIONS**

3.11 A sound purchasing program requires appropriate regulations designed to guide purchasing procedures and specify such details as the general duties of the purchasing agent, the amount over which competitive bids are required, the conditions under which emergency purchases can be made, petty cash fund limits, and procedures for the disposal of obsolete equipment and materials.

3.12 The purchasing system should include regulations governing the preparation of specifications, the solicitation of formal and informal bids, the preparation of purchase orders, the inspection and testing of goods, the making of payments, and the handling of exceptions to the normal purchasing procedures.

3.13 Formal regulations establish a bid limit. Above this amount, competitive bids are required; below this amount, price inquiries are made either by telephone or by obtaining informal quotations. Goods and services that need bids usually

require specifications to describe the essential qualities the products or services must have.

#### **4.1 THE BIDDING PROCESS**

4.11 If bids are required, all bid requests should contain the information and time for receipt and opening of bids. Bid openings are public, and no changes are permitted after the opening. A tabulation of bids is made, showing the bidders' names and the cost of the item to be purchased.

4.12 When goods are received, they should be inspected and tested. If they are as ordered, the receiving department fills out a report certifying receipt. The receiving report is verified against the purchase order and payment is made.

4.13 Deviations from the normal procedure occur in the following kinds of purchasing arrangements:

- (1) Emergency buying;
- (2) Cooperative purchasing with other governmental units;
- (3) Purchasing from petty cash;
- (4) Purchasing items on a continuing basis during the year under an open purchase order with particular suppliers.

#### **5.1 COOPERATIVE PURCHASING**

5.11 Cooperative purchasing with other governments may be handled in two different ways. In a joint association between two or more governments, a large government can purchase goods in bulk and then sell those goods to smaller units at prices that are less than would be the case if the smaller unit had to purchase the same goods individually. A second type of cooperative purchasing occurs when governments join together to purchase more and better services. Examples include:

- (1) Sharing the expense of consulting services - lawyers, engineers, planners and computer experts - that would not be available otherwise;
- (2) Sharing the cost and use of expensive construction equipment - trenchers, compactors, draglines - that one government cannot afford to buy on its own;
- (3) Sharing the cost of certain operations - recreation services, landfill operations, a vehicle maintenance garage - that one government cannot fund by itself.

## 6.1 RELATED ACTIVITIES

6.11 Closely related to the purchasing function are two additional activities, warehousing and inventory control. Warehousing capability is necessary to facilitate purchasing in large quantities certain common-use items which can be bought, stored, and issued to several agencies more cheaply than they could be purchased in small lots or by a requirements contract.

6.12 Inventory control is more than a record-keeping function. It aims at never running out of anything while never having too much of anything on hand and never paying high prices because of buying in small quantities. Inventory is money that is temporarily in the form of materials, equipment, parts or supplies, but it is money on which the government is paying interest in the space required, the record keeping, and in its security from loss.

*Discussion Question: Consider how centralized purchasing may best be organized in your government. Draw an organization chart showing the location and relationships of the purchasing function to the manager and the operating departments.*

## **UNIT NO 12**

### **PRIVATIZATION OF LOCAL GOVERNMENT SERVICES**

#### **1.1 INTRODUCTION**

Although public services are generally performed directly by governments, numerous alternative delivery systems have been utilized, ranging from franchise of food and recreation services to virtually full-scale "government by contract".

Interest in alternative delivery systems has increased with efforts to reduce costs and to differentiate service levels. Local governments facing a choice of alternative services must consider two factors: (1) alternatives for service delivery; and (2) criteria for evaluating those alternatives.

#### **2.1 PRIVATIZATION DEFINED**

Privatization is a term applied both to outright sale of a public service to the private sector, thereby releasing the public sector from any further responsibility for delivering the service, and to contracting out.

Examples of sale of public assets include the United Kingdom's sale of government industries, such as Rolls Royce, British Aerospace, the channel ferry service, and British Telecom. The sale of stock in state industries by the Czech Republic and Slovakia are also an examples of privatization.

In the United States, the term privatization refers to all those activities that would decrease governmental activity, either by reducing the government's total effort or by replacing public functions with private activity. Contracting is the major form of privatization.

Privatization through contracting out is the purchase of services from another government or a private firm. All or a portion of a service may be involved.

Privatization may have three objectives: (1) to reduce public expenditures; (2) to reform public expenditures by making them more efficient and effective; and (3) to turn more public services over to private operation.

#### **3.1 THREE ORGANIZATIONS PROVIDING GOODS AND SERVICES IN THE POLITICAL ECONOMY**

The three forms of organizations which provide goods and services are (1) private firms seeking a profit from their effort; (2) non-governmental organizations which do not seek

to profit (generally referred to as "not-for-profit corporations") and (3) government itself.

No one of these can provide all the goods and services society requires; all three are needed, often working together.

When a good or service is not essential -- people may choose to have it or not -- the private business is the first choice as provider. Here, an individual or a corporation decide to provide the good or service expecting that it can sell it at a price people will be willing to pay and which will return a profit. If the customer does not want it at the price charged or if another firm offers it at a better price or quality, the first business must adapt or quit.

Use a restaurant as an example. You may choose to patronize a restaurant or not. If it provides good service and quality food at an attractive price, you will use it. If it does not satisfy your standards of service and quality, you will choose to patronize another restaurant which does.

But this free enterprise example of a restaurant requires some governmental attention. The customer cannot judge whether the food served is safe to eat, or whether the restaurant is disposing of its wastes by polluting the water, ground or air, or whether its employees are working in dangerous conditions, or whether children are being employed contrary to law. All of these are conditions which government regulates in the public interest.

How do we hold the government accountable for protecting us from bad restaurants? If we learn about restaurants violating the laws, we hold the elected officials accountable. But if only a few restaurants only occasionally serve bad food or pollute or provide dangerous working conditions, it is unlikely that citizens will vote for government to enforce health standards there. More important questions will demand the voters' attention.

So how do we hold government accountable for enforcing laws and regulations that do not appear in an election campaign? Mainly through nonprofit organizations.

For example, in the US, nonprofit organizations work to protect children from working at too young an age, unsafe working conditions, environmental damage and poor health. These nonprofit organizations try to persuade government that enforcing laws is important. They are watchdogs. If the government is not corrupt -- e.g., collecting money from the restaurant to overlook violations -- or totally uncaring, a reminder from a nonprofit organization helps to bring about appropriate governmental action. If the government is corrupt

or uncaring, an accusation by a responsible nonprofit organization may mobilize public opinion and affect the next election. If the government does not respond, the nonprofit organization may mobilize those citizens most concerned about a particular violation to vote against the officials in power, and even to contribute money to support their opponents.

A nonprofit organization may choose instead to provide a good restaurant (or orphanage, nursing home, training institute, etc.) and compete with the private ones. By offering better service and publicizing that the service is provided without violation of community standards, the nonprofit may be able to drive the violators out of business without government intervention.

The third type of organization providing goods and services in the political economy is government itself. Services and goods may be provided directly by governments, using their own facilities and employees, or by one or more of several alternative delivery systems, including privatization.

#### **4.1 OTHER ALTERNATIVE DELIVERY SYSTEMS**

Before turning our attention to contracting out, let us first consider other alternative systems by which public service may be delivered.

**Franchising.** Franchises are often used by local governments for services which may be purchased by citizens such as refreshments at a recreation center or taxi services. Franchises are awarded by competitive or negotiated bid to either exclusive or non-exclusive service providers. Individual citizens pay directly for the services and governments charge a percentage of gross or net income as a franchise fee. Other services frequently franchised are telephone and electric service and cable television.

**Joint public-private ventures.** Public/private activities have been common in community development such as business district revitalization and economic development. Public financing of private commercial activities in the U.S. grew greatly during the 1980s. Municipal tax-exempt financing (using revenue bonds) is used for function which were traditionally private sector responsibilities: medical facilities such as hospitals and private clinics, private industry pollution control facilities, housing, small-scale commercial and industrial plants, sports arenas and stadiums. When engaged in shared development, local governments seek to share in net profits as well as in the benefits that come from enhanced property values and increased business activity.

**Self-help and volunteerism.** Self-help and volunteerism are

important alternatives to direct service delivery. Citizen roles such as hospital aide, school monitor, and fire volunteer are traditional volunteer fireman activities U.S. Facing revenue shortages, local governments have encouraged volunteer work for neighborhood cleanup and assistance to the mentally ill, physically handicapped and elderly, for example.

**Reduction of demand.** To reduce costs of local government, actions have been taken to reduce demand for services. Fees and charges have long been used for registration of births, deaths and automobiles, property registration and various legal or court-related services. More recently, variable charges have been used to adjust or reduce the public's demand for services. For example, vouchers may be provided to needy citizens for forced-choice purchase of selected services, while others may be required to pay for or do without particular services such as recreation centers, day nurseries, parks or marinas.

### 5.1 CONTRACTING OUT

In an effort to reduce costs and to support development of the private sector, interest in privatization has increased in recent years.

Local governments, facing alternatives in service delivery, must consider two factors:

1. Appropriate alternative methods of service delivery;
2. Criteria for evaluating these alternatives.

Outright sale of local government services or property to private entrepreneurs is rare; however, contracting out, or service contracting, is a common method by which local governments utilize the private sector for the delivery of public services.

**Contracting out** is the purchase of services from another government or from a private enterprise. All or a portion of the service may be contracted out. Small governments may gain advantages of scale and specialization through purchased services.

According to a 1982 survey by the International City Management Association, the service most frequently contracted out were:

- Vehicle towing
- Day care
- Cultural programs
- Hospital operation



Legal services  
Drug and alcoholism treatment  
Mental health facilities  
Paratransit operation

Governments may choose to sell certain of their services to neighboring governments. Larger governments often will sell services to smaller places (Examples: computer services, law enforcement, fire services.)

Another reason for contracting out is to take advantage of the competitive forces in the marketplace to cut costs and gain efficiency. Still another reason is to permit the government to concentrate its effort on its primary objectives.

Use of service contracts in lieu of direct delivery is most affected by three factors:

1. Clarity of service standards;

Solid waste collection and water service are relatively easily defined and both are often contracted out.

2. Newness of the service;

New services, such as day care or drug treatment, may be purchased more readily than traditional activities.

3. Uniqueness and frequency of the need for the service.

Unique services, such as transportation of handicapped persons or medical care, are commonly provided by specialized contractors.

Services requiring special expertise, such as inspection of building construction, may be purchased from another government or from a private supplier.

### 5.11 Benefits of Contracting Out

There are three reasons why governments contract out to private firms, nonprofit firms, or other government agencies:

**Cost-Effectiveness.** In most cases, contracting out is done because it is seen as more cost-effective. Private employers use their labor force differently than do governments, thereby reducing costs:

Private employers use less labor;  
Have less absenteeism;  
Make managers responsible for equipment as well as labor;  
Use younger workers;

Use more part-time labor;  
Terminate more employees;  
Use more capital equipment.

Economies of scale reduce costs and a private contractor serving a larger geographic area than one municipality or serving a large number of units in the same area, will normally have lower costs than a single government.

Contractors who are large-scale producers can purchase state-of-the-art equipment and materials at a lower price than can small units of government and can use them more efficiently over a larger number of units.

**Flexibility.** Contracting out has the advantage of ensuring flexibility in adjusting to changes in service demands. Local governments often must change policy directions quickly: in response to elections, to changed organizational structures, to new eligibility requirements for funding assistance, new citizen demands. Private contractors are more flexible. They are not bound to follow civil service rules and regulations. Private employees may be rewarded more quickly for good performance. Large suppliers or contractors can respond more effectively to peak loads by rescheduling crews and providing back-up crews.

**Responsiveness and Control.** Contracting out maximizes local options. It takes time, money and effort to redirect municipal employees from an established mission to a new one. Some municipal officials consider a large number of municipal employees to be a hindrance to the true function of a municipality, which is to make policy decisions about the nature of the town. To these towns, a town is a means of providing or arranging for services rather than of producing them. A service is provided when a basic policy decision is made to make the service available to the public. Producing the service can be done by government, citizens, private nonprofit groups or private firms.

#### **6.1 TYPES OF SERVICES PRIVATIZED**

- Services to citizens generally (free or for fee)
- Services sold to citizens (optional choice)
- Services supporting town operations (administrative)
- Maintenance and repair services (equipment)
- Operating a municipal facility
- Build and operate a facility

- Economic development
- Speculative development
- Industrial Revenue Bonds

#### **7.1 EXAMPLES OF SERVICES TO CITIZENS CONTRACTED OUT IN THE U.S.**

Refuse collection, street cleaning;  
Street construction and repair;  
Landscape maintenance;  
Prison and jail operations;  
Wastewater treatment;  
Solid waste disposal;  
Fire protection;  
Security services;  
Bus operation;  
Vehicle maintenance, equipment service and maintenance;  
Child care, elder care;  
Health services: hospitals and treatment centers;  
Recreation activities: rides, swimming, golf courses;  
Concessions: food, equipment rental;  
Cleaning buildings, laundry service, uniform rental;  
Airport operations, ports;  
Computer services;  
Payment processing;  
Payroll preparation, tax reporting;  
Street lighting;  
Cultural center operation;  
Pavement marking, signal repair and service;

Parking facilities, meter money collection;  
Temporary help (clerical, ticket sales, bridge operation);  
Public schooling (voucher system);  
Public housing operation (including maintenance).

*Exercise: Have participants list any municipal services presently being provided by contractors. Then have them list all municipal services which they believe are candidates for contracting out.*

#### **7.1 FORMS OF PRIVATIZATION AGREEMENTS**

Sale  
Lease  
Operating agreement  
Service contract  
Build and operate agreement

*Exercise: For each of the services already identified as candidates for privatization, determine which of the forms of privatization agreements would be the most appropriate.*

#### **8.1 DETERMINING WHICH SERVICES TO PRIVATIZE**

Local officials first must determine which of their services are most appropriate for potential privatization. Not all government services should be considered; some functions are exclusively governmental such as taxation and the administration of justice.

##### **8.11 Step One: Analyze Existing Services**

The first step in the long process that ends in the selection of a contractor begins with identifying those activities which might be contracted out. This involves carefully examining what services your government actually provides, breaking them into specific activities, and identifying the measures which mark effective performance for each activity.

This activity provides a careful analysis of the services even before even preliminary decisions are made about contracting. Sometimes, only a portion of the total

services can be contracted out; sometimes all should be contracted; sometimes none should be contracted out.

Examples of activities: Building maintenance: window washing, floor waxing, carpet care, restroom cleaning, painting Sidewalks: Patching, root cutting, replacement, construction Swimming pool: Cleaning, lifeguarding, swim lessons, changing rooms, suit rental

Once activities have been identified, performance measures for each activity should be listed. These indicators show how the service can be measured and serve as the basis for the actual contract, identifying what the government is buying and how it will be measured.

Performance measures show the volume or amount of the service provided, for example, highway miles built or hours spent auditing.

#### 8.12 Step Two: Deciding Which Services to Contract Out

The first question to be asked is: Is the function one which should be performed directly by the government?

Although many local government functions are also performed to some extent in the private sector, some are not and in such cases, efforts to privatize would be futile. Other services, such as law enforcement, may be seen as ones to be performed exclusively by government.

Even after a decision is made that a service should not be privatized, consideration may be given to providing that service by contract with another government such as a nearby municipality or with a higher level of government.

The second question to be asked is Can the government set and enforce standards of service quality to be met by the contractor?

Unless officials can determine very specifically the nature, quality, and timeliness of the services to be performed and be assured that they are capable of enforcing those standards day-by-day, consideration of privatization should be abandoned. This is where the performance measures identified in the preceding analysis prove helpful.

Writing of service specifications as part of contract documents is an exacting task which becomes the basis for subsequent contract administration of performance monitoring.

Another question to be asked in the planning process is Does competition exist in the private sector among those who would wish to provide this service?

If not, government may want to avoid the risks of contracting with a sole provider. Those risks include: potential for service disruption if the contractor fails in business or suffers labor-management disagreements (strikes); subsequent price increases not measurable in the marketplace; dependence upon a contractor who possesses the only equipment required to perform the service.

Yet another important question is What impact will contracting out have on existing staff and equipment?

Sometimes a private entrepreneur can be asked or required to offer employment to municipal employees whose jobs will be lost as a result of privatization.

The contractor may also be asked to assume responsibility for operation and maintenance of municipal equipment and facilities such as refuse collection trucks or buildings housing operations or processing, such as water purification facilities.

Only after thoughtful consideration of these questions, should a local government proceed with the next phase of privatization.

### 8.13 Step Three: The Feasibility Study

Once the preliminary review has been completed, an actual feasibility study should be prepared. This feasibility study revolves around cost. It is largely a comparison of governmental costs with an estimate of contractor costs.

The contractor's costs must be estimated; select several potential contractors and request estimates for their costs of providing the service. Remember that the contractor's estimate is not a bid and is likely to be low since it is to the contractor's advantage to move the process closer to a decision to contract the service. Be sure that all contractors have complete information about the service to be provided and do not show favoritism toward any contractor in requesting estimates.

Next, estimate the government's cost of providing the service. Include only avoidable costs, both direct and indirect. Direct costs include salary, benefits, and expenses related to the service. Indirect costs are such items as departmental administration and expenses such as

rent, utilities and insurance. Estimate agency costs associated with a contracted service, such as monitoring, letting bids, and preparing documents.

#### 8.14 Step Four: Soliciting and Reviewing Bids

There are two ways to perform the bidding process. One is by formal invitation to bid (ITB), which involves a legal process of formal bidding announcements, sealed bids, public openings, etc. ITBs should be used when the service can be defined precisely.

The other process, requests for proposals (RFPs) is used when the service cannot be easily defined.

### 9.1 STEPS IN SERVICE CONTRACTING

The procedures for selecting contractors must be decided in advance and should become a part of the regulations of the local government.

These procedures should provide for

**Competition** to keep costs down and help the government to obtain high quality goods and services. If there is only one possible supplier, then the local officials must carefully assess costs and quality of service and consider whether there are alternative ways of acquiring it.

**Fairness** so that all potential contractors are treated equitably and none is given unfair advantage over the others.

Two different procedures help to assure competition and fairness. They are sealed bidding and negotiated contracts.

**Invitations to Bid (ITBs).** This process involves only a few steps, but each step must be performed carefully to avoid mistakes that could invalidate the contract.

The first step is to prepare invitations to bid. This is a legal notice which includes such information as where the bids should be delivered, when and where the bids will be opened, specifications for the proposed service, location where the formal bid proposal with all bidding details can be obtained, the name of the government, and the statement that all bids may be rejected.

The bid proposal form that bidders fill out should include such things as bidder instructions, terms and provisions, service specifications, place for the official bid and price, information about bonds or deposits that may be required, statements about bidder qualifications, provisions for

disqualification, and reporting and payment provisions.

The service specifications, a vitally important part of these documents, must be quite specific. For example, a specification for grounds maintenance should indicate how often each area is to be mowed, what the height of the cut grass is to be, where the grass cut is to be disposed of, when the lawn is to be fertilized, how often it is to be aerated, and so on. The following example is an excerpt from a bidder's document for a custodial contract; it specifies instructions for certain areas to be cleaned.

*Exhibit 1. Specifications of a Custodial Contract*

Employee lunchrooms, kitchens, lounges, conference room, lobbies, hallways:

- Clean chairs with damp cloth: daily
- Clean ledges and countertops with damp cloth: daily
- Empty wastebaskets (change liners as necessary): daily
- Clean tables: daily
- Vacuum carpet thoroughly: daily
- Damp mop: daily
- Clean sink: daily
- Damp clean exterior of trash receptacles: daily

Usually purchases by public contract should be advertised in a newspaper of general circulation and posted in a public place for a specified length of time. The advertisement tells where possible contractors may obtain the detailed specifications and the time and place where bids will be publicly opened and read.

After the bid proposal is completed, it is advisable to hold a prebid conference for potential contractors. All bidders who obtained bid proposals are invited. The purpose of the meeting is to clarify instructions, answer questions, interpret bid specifications, and anticipate potential problems.

It is customary to protect the government by requiring bidders to provide bonds. A bid bond guarantees performance after the contract is awarded. The amount of the bond should be sufficient to pay the cost of rebidding if the contractor does not honor his bid.



A performance bond helps to ensure that the contract is completed satisfactorily. It is usually from 10 to 100 percent of the contract value. Performance bonds which are set too high may preclude small but potentially effective bidders from qualifying.

At the time and place specified, all of the bids submitted for a particular good or service are opened and read aloud in the presence of any persons wishing to attend, including the bidders. At this meeting, the contents of the bids are revealed for the first time to the government, to other bidders, and to the public.

After opening the bid, the final step is to award the contract. Most proposals give the government the right to accept the proposal immediately, but most governments take some time to evaluate the bids. Bid evaluation is performed by a team including a representative of the department that awards the contract (Purchasing Department), a representative of the using department (parks, public works, health), a representative of the legal department, and someone with skill to compare and evaluate costs precisely.

The team evaluates the bid (1) to determine if it is in compliance with the requirements (for example, that a performance bond and all required documents were included), (2) to examine the qualifications of the bidders to ensure that all are "responsible" bidders, (3) to identify the best bid (presumably the lowest if all the bidders are responsible), and (4) to prepare the formal recommendation to the person awarding the contract.

*Exercise: Select one of the services previously identified for potential privatization and list as many of the items to be included in the service specifications as you can.*

**Requests for Proposals (RFPs).** are the second major way of arriving at contracts. An RFP is a negotiated bid, whereby the contract is entered into after both parties have discussed terms, provisions, costs, and other elements of the contract. There is no formal bidding process. RFPs are most common when contracting for consulting of other personal services, such as architects or engineers. The major concern in using an RFP is the quality of the product. In the ITB, the concern is primarily one of cost. ITBs focus on minimum qualifications, while RFPs focus on the evaluation process for potential bidders.

RFPs are also used for (1) experimental programs, such as an unusual drug testing program or a new process for treating solid waste; (2) sole-source suppliers who have special products such as computer software or special patents; (3)

emergencies, when there is insufficient time for bidding.

The same or a similar group of governmental personnel who review ITB proposals should direct the RFP process. The team searches out potential suppliers.

In this process, potential contractors respond to a RFP by submitting a sealed proposal detailing their qualifications and containing a technical proposal describing how they would provide the desired service. Price may or may not be quoted at this time.

The actual RFP proposal is a simple offer for bidders to propose a service for a given price. It contains basic provisions and should ensure equal treatment to all parties and avoid even the hint of collusion. The specifications, assuming the service can be precisely defined, should include service and staffing levels, performance bonds, service event schedules (dates that training sessions will be held, dates that software programs will be completed), performance reporting schedules, and a place where potential conflicts of interest can be identified.

The RFP should request price quotations. It should specify criteria for selecting a provider and the weights to be applied to each criteria. See Exhibit 2 following.

*Exhibit 2. Weights for Evaluating a Proposal*

Criteria	Weight
Firm or contractor qualifications:	
Experience	20%
Qualifications of persons to be assigned	30%
Technical value of proposal:	
Meets or exceed specifications	20%
Ability to clearly present plans	10%
Fees:	
Cost compared to other bids	20%
Total	100%

The contractor response to an RFP should include (1) vendor qualifications; (2) vendor experience on similar or equivalent jobs; (3) information about costs, charges and fees; (4) information about the quote and a statement that the quote is not an offer the government can take, but that negotiations will occur.

After the responses are received, the original team reviews then and narrows the list of contractors to a final few after applying a formal evaluation system such as that shown in the

example above.

When the list has been shortened, the team (sometimes a single person) negotiates confidentially with the finalists, leading to a final choice of a contractor, with whom a final contract is entered into. This contract should be similar to that of the actual bid awards, including reporting requirements, contractor fees and payment schedules, and penalties for inadequate performance or incentives for high performance.

There are two ways of taking cost into account when making awards under RFP procedures. One is to factor costs formally into the award criteria (as in Example 2). The other is to adopt a two-step bidding process. If this is done, the first submission is for technical qualifications, and approved contractors are then asked to submit price proposals with the lowest bid chosen.

The RFP process tends to be judgmental and is subject to corruption. Each step in the process should be performed as openly as possible and all decisions must be fully documented. Most agencies will rank the proposers based upon their technical proposals and then initiate negotiations with the top-ranked contractor. If those negotiations fail, then they negotiate with the next-ranked firm, and after that, with the third-ranked firm, if necessary.

**Bidder Qualification.** Contracts should be awarded only to those firms found to be "responsible", i.e., found fully able to perform in full accord with the service specifications. Generally, bidder qualification criteria are set forth in the bid document and the contract evaluation team will determine which of the bidders satisfy those criteria.

Qualification criteria should relate to the requirements of the service specifications. Remember, these are minimum requirements and should not serve to eliminate a large number of otherwise suitable contractors thus limiting competition.

Following are examples of criteria frequently used:

**Experience.** The contractor should have experience and expertise appropriate to the service to be contracted; he should be able to attract and retain a work force stable enough to carry out the contractual obligation. The evaluation team will assess the experience of the firm's principals and the staff responsible for service delivery.

**References.** The contractor should be required to submit references for current and previous contracts similar to the proposed contract in type and scope.

**Financial stability.** Contracts with an extended term or a requirement for substantial capital outlay should be awarded only to firms with sufficient capital and access to funds sufficient to perform the contract requirements. Request current financial statements and have them evaluated by those with skill in interpreting such documents and familiar with the ratios which indicate significant financial characteristics.

**Other qualification criteria.** May include information about availability of personnel and the condition and availability of equipment.

#### **10.1 TYPES OF SERVICE CONTRACTS**

There are a number of types of contracts from which to choose:

**FIRM FIXED PRICE CONTRACT** - Usually for one year or less, for services the price of which are not affected by market fluctuations

**FIXED PRICE WITH ESCALATOR** - Primarily multi-year contracts with pricing factors subject to market fluctuation

**FIXED PRICE WITH INCENTIVE** - Single or multi-year contracts in which savings could result through increased productivity or cost reduction without affecting the quality of the service. Both the contractor and the local government can benefit from savings effected by the contractor.

**COST PLUS FIXED FEE** - Single or multi-year contracts primarily in the fields of architecture, engineering and other professional and consulting services

**TIME AND MATERIALS** - Contracts for trades services and other areas in which the time of completion cannot be determined or the agreed-to price is based on hourly rates and materials provided.

**PERCENTAGE OF REVENUE** - Contracts in which the local government receives a portion of the revenue generated by the contract; examples are contracts for concessions and for adult education.

#### **11.1 CONTRACT MONITORING**

Once the contract has been signed and the contractor is prepared to begin work, the important work of contract monitoring begins. This effort is essential to the success of the contracting our process. No amount of careful contract preparation or detailed service specifications will ensure adequate performance by the contractor: actual performance

must be monitored carefully.

Contract monitoring is not much different than supervision of services provided by the government itself. The same sort of inspection, attention to citizen complaints, and evaluation of performance reports should take place whether the service is provided in-house or is contracted out.

Monitoring has two parts. The first is to see that the legal obligations of the contract are fulfilled. The second is to ensure that acceptable levels of service are provided.

The best way to monitor programs is to establish definite performance standards in the contract and then inspect and spot check often enough to ensure that these standards are maintained by the contractor. Measures of effectiveness involve actual outputs or the impacts of the service on the user or the public. Examples might be the smoothness of the pavement, citizen satisfaction, patient or client satisfaction, reductions in the average time to fill orders, etc.

Citizen or user surveys are useful tools for contract monitoring. Survey methods include mailed questionnaires, telephone surveys, and interviews.

**Contractor Reports** is a way the contractor reports progress to date, explains costs, describes problems in providing the service, and certifies that the service is meeting contract specifications. Reports will be required periodically (monthly). They should be reviewed by the contract manager and verified independently.

**Inspections and Observations** are the traditional methods for determining adherence to contract requirements. For some services, inspection following performance is appropriate; for others, inspection should take place while the service is being performed.

**Complaints.** Relying upon citizen complaints is a common method of contract monitoring but they should not be the only method used. Additionally, the contract should provide a method for resolving these complaints with deadlines for contractor response established.

#### **Who Monitors Contracts?**

There are several arrangements for assigning responsibility for contract monitoring. There may be central contract managers for one or more contracts. These managers will reply upon line personnel in the department closest to the service for detailed information on contractor performance. Monitoring

may be assigned to someone in the line department. Alternatively, monitoring may be one of several duties assigned to management or supervisory employees.

Centralized monitoring keeps the administration of the contract in the hands of those who arranged and awarded the contract and know the details of contract administration. Centralized monitoring (by the purchasing department, for example) (1) develops specialization in contract administration; (2) maintains a consistent posture toward contractors; and (3) reduces chance of corruption or collusion between the contractor and a line official.

Using line officials for contract monitoring is commonplace in local government. It is assumed that they know the service or project better than the contract officers.

Contract managers should be prepared to perform these activities:

1. Inspect work and correct unsatisfactory work.
2. Ensure that required permits are acquired.
3. Monitor work performance to ensure conformance to budget and work schedule.
4. Review work performance to ensure conformance to safety rules.
5. Review contractor invoices for accuracy and completeness.
6. If the contract is fixed price, decide if the percentage of billing is equal to the percentage of work completed.
7. Verify and withholding of contractor funds.
8. Compare equipment charges for rentals, labor, and material with contract provisions and any change notices.
9. Compare invoice labor rates with the contract.
10. Verify that services were delivered, material delivered, laborers worked, and equipment used.
11. Initiate any necessary changes in the scope of contract (change orders).

Contract monitors should maintain close contact with the contractor and provide feedback on performance. He should be prepared to deal with major problems as they arise. He should be prepared to enforce penalties against the contractor for poor or inadequate performance.

## 12.1 CONCLUSION

Privatization is increasing worldwide and it appears to have little to do with ideology. In 1986, seventeen of the world's most populous nations were initiating measures to privatize state-owned industry, relax price controls, or otherwise

increase competition. Market-based economies regularly outperform those that are centrally planned. The world is at a turning point in economic management. Nations are increasingly leaving the internal workings of economics to market mechanisms. Those that have are reaping rewards.

**PUBLIC WORKS: STREETS AND DRAINAGE**

The public works function includes the physical structures and facilities used by government agencies to house governmental functions and provide water, waste disposal, power, transportation and similar services to citizens and property owners in the community. Generally, we refer to these facilities as "infrastructure".

**1.1 PUBLIC WORKS FUNCTIONS**

1.11 In any jurisdiction, there may be a number of functions organized under the heading of public works. A first task is to systematically review these and similar functions to determine the full scope of public works. It then becomes necessary to design the organization best suited to the performance of these tasks. Following is a comprehensive list of common public works functions.

- |  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| Streets and highways,<br>construction & repair | Building inspection                 |
| Street cleaning                                | Building maintenance                |
| Snow removal                                   | Custodial service                   |
| Street lighting                                | Park maintenance                    |
| Street marking                                 | Cemetery operation                  |
| Street signs                                   | Radio system                        |
| Surveying                                      | Parking meter system                |
| Traffic engineering                            | Equipment maintenance               |
| Traffic signals                                | Animal control                      |
| Water treatment                                | Computer operation                  |
| Water distribution                             | Electric power distribution         |
| Water meter reading                            | Gas power                           |
| Storm water management                         | Water utility billing               |
| Zoning/subdivision<br>control                  | Water service                       |
| Engineering                                    | Sewage collection system            |
| Solid waste collection                         | Sewer utility billing               |
| Airport services                               | Solid waste disposal                |
|  | Street tree<br>planting/maintenance |



Not all communities will provide all of these functions. Sometimes, some are provided by a utility company and others may be provided by other units of government. In some communities, some services may not be available. In the United States, small communities provide street construction and maintenance, parks, building code enforcement and storm water drainage.

*Discussion Question: List all of the public works functions for which your town is responsible. Draw an organization chart of your public works department and show where each of the functions you have identified is performed.*

## **2.1 THE STREET SYSTEM**

2.11 The street system includes the highways, streets and roads used to move people and goods within a community. The street system also includes the curbs and gutters, storm sewers, sidewalks, parkway trees and related appurtenances that are a part of the street right-of-way and that facilitate the movement of people and traffic.

2.12 The public works objective is to design, construct and maintain the street system in a manner that will permit full-capacity functioning and facilitate the movement of people in all of their pursuits. The manager in a small town should know about the established criteria for good design of a street system and the alternatives in street construction, and be able to evaluate a street maintenance program.

2.13 The manager should assign responsibility for the various aspects of the street and highway system to the division most capable of performing the function. Street construction can be accomplished by contract or by personnel in the public works department. Contract construction is generally limited to large projects, whereas departmental workers may be used for minor improvements to the existing system. Street maintenance is assigned to the public works department, as well, and is performed almost entirely by departmental workers.

2.14 Most street systems were designed originally to furnish access to abutting property, but now, the emphasis is on moving large amounts of vehicular traffic. Older communities find it necessary to revise street patterns to reflect this change in function. Newer communities, and newer sections of established communities are designing their street systems to accommodate automobile traffic. Future traffic demand on existing streets will be determined largely by the development that will occur on presently vacant land. Review and approval of new development should be contingent upon a major street plan.

2.15 Street layouts in new subdivisions should reflect the topography of the area rather than simply extending an existing grid pattern more characteristic of established communities. This results in fewer intersecting streets and reduces the amount of land required for street purposes, even though travel time may be longer and the route more circuitous than is the case with the grid pattern.

### **3.1 THE MASTER STREET PLAN**

3.11 One of the primary elements in a municipal plan is the master street plan. The street system can occupy up to thirty percent of the average developed area and the street system exerts a tremendous influence on the patterns of land use, therefore, the master street plan is an essential component of comprehensive planning.

3.12 The master street plan should be officially adopted and should identify the existing street network, delineating the location of arterial and collector streets in undeveloped areas. This is to preserve the right-of-way for major street construction. Subdivision plats should be evaluated by comparison to this plan and developers should be required to dedicate rights-of-way as shown on the plan.

3.13 The master street plan should also include the design standards for each class of street (local, collector and arterial streets). The street construction criteria will depend upon soil types and conditions, traffic loads, and materials available for construction. When construction is undertaken by developers, those standards should be fully enforced.

### **4.1 STREET CONSTRUCTION**

4.11 The choice of construction by contract depends to a great extent on the size of the town and the availability of equipment. In small towns, contract construction is probably the only feasible way to construct new streets. Even in larger jurisdictions, unless a large amount of street construction is planned, the real cost of workers, equipment, and materials is probably too high to justify a construction work force.

4.12 Proper alignment and establishment of grades is necessary to ensure proper drainage within the roadway and to eliminate drainage problems on adjacent private property. The alignment and grade should be established by the local government engineer for all streets, curbs, and gutters.

4.13 Actual street grading includes clearing and grubbing, removing existing pavement and old curb and gutter, if present, and excavating and backfilling for culverts, storm

drains and drainage inlets.

4.14 Selection of pavement material depends upon availability of materials, volume and character of the traffic, climatic conditions, and construction and maintenance costs.

4.15 Adequate surface and subsurface drainage is essential for a stable subgrade and a lasting street pavement. Surface drainage is accomplished by crowning the street and gathering the runoff in curbs and gutters. gutters lead to natural watercourses or paved channels. Subsurface drainage is required when the groundwater level is likely to be near the surface. In such locations, intercepting drains are moisture from reaching the subgrade. Subdrains are discharged into storm sewers or watercourses.

### **5.1 STORM SEWERS**

5.11 When sufficient runoff is gathered in the curb and gutter to inundate it or retard the flow of traffic, drainage must be gathered by a storm sewer system, which generally consists of reinforced concrete pipe or corrugated metal pipe and is constructed adjacent to and behind the curb and gutter. Drainage inlets are constructed either on grade or at low points in the curb and gutter alignment; they channel water into storm sewers and function as junction boxes do between two storm sewer lines.

5.12 Storm water management is defined as the collection, conveyance, storage, treatment, and disposal of storm water runoff in a manner that reduces channel erosion and flood damage and increases water quality.

### **6.1 SIDEWALKS**

6.11 Where pedestrian traffic warrants their construction, sidewalks generally are required on town streets. Sidewalk on one side of streets in residential areas is a common standard.

6.12 The cost of sidewalk construction is frequently levied on the abutting property and developers of new areas are required to provide sidewalks. Sidewalk construction criteria should be established by the town government.

### **7.1 STREET TREES AND LANDSCAPING**

7.11 Trees and shrubbery on a median strip in major arterial streets and shade trees along residential streets soften the appearance and provide a satisfying beauty. They reduce reflected heat from sidewalks and pavement but maintenance costs can be high and trees near the edge of the road can pose hazards to automobiles.

7.12 Maintenance of that portion of the right-of-way between the curb and the property line is generally left to the abutting property owners.

## **8.1 STREET MAINTENANCE**

8.11 Maintenance of paved streets depends upon the type of pavement. For rigid pavement, the principal maintenance task is filling cracks and joints. Uneven pavement surfaces and warped pavements may require a bituminous surface course, preceded by correction of settlement conditions. Flexible pavements are subject to potholes, but this condition can be greatly reduced by proper maintenance, including the application of a seal coat to fill cracks and create a new, nonskid surface. A new bituminous surface course adds strength to the flexible cross section, but this should be restricted to streets under which a proper base and subgrade course warrant the expenditure.

8.12 Maintenance costs for unpaved streets can be reduced by (1) installing suitable drainage, (2) bringing streets to a proper grade, and (3) applying a granular material that resists water and rutting.

## **9.1 STREET CLEANING**

9.11 Cleaning is an important aspect of street maintenance. A spring and fall sweeping, plus "on call" sweeping in areas that have large quantities of debris, can lengthen the life of street pavement, minimize sewer maintenance costs, and improve neighborhood appearance.

9.12 The manager must determine which organizational unit can best manage the street cleaning function. Regular emptying of litter containers is a part of these duties. Street cleaning may be by mechanized equipment such as sweepers and washers, or by more labor-intensive hand broom and cart.

9.13 Street cleaning and waste collection trucks and crews are widely used for snow removal and street salting or sanding operations in times of snow and ice.

*Discussion Question: Identify the specific street construction and maintenance functions for which your town is responsible. For which of these do you have officially established construction criteria or specifications? For which do you have routine maintenance schedules? How are these responsibilities assigned within your organization?*

## UNIT NO. 14

### PUBLIC WORKS: WATER, SEWER, SYSTEMS AND SOLID WASTE MANAGEMENT <sup>19</sup>

A source of water, a means to distribute it throughout the community, and a sanitary sewer system to collect and dispose of liquid waste are among the primary responsibilities of local government. Because these systems are underground and out of sight, citizens tend to take them for granted. Local managers must have a working familiarity with water and sewer system services for neglect of them can lead to their serious deterioration.

#### 1.1 WATER SYSTEMS

1.11 Efficient water service includes (1) providing a water supply that is adequate, safe, and potable, (2) maintaining sufficient pressure and supply for fire-fighting requirements, and (3) managing the system not only for purification and distribution, but for billing and financing as well.

1.12 Water supply engineering is a sophisticated branch of the engineering profession and the small community may rely on in-house engineering expertise, or, more likely, will utilize the services of a consultant as needed.

1.13 Primary sources of community water are rivers, lakes and wells. Many jurisdictions contract to purchase water from nearby larger cities. Some well water is of sufficient quality that little or no purification is required. Wells must be monitored continuously to ensure a supply safe from contamination.

Lake waters are easily polluted and require purification - ranging from light chlorination to elaborate filtration. Rivers and streams are also subject to pollution.

1.14 In the United States, supply requirements range from less than 40 gallons per capita per day to more than 200 gallons per capita per day; the average is about 140 gallons. Urban communities require large amounts of water for fire protection. Fire hydrants and adequate storage are necessary to ensure availability for fire-fighting demands.

---

<sup>19</sup> This unit draws primarily upon Chapter 6, Public Works, in "Small Cities and Counties: A Guide to Managing Services", International City Management Association, Washington, D.C., 1984

1.15 Raw water must be filtered, aerated and chemically treated to make it suitable for human consumption. Sedimentation is the process by which coagulated or suspended matter separates from water. Filtration through beds of sand separates suspended materials. Disinfection adds chlorine and ammonia, calcium, ozone, lime, and hypochlorite of sodium or chlorine gas. Control of taste and odor involves the use of activated charcoal or potassium permanganate, or the aeration of water. A technique called superchlorination adjusts the chlorine concentration to bring about taste and odor control.

1.16 Treated water flows by gravity or is pumped to a central pumping station, where the pressure for the water and service mains throughout the community is regulated. Most often, pressure is equalized by elevated storage reservoirs, which also provide the capacity needed for fire fighting.

1.17 The distribution system consists of mains and laterals and sufficient valves for isolating any section for repairs with a minimum of service interruption. Mains generally are cast iron, and laterals are primarily made of copper.

1.18 For good financial management and control of water consumption, it is recommended that all water users be metered. When there are no meters, flat rates provide no incentive for conservation. Further, comparing the amount of water pumped from the plant to the amount recorded on customers' meters gives a good measure of later loss in the distribution system. Water meters should be tested at least once every ten years. Since the meter is powered by the water running through it, even the most efficient meter will record less than 100 per cent of the water flowing through it. Generally, a two per cent under recording is considered accurate.

1.19 Proper management of the water system requires careful record keeping for evaluation. Records should provide reliable daily information as well as data needed for future development of the system. Records and maps of the distribution system is necessary in all communities regardless of size.

1.20 Water supply is normally planned thirty to fifty years in advance. Close coordination is required between the planning of water and sewer service and all other aspects of the community's comprehensive planning.

*Discussion Question: Does your community have accurate maps and records of the water distribution system? If not, what steps might be taken to collect this data?*

## 2.1 THE SANITARY SEWER SYSTEM

2.11 Contents of the sanitary sewer system normally flow by gravity, although lift stations are sometimes required to elevate the sewage for gravity flow. Because of the gravity system, detailed engineering work is required to assure adequate sizes and grade of the individual lines within the system. Engineering assistance may be by in-house engineers or secured from consultants. Management of the sewer system is generally coupled with that of water service.

2.12 Sanitary sewers must be designed and built so that the entire system drains to the sewage treatment plant(s); if lift stations are needed to lift the sewage from one drainage basin to another, the sewer main serving the drainage area receiving the added flow must be sized accordingly. Because capacities of mains are directly dependent upon the grade of the main, topographic maps and engineering expertise are required for sewer design.

2.13 Once basic design has been established, government crews with a minimum of engineering effort, can construct parts of the total system as growth needs dictate. Because of the gravity flow, pipe construction is not required to withstand the higher internal pressures found in water system construction. Vitrified clay and concrete pipes are the most frequently used materials. Lift station pressure mains are usually cast iron.

2.14 Sewage generation is related to water consumption, and, in the United States, flows of 90 to 120 gallons per capita per day are expected. Peaks and lows occur in the flow and a large percentage of the daily flow can be expected within a period of a few hours. In addition to handling the flow of sewage, the sanitary sewer system must be able to accommodate subsurface water that leaks into the system through faulty joints. Sanitary sewer system efficiency is measured by the system's resistance to such infiltration.

2.15 Manholes are placed in sewer lines at places where there is a change in alignment or grade. they provide means for inspecting and maintenance of the system. Manhole spacing varies from 300 to 500 feet. Lift stations require facilities for temporary storage of sewage or pumping, nonclogging pumps to permit the passage of any object up to three inches in diameter, and a force main to return sewage to gravity flow.

2.16 The cost of sewer system maintenance depends on the age of the system and the manner in which it was constructed. Systems properly constructed should be relatively maintenance-free for twenty to thirty years. As settlement occurs and as roots and other growth enter the system and infiltration

reaches a serious level, maintenance of the system will become a major responsibility.

2.17 Sewer cleaning, even in small communities, can be accomplished with sewer rods, root cutters, portable pumps and other devices. A common technique for inspecting the condition of sewers is to pull a television camera through the sewer so that joints, connections and the general condition of the sewer can be monitored. Some sophisticated techniques permit broken sewers to be repaired by remote control.

2.18 Crucial to the maintenance of the sanitary sewer system is carefully kept records and maps showing the size and grade of all sewer mains, the location of every manhole, and the location of all lift stations.

2.19 After sewage has been collected and brought to a low point, its disposal must be carried out in a way that will not pose a health hazard. Because liquids constitute up to 95 per cent of sanitary sewage, treatment is handled primarily through a series of settling basins. Suspended solids are removed in the settling basins and decomposed through the action of aerobic bacteria. The remaining liquid waste is filtered and chemically treated to permit discharge into natural streams.

2.20 Water and sewer systems, as well as treatment and disposal facilities, may be financed through service charges, and capital improvements may be underwritten through the sale of general obligation or revenue bonds. Minor extensions of the system normally are made with funds from the operating budget.



*Discussion Question: Describe as specifically as possible the improvements or extensions required in the sanitary sewer system serving your community during the next ten years. Do you have a plan for the financing of these improvements?*

### **3.1 Solid Waste Defined**

3.11 Solid waste includes unwanted and discarded materials, either degradable or nondegradable, except body wastes, and including garbage, rubbish, ashes, street cleanings, and solid market and industrial wastes, the two major elements of solid waste are (1) garbage, including food wastes, and (2) rubbish, including both combustible and noncombustible wastes such as paper, ashes, tin cans, wood, glass, crockery, or any kind of litter.

3.12 Composition of solid waste varies greatly depending upon the source of the material. Residential and commercial solid waste differs from institutional and industrial solid waste, which can contain hazardous materials. Small communities are concerned principally with residential and commercial solid waste.

### **3.2 Design of a Solid Waste Disposal System**

3.21 A design of a solid waste disposal system involves the following:

- (1) A review of the total system - especially with regard to the location of disposal sites - and an analysis of disposal methods;
- (2) Types of collection equipment used or selected;
- (3) The size, organization, and scheduling of crews;
- (4) Location of storage points and receptacles;
- (5) Physical layout of the area;
- (6) Climatic and geographical conditions within the community.

3.22 The manager should require persons directly responsible for solid waste collection periodically to review the entire operation and, if necessary, to redesign the system for maximum efficiency.

3.23 The two variables that most affect the cost of collection are frequency of collection and location of containers. In the United States, curbside pickup and 1-3 day per week collection are the most common practice. Changing the size of the

collection crew (from three persons to two or from two to one) will significantly reduce costs. Mechanized residential pickup is another method for reducing costs.

### 3.3 Collection Methods

3.31 Various methods are available for the collection of solid waste. These include the use of municipal employees or private contractors for collection, the use of various types of equipment, and variations in policies regarding waste containers. The town manager must have a basic understanding of the factors that influence collection methods and costs.

3.32 Initial responsibility for solid waste rests with the municipal resident who determines how waste is stored until it is collected. The municipality should establish minimum requirements for how solid waste is to be prepared and stored by individual residents. Most communities require a minimum separation of solid waste for collection: separation of brush from garbage and rubbish. Standardization of waste containers is necessary to protect health, to specify maximum weight limitations, and to provide the most efficient collection service. Containers generally are metal (more recently, heavy plastic) with tight fitting covers and suitable handles. Increasingly popular in the United States are single-use containers such as heavy paper or plastic bags.

3.33 Increasing labor costs have led to increased use of mechanical systems through use of a fixed metal container that can be dumped into a compaction collection truck through a forklift arrangement on the vehicle. Mechanical containers range in capacity from 3 to 8 cubic yards.

3.34 Three types of collection service may be identified: (1) municipal collection, government employees and equipment, (2) contract collection, involving employment of private companies under formal agreements to collect refuse and for which the private contractors are paid by the government, and (3) private collection, involving collection by individual companies under arrangements made and services paid for by the individual residents. In evaluating alternatives the manager should remember that responsibility for solid waste collection and disposal rests ultimately with the government whether collection is by government employees or by contract. Studies in the United States conclude that the most satisfactory results in most communities results from government collection and disposal.

3.35 Open top trucks have been phased out by most communities because of the difficulty of maintaining the material in a sanitary condition, although some communities still use these trucks for collection of bulky waste and brush. Truck

compaction units compact solid waste to a density of about four times more than that of its uncompacted state. These trucks also have a much lower loading height.

3.36 Where disposal sites are long distances from collection areas, transfer stations reduce the total collection and disposal costs. Transfer of solid waste is justified when it is cheaper than the collection and hauling costs. Two basic transfer methods are (1) loading solid wastes directly into a long-haul vehicle, and (2) depositing wastes into a storage area before reloading them into the long-haul trailer. Because compaction of any kind increases transportation efficiency, additional compaction at transfer stations is probably worth the cost.

### **3.4 Solid Waste Disposal**

3.41 Although small communities should investigate the various means of disposal of solid waste, including recycling of paper, aluminum, glass and plastic, the sanitary landfill provides the only complete disposal method. Incineration, a volume reduction process, produces residues for which disposal is required. Composting involves processing organic waste - garbage, paper, etc. - to form a humuslike soil conditioner.

3.42 In selecting the means of disposal, the small community should consider the following:

- (1) Whether the methods are technically feasible;
- (2) Local conditions that might make some methods more suitable than others;
- (3) The costs of the various methods;
- (4) The relationship of disposal methods to the cost of collection;
- (5) Whether or not the methods can be adapted to changing conditions in the community;
- (6) Whether salvage or reclamation will pay any part of the disposal cost;
- (7) What elements are likely to gain public support or meet with opposition.

3.43 Sanitary landfills are a method of disposing of refuse on land without nuisances or hazards to health or safety. They are operated by (1) depositing the solid waste in the natural or man-made opening or trench, or at grade level; (2)

compacting it by mechanical means to the greatest practical density; and (3) covering it with compacted earth in a sanitary manner. An adequate site must be selected and prepared, including arrangements for control of drainage, and control of windblown papers, odors dust and fire. Final grades of the land must be established eye to the ultimate utilization of the site.

3.44 Incineration is an economical, nuisance-free, sanitary method of disposing of solid waste. Generally, incineration is used to reduce the volume of solid waste when haul distances are long and incineration costs are less than the cost of hauling the unreduced volume of waste. Environmental rules and regulations have increased the cost of incineration. Incineration is also used to produce electrical power.

### **3.5 Financing Solid Waste Collection and Disposal**

3.51 In most communities, management of solid waste constitutes a major item of expenditure and a source of revenue other than general property taxes is needed to help pay the expense. The service charge is the most common method of providing funds. Many communities view solid waste management as a self-supporting service, levying proper charges to completely finance the operation.

*Discussion Question. Try to apply as many of the criteria for good practice in this Unit to your present solid waste collection and disposal methods and identify areas where further study might indicate improvement in efficiency or more sanitary operations.*

## MANAGING HUMAN SERVICES

Although it can be said that all municipal services are "human" because they serve the needs of people, there is a discrete category of services which seek to address the social ills of a community - problems of the young, the aged, of minorities, or unemployed, of disabled, of the ill, the poor, and the addicted - that are called human services. By no means is the government solely responsible for such activities; in fact, one of the unique characteristics of many human services is that non-governmental providers may have a greater role to play than does local government. Human services involve enormous difficulties and complexities, but it is essential that local government provide or oversee these services. Managers should communicate their commitment information on needs to their governing bodies and demonstrate the leadership which so often is the difference between a truly effective community response to these needs and having to deal with the consequences of poorly planned and executed human service activities.

### 1.1 Human Services Planning

1.11 The manager involved in human services must know who is doing what in the community's human services systems and where there are people in need who are not getting help.

1.12 Needs can be defined in different ways. Some are expressed by those who feel them. Others are perceived by those who feel the need but fail to express it. For those who must choose between different groups of people, each with different needs, and provide services only to a few, it is necessary to act on relative needs. Evidence indicates that needs grow and shrink depending upon the availability of help. If people think that they might get help, they will acknowledge a need for help, but if they do not expect help, many of them will not acknowledge a need. Needs, then, are elastic to some degree.

1.13 There are different methods for quantifying human service needs. One is to use statistics from ongoing programs. Such data can often show trends, develop user profiles, and indicate the capacity of present programs to provide services.

Another more costly and time-consuming method is to carry out formal surveys. Another method is the public hearing. Hearings provide opportunity to gather information from diverse sources although they may not reflect the opinions of the community as a whole. The expert judgment of community workers in the business is yet another fact-finding method.

1.14 Once one or more areas of need within the community have been identified, the next step is to inventory the existing public and private resources, beginning with the government itself. The processes of focusing on needs and inventorying resources are often carried on simultaneously; by using information already compiled, duplication of effort can be avoided.

1.15 Several planning techniques can be used. Looking at the overall picture a human services plan can be developed that is an integral part of the locality's comprehensive plan. Such a plan forces community leadership to think through and write down the social problems and possible solutions.

1.16 A social base study might be done that is roughly equivalent to the economic base study which is integral to a general land-use plan. The study should contain quantifiable information such as the number of people unemployed, individuals and families below the current poverty level, people over 65, etc. Goals should be quantifiable, realistic and obtainable.

1.17 Other types of public policy decisions should be accompanied by social impact statements, perhaps informal but the need is to consider the social as well as the economic and environmental impact of public programs and activities.

1.18 Once unmet social needs have been identified and quantified, the manager should try to involve the elected officials to make them aware of the problems that exist, for they will determine allocation of resources to social problems.

1.19 A good needs assessment can be a valuable management tool while a poor one is probably worthless. Even a good needs assessment cannot guarantee that the political process will respond to the needs revealed. The task of trying to focus on needs, however, when well done, can often be used to mobilize support for the political decisions which will have to follow.

## **2.1 Organizational Approaches**

2.11 There are three principal alternatives for staffing to provide human services: (1) attaching the new function to the manager's office; (2) assigning it to an existing agency; or

(3) creating a new department or agency to handle it.

2.12 In small communities, there may be advantages to assigning the human services personnel to the manager's office. This tells the elected officials, the community, and the rest of the staff that the manager takes the problems seriously and that it should not be buried in one of the existing departments. This also maximizes opportunity for communication between the people served and the local government.

2.13 If the community is unable to afford a social services staff for dealing with a particular problem chosen for attention, or if the problems do not warrant additional personnel, another approach is to form an interdepartmental task force, such as a social concerns committee. This enables the manager to take the lead in educating management personnel about social problems in the community, the resources available, and how staff may relate to them.

2.14 Except in very small and very poor communities, it is probable that some kind of organizational component for human services development is necessary.

### **3.1 Staffing for Human Services**

3.11 A human services staff position may best be filled by a person with a background in administration or in a community organization. If one of the community's problems is a lack of communications between the government and the groups to be served, someone with field experience who can win the confidence of the target groups would be good.

3.12 Inviting the target group to participate in the staff selection process is frequently helpful; however, while relating to the target group may be important, the person employed must still be able to relate to the community as a whole.

3.13 For programs in which the task involves the management of the day-to-day delivery of services, a person with administrative skills is needed. The human services coordinator must be a coordinator; he or she must be able to coordinate the work of the various agencies in the human services field.

### **4.1 Working in the Human Services Arena**

4.11 Social problems do not stand in isolation; they affect the entire community negatively. Governments have to address such problems by one means or another. In some cases, government will provide programs directly; in others, the

government may support the work of a private agency; in still others, the government may provide leadership and coordination to improve the impact of resources already in the community. The human services field is characterized by fragmentation and lack of coordination, local government and its citizens may have to provide the leadership needed to meet the social needs of the community.

4.12 Human services generally are those designed to achieve social justice, correct community imbalances, and help the poor and other victims of discrimination.

4.13 Any attempt to correct the social ills of the community must contend with a number of obstacles. The manager must recognize these and be prepared to deal with them.

4.131 **Attitudes** - those of the manager and the elected officials as well as those of citizens - can be a major obstacle. If attitudes are too paternalistic, services may become too expensive and the people receiving them still may not be satisfied. If attitudes are hostile toward groups in need, public education is an all important part of human services.

4.132 **Inertia** is one of the greatest barriers to success in the human services field. Unless an actual crisis is pending, the easiest approach is to do nothing. Overcoming inertia may require the combined effort of the residents, the government and the agencies.

4.133 **The edifice complex** refers to those who concentrate on constructing buildings instead of providing services in the community. The manager who brings about a substantial reduction of illiteracy or malnutrition may make more impact on community welfare than the manager who establishes a new institution.

4.14 The government may act as provider of services or catalyst for others to provide services. The essential requirement is that the local government accept the responsibility to see that service needs are met, whether it does this by convincing an agency to providing services it has been slow to offer, purchasing services from an agency, or directly providing the needed service.

*Discussion Question: Assume that you were requested to undertake a social services needs study of your community, what are the unmet social needs that you would consider? How may those needs best be met: directly by government, by private agencies, by some combination of public and private effort?*



Once the needs assessment has been completed and the council authorized you to proceed, how would you organize to accomplish your objectives?

## UNIT NO. 16

### MANAGING URBAN PLANNING

1.1 Comprehensive urban planning does not encompass all the planning that must be done. Each function of government carries out its own specialized and detailed planning: health planning, transportation planning, school planning. These types of planning will be studied by the general planning agency in their interrelationships, for their secondary effects, and for their relative priorities. The specialized departments study and plan for their functions -- as they should --- as though nothing else mattered.

1.2 Comprehensive planning is a continuing process, involving interrelated activities of the planning commission, technical staff, or consultant, citizen groups, state agencies, and the town or county governing body. Once the plan has been approved by the local government and acknowledged by other higher bodies with statutory responsibility for planning, it is implemented and interpreted through continuing day-to-day decisions and is periodically reevaluated, updated, and revised.

#### 2.1 Role of Planning

2.11 Planning is integral to good management. Management needs to anticipate events; it is weak if it merely responds to them.

2.12 However, decisionmakers want more than facts and analysis -- they want a recommendation. The analysis provided by planners should point toward a particular recommendation. The recommendation should be explicit, and must be justified.

#### 3.1 Role of the Planner

3.11 Planners bring some order to community change, satisfying a sense of progress. The valued ends of progress are community goals that emerge from debate around the political table.

3.12 Planners are concerned with the quality of participation in planning and the substantive understanding on which it is based.

3.13 Planners share community goals, but their concerns emphasize longer-run consequences and the coordination of important decisions. As a result, planners often represent minority values.

3.14 That part of the public which happens to exist at present is not much interested in what happens to the larger part of the general public which is not in existence yet. One of the defects of democracy is that the unborn cannot vote. The planner must plead their cause for them, by considering future consequences.

3.15 To a far greater extent than most public officials, the planner must be aware of the part of the general public which lies outside his particular political limits, beyond the town line or the county line. Thus, to the best of his ability, every local planner should also be a regional planner.

#### **4.1. Role of the Elected Official**

4.12 Elected officials are responsible for evaluating and resolving conflicting claims.

4.13 Planners sometimes seem intent on cornering the politicians and trapping them into making the correct decisions through the power of rational analysis. But rational analysis is infused with values that need to be displayed as clearly as other facts. Elected officials must be able to comprehend and choose among these values.

4.14 Elected officials have the democratic responsibility of resolving the tough situations in which some participants gain and some lose, of balancing a neighborhood interest against a communitywide interest or a communitywide interest against a regional interest.

#### **5.1 Role of the Public**

5.11 No other local government activity requires more citizen participation than does planning.

5.12 Genuine participation has to begin before ideas are crystalized -- long before a hearing is held on unchangeable proposals with construction contracts about to be signed.

5.13 The most effective participation will not produce automatic decisions. Public-policy disputes often reveal heavier support for a facility in someone else's backyard: an expressway, but not in my neighborhood. Resolving these conflicts is a political responsibility.

5.14 The planning agency should hold public hearings, conduct attitude and opinion surveys, arrange neighborhood meetings, and appoint citizen advisory committees. Unpaid citizens should be encouraged to serve on planning commissions.

5.15 Municipal officials should view citizen groups as valued

partners in building a better community. They should encourage their formation, keep them informed, and cooperate with them in achieving constructive solutions to the problems that the municipality faces.

## **6.1 Responsibility of the Planner**

6.12 The planner serves four different clients or superiors:

(1) The first responsibility of the planner is to the public, present and future, and to the greater public above any lesser public. The planner's ultimate superior is the general public.

(2) The planner's second client is the governing mayor, council or assembly, or other elected representatives of the people.

(3) The planner's third client is the executive head of the government, the town or county manager or chief administrator.

(4) In most jurisdictions, the planning commission is the planner's fourth client.

6.13 Finally, to some extent at least, the good planner is his own boss.

*Discussion Questions: What are some of the elements of the public interest that planners serve? Which are likely to be the most difficult to identify and satisfy? Why?*

## **7.1 Ethical Principles for Planning**

7.11 Primary Ethical Principle. Ethical codes say that planners serve the public interest primarily and must fit the client-employer's interest to the public interest or else not serve that client. The public interest is the amalgam of many interests. Even the ability to pursue private interests is part of the public interest, given our view of government as the servant of the individual. It is impossible to codify a consensus on a permanent balance among these competing elements of the public interest nor a permanent balance between the public interest and the right to pursue private interests. It is a planner's professional responsibility to achieve such a balance and use it as a personal guide.

7.12 Ethical Code. Planners should: (1) serve the public interest; (2) support citizen participation in planning; (3) recognize the comprehensive and long-range nature of planning

decisions; (4) expand choice and opportunity for all persons; (5) facilitate coordination through the planning process; (6) avoid conflict of interest; (7) render thorough and diligent planning service; (8) do not seek or offer favors; (9) do not disclose or improperly use confidential information for personal gain; (10) ensure access on an equal basis to public planning reports and studies; (11) ensure full disclosure at public hearings; (12) maintain public confidence; and (13) respect professional codes of ethics and conduct.

### **7.1 Master or Comprehensive Plan**

7.11 The purpose of the Master or Comprehensive Plan is to map out where you want to go, and to provide a yardstick by which to evaluate the range of options that are open to you.

7.12 To be successful, the Comprehensive Plan must reflect the desire of the citizens, not just the judgments of a few professionals. Effective planning is an expression of community values. Therefore, the planning process should begin by determining what qualities the citizens desire in their town. Two common methods to determine these qualities are mail surveys and discussions with focus groups.

7.13 A good Comprehensive Plan will serve as a reference for officials as they make their daily administrative decisions, and will also serve to guide citizens participating in the planning process. A good Plan will serve as a continuing reminder of what you have all agreed to try to accomplish.

### **7.2 Your community's Comprehensive Plan should include:**

- (1) a statement of objectives for future development;
- (2) a plan for land use;
- (3) a plan to meet housing needs of households of all income groups;
- (4) a plan for movement of people and goods;
- (5) a plan for community facilities and utilities;
- (6) a statement of the interrelationships among the various plan components, and a statement indicating the relationship of existing and proposed development and plans in the municipality to those in contiguous municipalities, the county, and the region of which it is a part; and
- (7) a discussion of short-and long-range plan implementation strategies. This is generally recognized as the most important element of the Comprehensive Plan.

7.21 Comprehensive Plans are implemented in a variety of ways, including land use regulations, certain nonregulatory measures, intergovernmental agreements, and boundary changes. The two traditional types of land use regulations are zoning ordinances and subdivision regulations.

7.22 It is important to emphasize continued planning. External forces are constantly changing, and the goals and objectives of a municipality evolve. As conditions change, the Comprehensive Plan becomes out of date. In general, a Comprehensive Plan should be thoroughly reviewed and amended at least every five years.

## **8.1 Data Collection**

8.11 The municipality should identify resources that are important to it. Resources can be grouped into four categories:

(1) Environmental Resources: streams, ponds, wetlands, floodplains, aquifers, mature woodlands and woodland corridors, steep slopes;

(2) Agricultural Resources: prime agricultural land;

(3) Historic, Cultural and Scenic Resources: buildings and landscapes, parks, recreation areas, and greenways; and

(4) Non-renewable resources of economic value: sand and gravel deposits, high quality limestone and clay deposits, coal, oil, and gas resources.

8.12 Hazardous areas should also be identified. These include: mine subsidence-prone areas, hazardous waste disposal sites, and areas of unstable geology.

8.13 Disposal areas for municipal and residual (non-hazardous industrial) waste should also be identified.

8.14 Individual resources should be identified, and a map made for each category. The maps can then be combined to show the total pattern of land that ideally would be preserved from development. The set of maps and a report describing them constitute an environmental resource inventory.

## **8.2 Growth Management**

8.21 The municipality should determine which resources should be protected from development and should build the case for why it is in the public interest to protect them. Bases for protecting them include:

(1) scientifically demonstrable effects of particular resources (or of their destruction) on environmental quality;

(2) the general legal criteria of public health, safety, and welfare; and

(3) the particular values of the community.

8.22 Forces outside the municipality must be identified. Existing major concentrations of jobs and residences, new and planned highways and sewer mains, or proposed major shopping centers can all have profound effects on land values in the municipality and its realistic options for the future. Such growth stimulators should be identified and mapped as possible.

8.23 Population and employment growth should be assessed, with data expressed in terms of persons per square kilometer or per hectare.

8.24 Projections of population are necessary to determine the likely magnitude of population at stated years in the future, so that there is a basis for planning the necessary public facilities. Because projections will always be only estimates, it is desirable to make several simple projections based on alternative assumptions. From the alternative projections, one or two can be chosen that seem most appropriate in light of all the factors that are likely to affect growth.

8.25 It is important to develop a clear understanding of land use trends within the municipality.

8.26 It is useful to review levels and trends in municipal and district expenditures, revenues, and local tax rates. This is particularly important if major expenditures are anticipated for public facilities.

8.27 The municipality should gather information on all these items and, to the extent possible, map it.

## **9.1 Evaluation of Planning**

9.11 The only true measure of the success of planning is the amount and kind of action it induces, guides, or prevents.

*Discussion Questions: Identify the steps your community has taken towards comprehensive planning. For which parts of your Comprehensive Plan have you discussed short- and long- range plan implementation strategies?*

## **SMALL GROUP EXERCISE**

### **PROBLEM SOLVING THROUGH ACTION PLANNING**

Effective organizations identify problems and take action to resolve them quickly. Action planning is a process for identification of organizational problems and developing steps to address them. Action planning involves the employees of the organization who are directly affected by the problem in its solution. Bringing the right people together to solve a problem is a highly effective way of using the talent within the organization. The key to success in action planning is to make conscious and deliberate decisions about what will be done now, what will be deferred until later, and what won't be done.

Focus groups involving not more than ten percent of the staff can be used to identify issues, concerns, problems and opportunities within the organization which are important to employees. Once problems are identified, the group focuses on the organization's ability to respond and action steps are developed. Management must be willing to take action and to foster change, for without this commitment, action research will only lead to frustration and waste.

Once problems are identified, the team should spend at least an hour trying to develop clear action strategies for dealing with the issue. Discussions should include these major steps:

1. Define the problem or issue clearly;
2. Identify specific objectives or desired results;
3. Select action strategies or programs that will achieve the desired result(s).

The group should review the action steps. Because everyone in the group will be involved in implementing the action steps in some way, it is important that all members accept the final recommended steps. Before concluding this discussion, the group should develop a list that clearly defines specific results expected, what will be done, who will do it, and when action will be taken.

It is important to evaluate the results of action planning. To monitor progress, the group should clarify responsibilities, time frames, and expected results. Evaluation includes two steps:

1. Monitoring progress on specific action steps;
2. Measuring the results of the action steps.

The group should determine what specific data will be needed to judge the success of the action steps, who will be responsible for monitoring progress, who else should be involved in the evaluation process, and what format is to be used to report on progress (periodic meetings, written summary reports, etc.).



## SMALL GROUP EXERCISE

### THE EXERCISE

In your group, identify an organizational problem which is to be addressed. Define the problem carefully and write a brief statement of the problem. Then, brainstorming to develop as many suggestions as possible, suspending for the time all critical judgment. Use the following worksheets to develop your action steps and to evaluate their likely effectiveness in addressing the problem. Complete the process by selecting the preferred (by the group) action step(s) and describe how implementation is to be monitored and evaluated.

### ACTION PLANNING WORKSHEET

Problem or area of concern: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Objective or specific result expected: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### ACTION PLAN:

What will be done: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Who will do it: \_\_\_\_\_

By when? \_\_\_\_\_

What resources will be required? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## SMALL GROUP EXERCISE

### ASSESSING SUCCESS POTENTIAL

Use this worksheet to guide assessment of each of the action steps proposed. A majority of "Yes" answers indicates a high success potential. All "No's" should be examined, discussed and assessed to determine how serious the problems or obstacles are.

	YES	NO
1. Is the action step clearly defined?	___	___
2. Will the action step be visible to citizens, elected officials, and/or employees?	___	___
3. Is the current situation costing the local government time and money?	___	___
4. Are the cost of implementing the action step manageable within current fiscal limitations?	___	___
5. Do the benefits of the action step clearly outweigh the costs?	___	___
6. Are employees directly involved in the problem likely to support the proposed action step?	___	___
7. Does the existing staff have the expertise and/or skills to implement the proposed action step?	___	___
8. Is the staff needed to implement the action step available now to initiate and sustain the effort?	___	___
9. Are the expected results of the action step measurable?	___	___
10. Is the action step likely to produce visible and/or measurable results soon?	___	___
11. Are the employees concerned about the problem or issue this action step will address?	___	___
12. Does the proposed action step clearly address the specific problem?	___	___



**Outline for a  
CITY MANAGEMENT TRAINING COURSE**

**Prepared for the Institute of Public Administration  
Bratislava, Slovakia**

**by  
Graham W. Watt  
Institute of Public Administration  
New York, NY, USA**

**Sona Capkova  
Research Institute for Regional and Municipal Development  
Banska Bystrica, Slovakia**

**and  
Professor Rudolf Kemeny  
Institute of Public Administration  
Bratislava, Slovakia**

**FEBRUARY 1993**

\*\*\*\*\*

**WEEK #1 - DAY #1**

1. Introduction to the course
  - Welcome by the Director
  - Introduce head of the course
  - Introduce administrative employee
  - Administrative announcements
  - Introduction of participants
  - Purpose of the course
  - How the course was developed
  - Outline of course schedule
  - Requirements for award of completion certificate
2. Objectives of the course
3. Expectations of the participants
4. The Democratic Heritage of Local Government in Slovakia
  - 1918 to 1939 - The Czechoslovak Nation
  - 1939 to 1945 - The War Years
  - 1945 to 1948 - Democracy Returns
  - 1948 to 1989 - Local Administration in the Socialist Era

118

1990 to present - A Period of Transition

5. The Role of Local Government in a Democratic Society  
As provider of public services, creates conditions permitting civilized urban communities

As government closest to the people, provides basis for self government

Deliverer of state services

**DAY #2**

6. Legal Basis for Slovak Local Government  
Constitutional provisions  
Laws relating to municipalities  
inter-governmental relations  
Authorizations and limitations for local government

7. Development of Professionalism in Local Government  
The USA experience: the city management system  
Implications for Slovakia

8. Introduction to Management  
General definition of management  
Why is management important?  
What is city management?  
The position and role of the city manager in Slovak local government

**DAY #3**

9. Management Skills Training:  
9A. Decision Making  
Variety of approaches: intuition, structured, avoidance  
The Classic Approach  
Problem identification/definition  
Problem analysis  
Identify alternatives/analyze or test  
Apply selected alternative  
Evaluate and adjust  
A Decision-Making Model - exercise  
Variety of Interests to be considered in decision making  
Group decision making  
Exercises

**DAY # 4**

- 9B. Managerial Leadership (Unit #3 in City Management text)  
To achieve organizational objectives  
Styles of leadership

Functions of leadership  
Resources of leadership

**9C. Employee Motivation (new Unit #4 in City Management text)**

Motivation defined  
Theories of motivation  
Usable concepts  
Using job design  
Using rewards  
Other motivators

**DAY #5**

**9D. Work Organization and Time Management**

10. Evaluation of the week  
Discussion  
Evaluation questionnaire

## **WEEK #2, DAY #1**

1. Review
  - Objectives and expectations
  - Content highlights
2. Other Local Government Systems
  - Selections from among Hungary, France, Poland, Germany, Austria, Holland, Belgium, Italy, Norway, Czech Republic and USA
3. Slovak Local Government Today
  - Organization: Local Administration and Local Self-Government
  - Regional Proposals
  - Elections System

## **DAY #2**

- 3A. Organization of Local Government in Slovakia
  - Bratislava
  - Medium town
  - Small town
  - Village
4. Agencies Assisting Local Governments
  - University research projects
  - University training programs
  - Association of Towns and Communities
  - Institute of Public Administration
  - USAID, Habitat, EC Fund, others
5. Management Skills: Planning and Goal Setting
  - Presentation
  - Discussion
  - Exercises
  - NOTE: It is expected that this and all other management skills presentations will be delivered by City University and that detailed outlines will be prepared by their instructors.*

## **DAY # 3**

6. Management Skills: Supervision
7. Management Skills: Organization

## **DAY # 4**

8. Management Skills:

9. Management Skills:

**DAY #5**

10. Comprehensive Management Skills Exercise

11. Evaluation of the week  
Discussion  
Evaluation questionnaire



## **WEEK #3 - THEME: DEMOCRATIC PRACTICE**

### **DAY #1**

1. Review "Democratic Heritage" from Week #1
2. Citizen Participation
  - Elections
  - Petitions
  - Hearings
  - Interest groups
  - Lobbying
3. Public Information
  - Principles
  - Techniques
  - Exercise
4. Public Opinion
  - Principles
  - Techniques
  - Exercise

### **DAY #2 & 3**

5. Personal Communications Skills of the Manager
  - Informal communications: interpersonal relations
  - Formal communications
    - Speeches
    - Reports
  - Communications with the media/press
  - "Official language"
  - Communications exercises

### **DAY #4**

6. Computer Communications (principles only)
  - Reports and graphics
  - E-Mail
  - Shared data
  - Data "libraries"

### **DAY #5**

7. Managing a Democratic Organization
  - Applying democratic practice in the workplace
  - Workplace communications; conflict resolution

8. Evaluation of the week  
Discussion  
Questionnaire

## **WEEK #4 THEME: FINANCING LOCAL GOVERNMENT**

### **DAY #1**

#### Review

1. Financing Local Government in (several) Countries
2. Legal framework
3. Discussion of principles of local taxation: fairness, equity, ability to pay, etc.
4. Desired Principles of State Grants  
Pay for services, equalization, etc.
5. Current Local Finance Practice  
How local government is financed

### **DAY #2**

6. Property Tax Administration  
Property records (cadastra)  
Establishing taxable value  
Appeal and adjustment  
Billing and collection, enforcement
7. Other Local Taxes and Fees  
Shared taxes  
Other fees  
Penalties
8. Property-related revenues  
Rents  
Sales  
Municipal enterprises
9. Miscellaneous Revenues  
Interest  
From shares  
Donations
10. Discussion of unique funding programs

### **DAY #3**

11. Concepts of Budgeting  
Traditional - incremental budgets  
Zero based budgets  
Program budgets

Others

12. Budgeting for Slovak Local Governments  
Revenues and expenditures  
Capital improvements

13. Administering approved budgets

**DAY #4**

14. Financing Capital Improvements  
Principles  
Methods

15. Types of Local Government Debt  
General debt  
Revenue debt  
Development bonds  
Joint enterprise debt

16. Preparing to borrow  
Debt Administration

**DAY #5**

17. Managing Municipal Property

Assignment of research projects

*NOTE: It is anticipated that each course participant will select a research topic for which a paper will be prepared, presented to the full class, and defended. This project, together with class attendance and participation will determine each participant's qualification for a course certificate.*

18. Evaluation of the week  
Discussion  
Evaluation questionnaire

## **WEEK #5 THEME: MANAGING LOCAL GOVERNMENT PUBLIC SERVICES**

### **DAY #1**

1. Review
2. Public Service Responsibilities of Local Government
  - Legal requirements
  - Delegated powers
  - Others
  - Local choice
3. Options for Service Delivery
  - Direct delivery
  - Contract delivery (private enterprise)
  - Buy from another government

### **DAY #2**

4. Privatization of Municipal Enterprises
  - Legal requirements
  - Preparing privatization projects
  - Competitive tendering

### **DAY #3**

5. Commercial Law
  - Types of contracts
  - Making contracts
  - Contracting by local governments
    - Public services
  - Enforcing contract terms

### **DAY #4**

6. Social Insurance
  - Legal requirements
  - Local government responsibilities
7. Labor Law
  - Legal requirements
  - Local government responsibilities
8. Wage System
  - Establishing wages
  - Employee qualification (certification)
  - Continuing education

**DAY #5**

Field Trip

(Depending upon opportunities for meaningful visitations)

## **WEEK #6 THEME: SOCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT OF MUNICIPALITIES**

### **DAY #1**

1. Planning Development of Cities in (selected) European Countries and the USA
2. Principles of Planning and Strategic Materials (documents)

### **DAY #2**

3. Local Urban Planning  
Preparing a comprehensive plan
4. Local Government Plan Implementation Strategies

### **DAY #3**

5. Development of Local Culture
6. Protection of Cultural and Historic Heritage  
Preservation of historic town centers  
Preservation of cultural heritage  
Crafts  
Folk ensembles
7. Support of Entrepreneurship

### **DAY #4**

8. Task of Cities in Protecting the Environment  
Environmental laws and regulations  
  
Utilization of technology to adapt public services to facilitate environmental protection, i.e., waste disposal, central heating, sewage disposal, etc.

### **DAY #5**

- Presentation of research paper interim reports
- Closing ceremonies

### **A SUBSEQUENT WEEK**

The class reassembles for formal presentation and discussion of research projects and award of certificates.

1

## 1. s ú s t r e d e n i e

### Podstata, význam a funkcie CITY - manažmentu

#### 1. deň - 1. Otvorenie kurzu

- uvítanie riaditeľom , predstavenie vedúceho kurzu a organizačného pracovníka,
- oboznámenie posluchačov s organizačnými pokynmi,
- predstavenie sa posluchačov kurzu,
- poslanie kurzu a história jeho vzniku,
- oboznámenie posluchačov s obsahovou náplňou kurzu,
- požiadavky pre získanie certifikátu.

#### 2. Ciele kurzu

#### 3. Názory a predstavy poslucháčov

3 hodiny

#### 4. Demokratické tradície verejnej správy na Slovensku

- r. 1918 až 1939 - I. ČSR,
- r. 1939 až 1945 - vojnové obdobie,
- r. 1945 až 1948 - návrat demokracie,
- r. 1948 až 1989 - miestna správa v období socializmu,
- r. 1990 - obdobie reformy.

#### 5. Úloha miestnej správy v demokratickom štáte

- zabezpečovanie verejných služieb,
- princíp subsidiarity,
- regulácia a koordinácia rozvoja municipalít.

4 hodiny

#### 2. deň - 6. Právny základ miestnej správy

- ústavné zábezpeky,
- zákony súvisiace s miestnou správou, vzťah medzi jednotlivými stupňami miestnej správy

4 hodiny

234



**7. Vývoj profesionality miestnej správy na príklade miestnej správy v USA**

- system mestského manažmentu,
- možnosti aplikácie v podmienkach SR.

**8. Úvod do manažmentu**

- všeobecná definícia manažmentu,
- význam manažmentu,
- mestský manažment,
- úloha City - manažéra v miestnej správe na Slovensku.

4 hodiny

**3. deň - 9. Rozvoj manažérskych schopností**

**9. a/ Rozhodovanie manažéra**

- identifikácia problému,
- analýza problému,
- prístupy k rozhodovaniu,
- rozhodovací model,
- skupinové rozhodovanie,
- praktické cvičenia rozhodovacích procesov.

8 hodín

**4. deň - 9. b/ Riadiace schopnosti manažéra**

- štýly riadenia,
- funkcie riadenia,
- zdroje riadenia,
- praktické cvičenia.

4 hodiny

**9. c/ Motivácia pracovníkov**

- definície motivácie,
- teórie motivácie,

- použiteľné nástroje,
- praktické cvičenia.

4 hodiny

**5. deň - 9. d/ Organizácia práce a časový manažment**

- diskusia,
- hodnotiaci dotazník,
- vyhodnotenie 1. sústredenia.

4 hodiny

## 2. s ú s t r e d e n i e

### Organizácia miestnej správy a rozvoj manažérskych schopností

1. deň - 1. Stručné zhodnotenie predchádzajúceho sústredenia
- ciele a očakávania,
  - hlavné problémové okruhy.
2. Prehľad systémov miestnych správ v iných krajinách /vybrané štáty Európy a USA/ 4 hodiny
3. Súčasná situácia miestnej správy na Slovensku
- organizačná štruktúra,
  - miestna štátna správa,
  - miestna samospráva,
  - nové územnosprávne členenie SR,
  - volebný systém. 4 hodiny
2. deň - 4. Organizačné štruktúry miestnej správy
- Bratislava,
  - stredné mesto,
  - malé mesto,
  - obec.
- Inštitúcie podieľajúce sa na rozvoji miestnej správy
- = výskumné programy akademických inštitúcií,
  - = vzdelávacie programy akademických inštitúcií,
  - = Inštitút pre verejnú správu,
  - = ZMOS,
  - = zahraničné podporné organizácie a fondy. 4 hodiny
5. Rozvoj manažérskych schopností
- plánovanie a stanovenie cieľov,
  - prednáška,
  - diskusia
  - praktické cvičenia. 4 hodiny

**3. deň - 6. Rozvoj manažérskych schopností**

- kontrola v práci manažéra,
- prednáška,
- diskusia,
- praktické cvičenia

4 hodiny

**7. Organizácia a funkčnosť pracovného kolektívu**

- prednáška,
- diskusia,
- praktické cvičenia.

4 hodiny

**4. deň - 8. Rozvoj manažérskych schopností**

- praktické cvičenia.

8 hodín

**5. deň - 9. Prehľadné súborné cvičenie manažmentu**

- prípadové štúdie,
- diskusia,
- hodnotiaci dotazník.
- vyhodnotenie 2. sústredenia.

4 hodiny

### **3. sústredenie**

#### **Demokracia v praxi**

1. deň - 1. Stručné zhodnotenie predchádzajúceho sústredenia s dôrazom na problematiku demokratickú tradíciu
- ciele a očakávania,
  - hlavné problémové okruhy
2. Účasť občanov
- voľby,
  - petície,
  - zhromažďovanie občanov.
- 4 hodiny
3. Verejná informovanosť
- princípy,
  - realizácie,
  - praktické cvičenia.
4. Verejná mienka
- princípy,
  - realizácia,
  - praktické cvičenia.
- 4 hodiny
2. deň - 5. Rozvoj schopností komunikácie
- neformálna komunikácia,
  - formálna komunikácia,
  - praktické cvičenia.
- 8 hodín
3. deň - 6. Ovládanie štátneho jazyka, jazyková kultúra a ich využitie v činnosti manažéra
- praktické cvičenie.
- 4 hodiny
7. Medziľudské vzťahy a komunikácia na pracovisku
- prednáška,
  - praktické cvičenia.
- 4 hodiny

**4. deň - 8. Využitie výpočtovej techniky v komunikácii**

- zásady /základné princípy využitia počítača/,
- použitie pri spracovaní správ a grafických zobrazeniach,
- elektronická pošta,
- výmena informácií,
- data banka.

● hodín

**5. deň - 9. Manažment demokratickej organizácie**

- informácie a význam v práci manažéra,
- princípy,
- techniky,
- praktické cvičenia,
- diskusia,
- hodnotiaci dotazník,
- vyhodnotenie 3. sústredenia.

4 hodiny

## **4. s ú s t r e d e n i e**

### **Financovanie miestnej správy**

- 1. deň - 1. Stručné zhodnotenie predchádzajúceho sústredenia**
- ciele a očakávania,
  - hlavné problémové okruhy.
- 2. Financovanie miestnej správy v iných krajinách**
- 3. Právny rámec miestnych financií**
- 4 hodiny
- 4. Základné princípy miestneho zdaňovania**
- 5. Základné princípy štátnych dotácií**
- 6. Súčasný stav miestnych financií**
- 4 hodiny
- 2. deň - 7. Správa dane z nehnuteľností**
- evidencia nehnuteľnosti,
  - stanovenie hodnoty,
  - odvolací proces,
  - vyrúbenie dane,
  - vymahanie dane.
- 4 hodiny
- 8. Ostatné dane a poplatky**
- podielové dane,
  - správne a miestne poplatky,
  - pokuty.
- 9. Výnosy z majetkov obce**
- obecné podniky
  - prenájom majetku,
  - predaj majetku.
- 10. Ostatné príjmy**
- príjmy z účasti na finančných trhoch,
  - dary,

- ďalšie príjmy.

**11. Diskusia o zvláštnych príjmoch.**

4 hodiny

**3. deň - 12. Tvorba rozpočtu**

- príjmy a výdavky,

- investičné akcie.

**13. Koncepty tvorby rozpočtov**

**14. Spôsob nakladania so schváleným rozpočtom**

**15. Praktické cvičenia**

8 hodín

**4. deň - 16. Financovanie investícií**

- princípy a metódy,

**17. Určité druhy úverov miestnej správy**

- pôžičky,

- obligácie,

- združovanie prostriedkov.

4 hodiny

**18. Príprava a získanie úveru a nakladanie s ním**

4 hodiny

**5. deň - 19. Spravovanie obecného majetku**

**20. Predbežný návrh a výber témy záverečnej práce**

- diskusia,

- hodnotiaci dotazník,

- vyhodnotenie 4. sústredenia.

4 hodiny

*2020*



## **5. sústreďenie**

### **Manažment verejných služieb v miestnej správe**

1. deň - 1. Stručné zhodnotenie predchádzajúcich sústreďení s dôrazom na zodpovednosť miestnej správy vo vzťahu k verejným službám

- ciele a očakávania,
- hlavné problémové okruhy.

2. Kompetencie miestnych orgánov v oblasti verejných služieb

- právny rámec,
- fakultatívne zabezpečenie služieb

4 hodiny

3. Spôsoby zabezpečovania služieb

- priamo obecným úradom,
- zmluvné zabezpečenie,
- formou nákupu od inej správy a od súkromnej firmy,
- praktické cvičenia.

4 hodiny

2. deň - 4. Privatizácia obecných podnikov

- legislatívne predpoklady,
- príprava privatizačného projektu,
- verejná súťaž,
- praktické cvičenia.

8 hodín

3. deň - 5. Obchodné právo

- druhy zmlúv,
- uzatváranie zmlúv,
- presadzovanie podmienok zmlúv,

- praktické cvičenia.

8 hodín

**4. deň - 6. Sociálne poistenie**

- právne požiadavky,
- zodpovednosť miestnej správy.

**7. Pracovné právo**

- právne požiadavky,
- zodpovednosť miestnej správy.

**8. Mzdový systém**

- stanovenie plátov,
- kvalifikácia zamestnancov.

**9. Zvyšovanie kvalifikácie**

**10. Stanovenie tém záverečných prác**

8 hodín

**5. deň -11. Práca v teréne**

- vyhodnotenie 5. sústreďenia.

4 hodiny

## **6. s ú s t r e d e n i e**

### **Sociálno-ekonomický rozvoj municipalít**

1. deň - 1. Stručné zhodnotenie predchádzajúcich sústredení  
- ciele a očakávania,  
- hlavné problémové okruhy.  
2. Plánovanie rozvoja municipalít vo vybraných krajinách Európy a USA  
4 hodiny  
3. Zásady a princípy strategických dokumentov  
4 hodiny
4. deň - 4. Územnoplánovacia dokumentácia obce  
4 hodiny  
5. Postup samospráv pri realizácii plánovacích dokumentov  
4 hodiny
3. deň - 6. Rozvoj miestnej kultúry, mestské pamiatkové rezervácie, ochrana kultúrnych pamiatok a kultúrneho dedičstva  
4 hodiny  
7. Podpora podnikania  
4 hodiny
4. deň - 8. Postavenie a úlohy v ochrane a tvorbe životného prostredia. Zákony o životnom prostredí  
4 hodiny  
9. Verejnoprospešné služby  
- zabezpečovanie technológií a technik /vodovody, kanalizácie, odvoz odpadu, spaľovne, čističky/,  
- technická poradenská pomoc obciam.  
4 hodiny

**5. deň - 10. Konzultácie k témam záverečných prác**

- vyhodnotenie 6. sústredenia.
- diskusia.
- hodnotiaci dotazník.

4 hodiny

**7. sústredenie****Vyhodnotenie záverečných prác****1. - 3. deň - Obhajoba záverečných prác**

- za prítomnosti ostatných poslucháčov a hodnotiacej komisie poslucháč obháji svoju záverečnú prácu.

**4. deň - Vyhodnotenie kurzu**

- Slávnostné ukončenie kurzu CITY - manažéra s odovzdávaním certifikátov absolventom.

*2/1/10*

November 11, 1992

## SLOVAKIA SLIDE PRESENTATION

### BEFORE TURNING ON THE PROJECTOR

The purpose of this slide show is to demonstrate the value of photographs when you discuss planning questions with citizens. It will show a method of arranging slides and explaining their meaning that is as much like a film as possible. For the planner, a slide show is much better than a film or videotape because it can be edited quickly and reorganized for different audiences. For example, this show has three parts. The first part contains photographs of the New York area just to show how slides have been used there. The second part shows activities of Prasiva, a small self-government. The third is about Bratislava. Each part could be shown separately. In Prasiva, the photographs illustrate how one village has involved its citizens in government decisions and projects. In Bratislava, the photographs show choices to be made by the state and the self-governments in Bratislava.

The presentation is by William Shore. He has been planning for the New York metropolitan region for 32 years. Previously, he worked in political campaigns and public administration. He has experimented with many ways to discuss planning questions with citizens. This kind of slide show is one example. He will be glad to answer questions about public participation in government decision-making or about slide presentations when the show is finished.

This is not a complete or well-made show. Mr. Shore is only getting acquainted with Slovakia and its self-governments. He found the information and took the photographs in much shorter time than is usually required. Some of the details may be imprecise. But Mr. Shore hopes this will encourage you to try this process. His slide shows in New York have helped citizens understand that they can change the future of their region by participating in planning. They have helped New York citizens to picture the important choices. The show opens with some examples from New York.

#### 1. HIGHWAYS INTO FARMLAND

America built roads everywhere,

#### 2. CARS IN LARGE PARKING LOT

and places everywhere to park. No walking necessary. People liked the freedom of movement and comfort. And

#### 3. HOUSES ALONG HIGHWAY

the space it allowed for each home. But planners warned

**4. AERIAL; SPREAD CITY**

that this spread out way of building to accommodate the car would cause problems.

**5. MOTHER PUTTING CHILDREN IN CAR**

Children can't drive, so mothers would have to chauffeur all the time.

**6. TWO CAR GARAGE**

Families would have to spend a great deal of money on cars for

**7. THREE-CAR GARAGE**

every adult.

**8. FOUR CARS IN DRIVEWAY**

To make room for easy car travel,

**9. SIGN: LAND FOR OFFICES AND INDUSTRY**

factories and offices would move out of the cities

**10. OFFICE AND INDUSTRIAL PARK**

along the highways and

**11. TREES REFLECTED IN OFFICE BUILDING**

onto tree-filled campuses,

**12. EMPTY FACTORIES**

leaving many city factories empty

**13. EMPTY DOWNTOWN**

and centers of cities with little attraction.

**14. DETERIORATING CITY HOUSING**

So cities would be left with mainly poor families.

**15. COLISEUM WITH HUGE PARKING AREA AROUND IT**

235

Outside the cities, vast space would be left around buildings so people could park, but

#### 16. TRAFFIC JAM

roads would not be able to handle traffic as people

#### 17. AERIAL: LINE OF TRAFFIC

tried to get to work.

#### 18. HOUSES BEING BUILT IN FARMLAND

And much more farm land would be built on than was needed.

#### 19. MAP OF METROPOLITAN CENTERS

Planners suggested an alternative: putting new activities back together again in the old cities around New York.

#### 20. OFFICE BUILDING REFLECTING ANOTHER BUILDING

New offices

#### 21. ESSEX COUNTY COMMUNITY COLLEGE

colleges

#### 22. BRIDGEPORT HILTON

hotels

#### 23. SMALL STORES

and stores.

#### 24. SMALL DOWNTOWN

Putting these services close to each other again would allow people to reach them on foot

#### 25. PEOPLE GETTING ON BUS

or on buses and

#### 26. PEOPLE GETTING ON TRAIN

trains, and these

2.10

27. DOWNTOWN WITH BALLOONS

activities in city centers would attract

28. CROWDS ON FIFTH AVENUE

people of every income to live in cities again so

29. CITY CELEBRATION

poor people would not be isolated away from jobs and opportunities. That is the choice the planners presented.

30. PRASICE FROM HIGH HILL (TRAY 2, SLIDE 1)

Here in Slovakia, the village of

31. PRASICE TOWN HALL WITH SIGN (2)

Prasice,

32. MAYOR AND PRIEST AND TWO CITIZENS (3)

the Mayor (on the left) and priest (next to the right) work hard to have the whole community make decisions together.

33. SMOKE FROM COMMUNITY CENTER (4)

They worked together to eliminate air pollution

34. CEREMONY STARTING GAS PIPELINE (5)

by bringing natural gas into the village.

35. VILLAGE LEADERS CELEBRATING GAS ARRIVAL (6)

Village leaders celebrated the event in the cultural hall. Earlier, the future of

36. EMPTY HALL (7)

this hall had been decided by everyone in the village

37. DEPUTY MAYOR HOLDING BALLOT (8)

by a vote organized by the deputy mayor. Nearly every family voted, and the great majority favored



### 38. OUTSIDE OF CULTURAL HALL (9)

leasing the first floor hall to an Italian garment manufacturer to bring jobs to the village.

### 39. SIGN IN FRONT OF WATER WELLS (10)

Another vote was about water. Of the villages

### 40. WELLS (11)

three wells, only two were producing water and, in summer, the water was not clean enough to drink. Village residents voted to bring in water by truck to supplement

### 41. PUMP STATION (12)

their well water, which they could use for washing and cooking. One reason wells were over-used was an earlier village decision to

### 42. DUHONKA HOTEL (13)

develop a recreation area for tourists

### 43. LAKE WITH BOATS (14)

on a lake with boats for rent

### 44. COTTAGES (15)

and cottages in the woods. That is a lesson that planning should consider questions comprehensively, not one at a time.

### 45. NEW ROAD

Villagers also debated whether to build a new road

### 46. NEW HOUSE ALONG ROAD (17)

to accommodate new houses. When one man held up construction because the road would cut into his garden

### 47. ROAD SHOULDER ELIMINATED TO ALLOW FOR GARDEN

they adjusted the road.

### 48. NEW SHOPPING CENTER (19)

The village is working together on a shopping center in a

**49. BUS STOP**

good place, next to a bus stop,

**50. CHILDREN GOING TO SCHOOL (21)**

across the street from a school

**51. HEALTH CENTER (22)**

and next door to the health center. Citizens contributed construction work, saving money they used

**52. PLANTER NEXT TO FRONT DOOR**

to make the center as beautiful as

**53. CHILD IN HEALTH CENTER (24)**

as the people it serves.

**53. OLD CHAPEL (25)**

Townpeople helped rebuild the historic chapel for mourning

**54. NEW HOUSE OF SORROWS (26)**

but it was too small so they worked together to build a larger house of sorrows.

**55. CEMETERY**

They made the cemetery neat, but it, too, was not big enough, so they

**56. CEMETERY WALL SHOWING EXTENSION OF GRAVE SPACE (28)**

met to agree on the best direction to extend it.

**57. GYMNASIUM (29)**

They also contributed labor to build this gymnasium.

**58. BRATISLAVA FROM HILL (30)**

In Bratislava, there are several

**59. NEW CITY'S PLAN (31)**

plans for locating embassies when Slovakia becomes independent.

60. SITE PROPOSED IN NOVE MESTO (32)

Mayor Lampert of Nove Mesto proposes this hilltop for the embassies. It is shown from the top of his city hall.

61. HILLTOP SHOWING EMPTINESS (33)

The hill is mainly unused.

62. SMALL COTTAGE ON HILL (34)

There are a few small cottages, but mainly

63. ANOTHER VIEW OF EMPTINESS (35)

it is empty or

64. VINEYWARDS GOING DOWN TO CITY (36)

growing grapes.

65. FORESTS ON TOP OF HILL (37)

The forest behind the proposed embassies will remain.

66. SMALL ROAD DOWN THE HILL (38)

Of course roads will have to be widened

67. COBBLESTONE ROAD (39)

and improved, and

68. NEW PIECE OF ROAD AND BRIDGE (40)

they already are beginning.

69. TROLLEY BUS APPROACHING (41)

There are trolley buses coming

70. TROLLEY BUS CLOSE UP (42)

up the hill even now.

71. VIEW OF HILL FROM TOWN HALL (43)

And the distance to the center of Nove Mesto is short.

72. BUS STATION (44)

This bus station area, a block from city hall, is proposed for diplomatic offices

73. ANOTHER VIEW OF BUS STATION (45)

that should be easily reached by the public. The buses could be moved to

74. RAILROAD STATION TIMETABLE (46)

a small railroad station

75. INSIDE RAILROAD STATION (47)

nearby. (END OF TRAY. I WILL CHANGE TO THE NEW TRAY .)

76. AREA NEXT TO RR STATION SHOWING SPACE FOR MORE BUSES  
(Tray 3, slide 1)

There is room to move buses to this station

77. MORE SPACE NEAR STATION (2)

and expand space for cars as well as

78. SPACE NEAR STATION SHOWING TRAM (3)

trams. There also is

79. RAILROAD TRACKS SHOWING SPACE BEHIND (4)

room for more trains, and another proposal would move Bratislava's main station here,

80. AREA SHOWN FROM TOP OF CITY HALL (5)

where a great deal of activity already exists and a shopping and entertainment center is planned along with the diplomatic offices.

81. MAIN RAILROAD STATION (6)

The main railroad station has enough room

82. PASSENGERS ENTERING TRAIN (7)

for passengers,

**83. TRAINS ON TRACKS (8)**

but the number of trains is increasing and fast trains are coming

**84. MORE TRACKS (9)**

that will be too much for the existing tracks.

**85. APARTMENTS WHERE TRACKS WOULD BE EXPANDED (10)**

Tracks would have to be expanded here, next to this apartment and

**86. BUILDINGS THAT MIGHT BE DESTROYED (11)**

perhaps require these buildings to be demolished.

**87. FREIGHT YARD SITE (12)**

A third site for an expanded railroad station is this freight yard.

**88. FREIGHT YARD SHOWING HOW IT SEPARATES NEIGHBORHOODS (13)**

It would fill in this dreary space between neighborhoods. By building the tracks above the ground,

**89. FREIGHT YARD, MAN WALKING (14)**

streets and walkways could connect the two neighborhoods.  
Also, this site is closer to the city center. That is the railroad station choice.

90.

90~~99~~. DEVIN (15)

The ancient city of Devin, famous for its

90. TOWER (16)

tower and castle

91. CASTLE RUINS (17)

ruined by Napoleon, also

92. PARTIALLY EMPTY HILLTOP (18)

has a partly empty hilltop.

93. COTTAGES ON HILL (19)

A few cottages, but

94. VINEYARDS DOWN THE HILL (20)

mostly vineyards where homes could be built with

95. VIEW FROM HILL (21)

magnificent views.

96. ANOTHER VIEW FROM HILL (22)

97. MAYOR NEAR BORDER SIGN (23)

Devin's mayor explains that the close border to Austria--

98. DANUBE, AUSTRIA IN BACKGROUND (24)

just across the river here--caused the previous government to

( 99. STREET IN DEVIN (25)

let the village decrease greatly in population and

100. OLD PARSONAGE AND FACTORY (26)

deteriorate. This former parsonage was

101. OLD FACTORY AGAIN (27)

the first textile factory in Slovakia.

103 PLAN FOR DEVIN (28)

The mayor has a plan and

104 ECONOMIC DEVELOPMENT PROGRAM (29)

economic development program by a UNESCO expert

105 MORAVIA, DANUBE RIVERS CONFLUENCE (30)

to make the most of Devin's assets--the Moravia flowing into the Danube,

106 DOCK FOR SHIPS (31)

with a landing place for ships at

107 CUSTOMS HOUSE (32)

the Customs House

108 CUSTOMS HOUSE, CASTLE IN BACKGROUND (33)

in the shadow of the castle.

109 RUNDOWN RESTAURANT (34)

Nextdoor, a restaurant is being rebuilt by a German firm.

110 HIKING SIGN (35)

Devin already attracts hikers.

111 OLD HOUSE (36)

It can house some of the new diplomats very well, the mayor feels

112 CHURCH

in this charming close-in village.

24

P R O G R A M M E

C I T Y M A N A G E M E N T C O U R S E

Second Week

Morning

Afternoon

Monday, February 1		Role of Municipalities in Implementation of Primary Functions and Delegated Powers JUDr. Petr Příhoda
Tuesday, February 2	Selected Enactments of the Code of Civil Law - JUDr. Milan Horák	Business Law and its Application JUDr. Tomsa
Wednesday, February 3	Finances of Municipalities in the U.S.A. - Prof. PhD. Graham W. Watt	Finances of Municipalities in the Czech Republic - JUDr. Melion
Thursday, February 4	Privatization in Health Service JUDr. Padrtová	Credit Policy of Czech Banks and Czech Bank System - Ing. Polnický
Friday, February 5	Motivation of Staff in Local Administration and Local Government -Prof. PhD. Graham W. Watt Staff Salaries in the Czech Republic - Ing. Fryntová	



**Examples of Czech Materials**  
**added to the**  
**Town Management Course**  
**1992 - 1993**

PARTNERSTVÍ MEZI VEŘEJNOSTÍ A SOUKROMÝM SEKTOREMUZAVÍRÁNÍ SMLUV PRO MÍSTNÍ VÝROBU A SLUŽBY

Treninkové moduly pro Českou republiku a Slovenskou republikou

Institut veřejné správy/NY  
Listopad 1992

Modul I: První dopoledne

## A. Ú V O D

Jedním z nejobvyklejších spojení mezi místní správou a soukromým sektorem v USA a v západní Evropě je nákup zboží a služeb od soukromých společností orgány místní správy. To se děje na základě kontraktu - písemnou smlouvou mezi dvěma rovnorávnými partnery, např. mezi obchodní firmou a místní správou (nebo jednou z jejích organizací). V některých amerických městech je více než jedna třetina ročního rozpočtu vynaložena na tyto nákupy a kontrakty.

Uvedený postup se nazývá "získávání kontrahováním". Někdy se jedná o běžné rutinní dodávky zboží a služeb pro potřeby místní správy - od tužek až po počítače a nákladní auta. V jiných případech je tento postup výrazem snahy "privatizovat". Jedná se buď o prodej určitého obecního majetku nebo podniků do soukromých rukou a o následné kontrahování těchto soukromých vlastníků s cílem zajistit poskytování služeb občanům za úhradu. V některých případech je poplatek placen přímo občany, kterým jsou služby poskytovány, v jiných případech jsou poplatky placeny orgány místní správy.

Nejdůležitějším faktorem pro efektivní kontrahování je zdatnost pracovníků místní správy při uzavírání kontraktů. Musí velmi přesně a detailně specifikovat, o jaké zboží nebo služby má

místní správa zájem. To je třeba písemně uvést v kontraktu. Dále musí být schopni posoudit náklady, jednání a srovnatelné výhody jednotlivých dodavatelů. Musí rozumět obchodním podmínkám a umět sledovat plnění kontraktu.

Jestliže, na příklad, místní správa uvažuje o privatizaci výroby silničního stavebního materiálu, je třeba, aby zaměstnávala a připravovala zaměstnance, kteří budou schopni stanovit specifikaci materiálu, který má být nakoupen, sledovat trvale plnění kontraktu ze strany dodavatelů a kvalitu dodávaného zboží.

"Obstarávání" v záležitostech místní správy znamená nákup zboží a služeb místní správou nebo veřejnými organizacemi od dodavatelů, kteří nejsou součástí nakupující složky. Většina "obstarávání" spočívá v nakupování od soukromých firem a to jak od organizací pracujících na bázi zisku, tak i od neziskových organizací. Kontrakty mohou být rovněž uzavírány mezi různými orgány státní správy, např. na základě dohody o podílu na provizích z veřejných služeb, jako je protipožární ochrana nebo ukládání odpadu.

Nákup zboží a služeb od soukromého sektoru se uskutečňuje na základě tržních podmínek, ale orgány místní správy nejsou tradičně organizovány, aby působily jako účastník trhu. Hlavní problém, jak navrhovat a realizovat toto veřejné "obstarávání" spočívá v tom, že je třeba, aby zaměstnanci místní správy fungovali efektivně jako účastníci trhu v rámci mantinelů daných zákony a tradicí. Napětí mezi pružnou obchodní praxí, platnými zákony a administrativními postupy jsou zcela běžné.

System "obstarávání pro veřejnost" musí nacházet rovnováhu mezi respektováním zákonů a předpisů a mezi úspěšným jednáním na trhu. Správný postup musí zahrnovat úsilí o obdržení co nejvyšší kvality zboží a služeb za slušné konkurenční ceny při vyloučení korupce.

Aby mohly řádně plnit své velmi různorodé funkce, většina měst a obcí musí nakupovat širokou škálu zboží a služeb. Kontrakty pro toto nakupování jsou stále výraznějším rysem v činnosti místní

## CVIČENÍ A PRO MODUL I

1. Rozdělte účastníky do skupin po 5 - 7 lidech (nebo pokud jsou rozesazeni kolem stolů, nechte je pracovat po stolech). Každá skupina si vybere osobu, která písemně zaznamená shrnutí.
2. Během třiceti minut by každá skupina měla vytvořit seznam zboží a služeb, jejichž dodávku může město kontrahovat od soukromých dodavatelů (malé položky jako mazací gumy, tužky a pod. by měly být uvedeny souhrnně jako kancelářský materiál, zatímco větší položky jako fotokopírky, počítače, KUKA vozy apod. budou uváděny samostatně). Každý typ zboží je potom třeba uvést k jedné z pěti základních skupin uvedených výše (na str. 3).

### Kontrakty poskytované obcemi lze rozdělit do pěti základních skupin

1. Velké investice
  2. Kancelářské potřeby, materiál, zařízení
  3. Plnění programu
  4. Služby architektonické, inženýrské, stavební, manažerské, apod.
  5. Jiné odborné služby
3. Vyzvěte skupiny, aby informovaly o svém seznamu. V čem zařazení do kategorií neodpovídá seznamu, vedte diskusi o tom, jak rozdělit položky. Tento odsouhlasený seznam by měl být k dispozici (pokud možno zkopírovaný a rozdaný) pro využití v dalších cvičeních. Vraťte tyto seznamy IMS (přeložené) k využití při revizi modulů. Otevřená diskuse o užitečných oblastech kontrahování orgány místní správy má své důležité místo.

## Modul I - pokračování

### Kontrahování zboží

Důvod obstarávání různého zboží je zcela jasný - je daleko vhodnější a ekonomičtější získávat zboží od výrobců, než aby si je orgány místní správy vyráběly samy v malých dílnách. Při nákupu je třeba sledovat zejména :

- kvalitu výrobků
- cenu
- objektivitu při výběru dodavatele
- dodací lhůty
- kvalitu servisu.

Metoda kontrahování zboží musí odpovídat těmto kritériím.

### Kontrahování služeb

Kontrahování je metoda poskytování služeb, při níž správní orgány souhlasí s nákupem služeb od soukromého dodavatele, který souhlasí s dodávkou služeb buď správním orgánům, nebo přímo občanům, podle dohody se správními orgány.

První krok v rozhodování zda kontrahovat služby je studie "vyrob nebo nakup", jejímž cílem je stanovit, zda kontrahování služby je výhodnější než její přímé poskytování. Studie musí zohlednit politické, technické, právní a ekonomické aspekty a obvykle také vyžaduje určitou zkušenost z účetnictví, rozpočtu a nákupu, stejně jako celkovou informaci o službě, již se studie týká. Při rozhodování je třeba zvážit různá kritéria:

- náklady (běžné náklady i náklady investičního charakteru)
- efektivitu a kvalitu služby
- vstřícnost vůči potřebám a očekávání občanů
- dostupnost dodavatelů
- politickou podporu
- možnost neúspěchu, krachu, zneužití
- dopad na další místní služby

- možnost přerušeni poskytování služeb
- rozsah místní správy
- administrativní kontrolu poskytované služby (kalendář plateb, informace o požadavcích atd.)
- omezující právní normy
- personální otázky (mzdy, pracovní doba apod.)
- otázky přechodu od jednoho systému k druhému.

Rozhodnutí "udělat či nakoupit" je třeba pravidelně kontrolovat, protože změna situace může mít vliv i na správnost rozhodnutí. Jakmile je jednou rozhodnuto o kontrahování služby, musí správní orgány zajistit, že:

1. Specifikace plně odráží potřeby správních orgánů a odpovídá očekávání.
2. Výběr dodavatele je objektivní.
3. Kontrola poskytování služeb podle kontraktu je efektivní.

Služby, kritéria jejichž poskytování je možné jasně vyjádřit písemně, jsou kontrahovány nejúspěšněji.

Služby, které vyžadují technickou zkušenost, nebo mají jen příležitostný či sezonní charakter, jsou velmi vhodné pro kontrahování. Spíše než zaměstnávat lidi v trvalém pracovním poměru, může radnice nebo obecní úřad kontrahovat tyto služby u dodavatelů.

Kontrahování je běžné také v menších místech, kdy odborníci (jako např. právníci, účetní a jiní odborníci) jsou kontrahováni jen na určitou dobu, ke splnění konkrétního úkolu. Základními kritérii pro kontrahování jsou:

- kvalita poskytované služby
- náklady (cena)
- objektivita při výběru dodavatele.

Metoda kontrahování zboží musí odpovídat stejným kritériím.

Nicméně ještě předtím, než je rozhodnuto o zvolené metodě kontrahování služeb, je třeba kriticky posoudit, které služby mají být kontrahovány, a které budou zajišťovány orgány místní správy.

## CVIČENÍ B PRO MODUL I

1. Rozdělte účastníky do skupin po 5 - 7 lidech (nebo pokud jsou rozesazeni kolem stolů, nechte je pracovat po stolech). Každá skupina si vybere osobu, která písemně zaznamená shrnutí.
2. Během třiceti minut by každá skupina měla vytvořit seznam kritérií, podle kterých se rozhodne, zda služba bude kontrahována nebo bude prováděna pracovníky správních orgánů. Při psaní seznamu kritérií se skupina vrátí k seznamu pro cvičení č. 1, který stanoví služby, u nichž je kontrahování žádoucí nebo rozumné, aby si posluchači ověřili, že situace je dobře zhodnocena.
3. V závěru na společném zasedání skupiny informují o svých seznamech a dosahují konsensu v otázkách, které jsou rozhodující pro kontrolní seznam. Skupina by potom měla seřadit seznam podle důležitosti a stanovit, která kritéria jsou rozhodující. Vraťte seznamy IMS pro budoucí cvičení na modulech.

## MODUL I - DOPLŇUJÍCÍ INFORMACE

V praxi soukromé obchodní společnosti kladou menší důraz na formální aspekty konkurenčního chování, procedurální pravidla a možný konflikt zájmů, než je tomu u orgánů místní správy. Soukromí manažeři jsou u správně vedené společnosti odpovědní za výsledky. V rámci zavedeného systému - kontrolování společností - nakupují zboží, které je nejvýhodnější z hlediska ceny ve srovnání s dalšími alternativami a uzavírají smlouvy s externími odbornými spolupracovníky, kteří zajišťují vysoce kvalitní práci za konkurenční ceny. Jejich odpovědnost se týká zejména výsledků dosahovaných v konkrétním čase. Ne všechny soukromé společnosti jsou samozřejmě správně řízeny, ale je zde předpoklad, že nesprávné řízení, chybné jednání nebo závěry, povedou eventuálně k propuštění pracovníka, či až k úpadku společnosti (i když po nějakou dobu mohou přetrvávat nepozorovány). Závěrem je možno konstatovat, že v podnikání je obvykle kladen menší důraz na správný administrativní postup, než je tomu u správních orgánů.

Ve správních orgánech je manažer často profesionálem ve státních službách, který musí velmi důsledně dodržovat procedurální pravidla. V konkrétních případech on nebo ona, či političtí partneři, budou muset odpovídat za výsledky - před orgány místní správy, při výsledcích různých kontrol, před zástupci tisku apod. V průběhu funkčního období není však odpovědnost orgánů místní správy posuzována jen na základě výsledků jejich činnosti. Ve srovnání s obchodními společnostmi musí státní orgány více dbát na správnost administrativních postupů, na dodržování pravidel stanovených zákonem a předpisy, čímž je zajišťována objektivnost při výběru dodavatelů a tím i předcházení korupčním praktikám.

Obě výše uvedené kategorie jsou obecně vázány konkurenčními závaznými pravidly. Tři zbývající typy kontraktů jsou obvykle pokládány za nesprávné z hlediska závazných pravidel konkurence a



často jsou zmiňovány jako nekonkurenční kontrakty. Mezi tzv. nekonkurenční kontrakty patří služby dlouhodobě poskytované na základě kontraktu, který je každoročně obnovován, a proto nepatří mezi nekonkurenční kontrakty.

Částky strávené na tyto kontrakty představují miliony položek zboží a služeb pro úřady a pro občany. Zásobování kancelářským materiálem, který si každé oddělení skladuje, může být prováděno na základě jednoho kontraktu, stejně jako služby společné pro různá oddělení, včetně údržby strojů. Ostatní služby a zboží jsou specifické: např. ekonomické oddělení bude nakupovat počítače, zatímco odbor místního hospodářství bude nakupovat KUKA vozy.

Jedním z obecně diskutabilních kontraktů jsou kontrakty, na jejichž základě si obec zajišťuje služby architektů, inženýrů a účetních, stejně jako vědeckých výzkumných pracovníků.

Některé úkoly orgánů místní správy mohou být celé poskytovány na základě kontraktu, např. obnova zdrojů pitné vody, dodávka teplých jídel pro sociální odbor, rekvalifikační kursy pro úřad práce nebo vybírání pokut, poplatků a ostatních dluhů.

MODUL II - První odpoledne

A. KDO KONTRAHUJE ZBOŽÍ A SLUŽBY ?

Sdružené nákupy

Zboží a služby mohou být pořizovány nebo kontrahovány jedním orgánem nebo skupinou orgánů místní správy, které se shodnou na určitém výrobku a jeho specifikaci. Tato metoda kontrahování je souhrnně nazývána "sdužené nakupování či sdužené kontrahování".

Sdružené nakupování či kontrahování zahrnuje řadu ujednání, v nichž dva nebo více orgánů místní správy nakupují zboží či služby na jeden kontrakt nebo smlouvu. Účastníci se orgány místní správy jsou obvykle na stejné úrovni, nebo, pokud jsou na akci zúčastněné různé úrovně správních orgánů, jedná se o společnou územní oblast.

Nejčastějším důvodem sdužených nákupů je úsilí o dosažení nižší ceny cestou sdužování objednávek, čímž je dosahováno větších objemů. Výhodou může být i vyloučení duplicit, úspora lidské práce a snížení administrativních nákladů. Příležitostné sdužené nakupování může být využito i k vytvoření takové větší poptávky, která bude dostatečná pro výrobu nových nebo modifikovaných výrobků, které dosud nejsou na trhu či povzbudí výrobce ke snížení ceny zboží.

Sdružené smlouvy mohou být rovněž využity při kontrahování služeb. Sdružené smlouvy mohou umožnit dvěma nebo více obcím vytvoření pracovního místa na plný pracovní úvazek např. pro účetního, který pak bude moci strávit určitý počet pracovních hodin v týdnu na jednotlivých úřadech. Nebo si skupina obcí může zajistit

jednoho dodavatele odvozu odpadků, čímž se sníží administrativní náklady a pravděpodobně bude možné dosáhnout lepšího časového rozvrhu svozu odpadků.

#### Otázky pro diskusi:

1. Jaké zboží a služby by ve Vaší obci byly vhodnými kandidáty pro sdružené nákupní smlouvy?
2. Jak byste postupovali při hledání vhodných partnerů pro sdružené nakupování?
3. Jaké kroky by měly státní orgány na okresní a místní úrovni podniknout, aby mohly sdružené nakupovat?

### B. JAK JSOU VYBÍRÁNI PARTNEŘI

Postup při výběru podniků, kterým budou zadány kontrakty musí být stanoven předem a zveřejněn, aby se každý, kdo je zainteresován na poskytování požadovaných služeb, mohl ucházet o získání kontraktu.

Konkurence může pomoci jednak ke snížení ceny a jednak k zajištění vysoké kvality zboží či služeb. Pokud existuje jen jediný dodavatel, pak musí být kupující velmi opatrný při stanovení ceny a kvality. V takovém případě je třeba zvážit alternativní metody k zajištění služeb (zboží).

Objektivita je dalším kritériem. Objektivní a veřejnosti srozumitelná procedura je obvykle vyžadována při zadávání veřejných prací. Tato procedura obvykle obsahuje zveřejnění, přihlášky a jednání.

V následujícím textu jsou popsány dvě metody - zalepené obálky a dohodnutých kontraktů.

## 1. Konkurenční zalepené obálky

Metoda konkurenční nabídky používá zalepené obálky, které umožňují nakupujícímu stanovit nejnižší nabídnutou cenu za realizaci kontraktu, jehož podmínky byly zveřejněny spolu s vyhlášením soutěže. Podle systému konkurenčních zalepených obálek vyzve obec k předložení nabídek. Výzva musí velmi přesně specifikovat, jaké zboží nebo služby jsou požadovány. Případní zájemci jsou vyzváni, aby oznámili, co mohou dodat a za jakou cenu. Tato informace je vložena do zalepených obálek a doručena na stanovené místo ve stanovený den a hodinu. Všechny nabídky jsou otevřeny a hlasitě přečteny před veřejností v tuto dobu. Obec si vybere nejnižší nabídku. Subjektivnímu posuzování přísluší pouze určit, jak nabídka odpovídá stanoveným požadvkům.

Po obdržení a veřejném čtení zaslaných nabídek je poskytnut bez dalšího jednání kontrakt tomu, kdo za nejnižší cenu nejlépe vyhovuje požadvkům a není jinak diskvalifikován podle zákona. Celý proces tohoto postupu může být krok za krokem realizován tak, jak je uvedeno níže.

### Výzva k předložení nabídek

Výzva k předložení nabídek, vypracovaná a schválená odpovědným pracovníkem správního orgánu, zahrnuje (avšak může zahrnovat i další) ustanovení: specifikaci úkolu, kriteria hodnocení, kvalifikační dotazník, soutěžní podmínky a podmínky kontraktu. Může být rovněž uveden požadavek, že všechny závazky a nabídky musí obsahovat prohlášení vylučující konflikt zájmů.

- (a) Specifikace. Specifikace popisuje, co kupující potřebuje a co má nabízející nabídnout, aby získal kontrakt. Specifikace může uvádět fyzikální nebo funkční charakteristiky, či charakter dodávky či služby, jedná se o popis zboží nebo služby. Účelem specifikace je vytvořit základ pro získání zboží či služby, která uspokojí konkrétní potřebu za

21

ekonomickou cenu. Specifikace musí být dostatečně jasné, aby umožnily případným zájemcům ucházet se o kontrakt na rovnoprávném základě. Jedná se o velmi důležitou etapu soutěže, protože jestliže ten, kdo soutěž vyhlašuje, není schopen přesně specifikovat co chce, bude obtížné posoudit, co dostane.

- (b) Ustanovení a podmínky. "Ustanovení a podmínky" stanoví obecně, komu bude kontrakt poskytnut a jsou obsaženy již ve výzvě k soutěži s cílem vytvořit stejné podmínky pro všechny účastníky. Existují dva druhy ustanovení a podmínek. Prvním typem jsou obecná ustanovení obsažená ve všech kontraktech týkajících se daného druhu zboží nebo typu koupě. Druhým typem jsou podmínky týkající se konkrétního kontraktu, neboli specifické podmínky. Obecná ustanovení se týkají takových standardních záležitostí, jako např. dohledu nad plněním smlouvy či práva na odstoupení od smlouvy.

#### Vyhlášení veřejné soutěže

Po přípravě výzvy k soutěži, připraví příslušný pracovník podmínky pro uchazeče v soutěži. Tato etapa má tři části.

- (a) Veřejné oznámení. Podle obvyklé procedury musí být informace o kontraktech na veřejné práce zveřejněny na místě k tomu určeném v určitém časovém předstihu, obvykle podle ustanovení zákona nebo vyhlášky. V oznámení musí být stanoveno místo, kde mohou být obdrženy dokumenty týkající se kontraktu, a místo a doba, kdy budou nabídky otevřeny a veřejně čteny a krátký popis zboží či služeb, které mají být dodány. Takové veřejné oznámení má za cíl povzbudit konkurenci a přispět k otevřenosti procesu týkajícího se uzavírání objednávek, které budou hrazeny z veřejných fondů.
- (b) Seznam uchazečů. Obecně je třeba dát všem oprávněným subjektům rovnou možnost zúčastnit se soutěže o kontrakt. Obvykle má instituce, která vypisuje veřejnou soutěž

povinnost zpracovat a vést seznam uchazečů, kteří se do soutěže přihlásili. Potenciální vítězové však nemusí být na seznamu uvedeni. Všichni, kteří vyhovují podmínkám soutěže se mohou zúčastnit, i když nejsou na seznamu uvedeni.

- (c) Předsoutěžní konference. Někdy zákon vyžaduje, aby pro všechny kontrakty ve stanovené hodnotě (např. 50 tis. US dolarů) byla ještě před vlastní soutěží uspořádána konference. Všichni uchazeči o kontrakt jsou pozváni na setkání, na kterém dostanou kopii informace o soutěži a je s nimi projednán rozsah kontraktu a možné problémy při jeho plnění. Rovněž jsou seznámeni s obecně platnými procedurálními pravidly obchodního podnikání s obcí. Po konferenci mohou být všem uchazečům, účastníkům soutěže, zaslány oficiální pozvánky.

#### Vlastní veřejná soutěž

Poté, co jsou nabídky předloženy a obdrženy, jsou otevřeny a čteny před každým, kdo má zájem se čtení zúčastnit, včetně přímých účastníků soutěže, na místě a v čase, které byly předem stanoveny při vyhlášení soutěže. Na tomto setkání je poprvé obsah nabídek oznámen obci, ostatním uchazečům a veřejnosti.

- (a) Vyhodnocení nabídek. Vyhodnocení nabídek je proces přezkoumání nabídek po otevření obálek, aby bylo možno stanovit, jak jednotliví uchazeči vyhovují podmínkám soutěže a ujistit se i o dalších aspektech, které jsou relevantní pro určení vítěze.
- (b) Poskytnutí kontraktu tomu, kdo nabídl nejnižší cenu. Obecně platí, že kontrakt je nabídnut tomu "odpovídajícímu" uchazeči, který nabídl nejnižší cenu. Při posuzování, zda uchazeč je "odpovídající", posuzují správní orgány takové záležitosti jako je uchazečova finanční situace, jeho morální profil, schopnost úspěšně ukončit dodávku a také to, jak nabídka odpovídá podmínkám soutěže.

Tento postup je obzvláště vhodný u větších dodávek a při stavebních pracích. To jsou kontrakty, jejichž specifikace může být popsána velmi přesně a zcela vyčerpávajícím způsobem. Navzdory faktu, že obvykle je umožněno množství výjimek, je tento postup používán u naprosté většiny kontraktů uzavíraných mezi místními orgány a soukromým sektorem.

Velmi často je zdůrazňováno, že vzhledem k tomu, že tento systém poskytuje největší záruky proti korupci, jakékoli odchylky musí být pečlivě zkoumány, dobře dokumentovány a pečlivě sledovány.

## 2. Dodávky na základě konkursního jednání

Veřejná soutěž formou zalepených obálek není jediným způsobem konkurenčního předkládání nabídek. Dva další způsoby kontrahování mohou rovněž zajistit konkurenci a umožnit kontrahování na základě ještě jiných kritérií než je jen cena.

První způsob je konkurenční zapečetěný návrh. Vůči návrhům je na počátku přístupováno jako k zalepeným obálkám s tím rozdílem, že jakmile jsou otevřeny, je jejich posuzování rozšířeno o další faktory. Návrhy jsou posuzovány nejen podle nabídnuté ceny, ale rovněž podle kvality dodávaných výrobků či služeb. Jsou zvažovány všechny další nabídnuté výhody. Všechny důležité faktory, které jsou posuzovány, musí být specifikovány předem. V případech, kdy je obtížné stanovit přesnou specifikaci předem, může tento postup zaručit, že nízká cena není jen kouřovou clonou, která má zakrýt nižší trvanlivost materiálu či méně kvalitní služby. Výhodou uvedeného postupu je to, že zachovává mnoho obranných mechanismů proti korupci, obsažených již ve vlastní proceduře postupu.

Druhý způsob, často spojovaný se žádostí o návrhy, otevírá ještě širěji prostor pro konkurenci. Na rozdíl od návrhů,

kteřé jsou přijímány v zalepených obálkách, zde dochází k jednání mezi kupujícím subjektem a těmi, kteří předkládají své návrhy. S určitými zárukami může být tento způsob vhodný pro získání pokrokových technologií, služeb včetně výzkumu a vývoje, nebo takového zboží a služeb, jejichž specifikace není k dispozici nebo je obtížné ji v detailu ve výzvě uvést. Jako příklad je možno zmínit počítačový systém loterie, zařízení pro zpracování dat, telekomunikační systém, architektonické, inženýrské a stavební služby pro velké a komplikované projekty. Kříteriem pro posuzování nabídky je její kvalita, technická kapacita navrhovatele, novátorský přístup.

### 3. Nekonkurenční projednané obstarávání

Tento postup je používán v případě, že je jen jeden zdroj požadovaného zboží či služeb ("jediný zdroj"). Rovněž je používán v případě, kdy se jedná o prodloužení kontraktu na služby, které jsou již poskytovány.

Je třeba věnovat pozornost obstarávání věcí tímto způsobem, pokud již existuje životaschopná konkurence. Nekonkurenční obstarávání může být použito pouze po důkladném studiu trhu či v případě, když nabídkové řízení či výzvy k předkládání nabídek skončily neúspěchem. Rovněž je důležité, aby specifikace nebyla stanovena způsobem, který by předem preferoval jen jediný zdroj.

Obstarávání z jediného zdroje, i když na nekonečném základě, nevyklučuje jednání o ceně, termínech a dalších podmínkách, které zaručí, že zájmy obce s ohledem na kvalitu, dodací lhůty, kompensace, jestliže je majetek obce poškozen, odškodnění města v případě způsobení zranění a na další lokální zájmy, jako je např. zaměstnanost v místě, budou respektovány.

### 4. Nekonečnický neprojednané obstarávání

Pro menší objemy, obstarávané za nevýznamné ceny, by náklady na konkurs nebo na projednané obstarávání převážily jejich



výhody a mohly by příliš omezit správní orgán v rozhodování. Jedná se obvykle o zbytkovou část obstarávání, pro kterou je vhodný minimální administrativní postup. Může se to týkat např. rutinních dodávek kancelářského materiálu.

## CVIČENÍ C PRO MODUL II

1. Rozdělte účastníky do skupin po 5 - 7 lidech (nebo pokud jsou rozesazeni kolem stolů, nechte je pracovat po stolech). Každá skupina si vybere osobu, která písemně zaznamená shrnutí a mluvčího.
2. Během třiceti minut by si každá skupina měla vzít seznam zboží a služeb, které obec může kontrahovat a které byly vybrány ve cvičení A (Modul I) a ke každé položce seznamu určit určit typ kontraktu. Každá skupina by se měla připravit na diskusi o důvodech, pro které se rozhodla spojit určitý druh obstarávání s konkrétní metodou kontrahování.
3. V závěru na společném zasedání skupiny informují o svých seznamech. Tam, kde jsou rozdíly, dosahují v diskusi konsensu o jejich znění. Tento odsouhlasený seznam si skupiny uchovají pro další cvičení (pokud možno zkopírovaný a distribuovaný). Předajte také tento seznam IMS pro použití v dalších modulech.

## MODUL II - DOPLŇUJÍCÍ INFORMACE

Odpovídající nabídka je taková, která ve všech ohledech respektuje vyhlášenou výzvu, tj. způsob dodávky, dodací termíny, podmínky a všechny další požadavky. Obecně je základní rozdíl mezi nabídkami, které lze vyjádřit materiálně a mezi těmi, kdy konkurs vypisující autorita může udělit kontrakt uchazeči, který nabízí varianty nemateriální povahy.

Odpovídající uchazeč je takový, jehož osobní integrita, předchozí dodávky, výsledky podnikání a finanční situace jsou dostačující, aby byl pokládán za schopného uspokojit požadavky orgánu místní správy. Zjištění, že uchazeč není odpovídající obvykle následuje po formálním procesu upozornění a jednání. Zjištění, že uchazeč neodpovídá požadavkům, vede k jeho diskvalifikaci - někdy jen pro jeden konkrétní kontrakt, jindy na delší časové období. Pokud není kontrakt udělen uchazeči, který předložil nejnižší nabídku, následuje procedura oficiálního vysvětlení,

Jedna z výjimek z požadavku, aby kontrakt byl udělen tomu, kdo předloží nejnižší nabídku může nastat, pokud se orgán rozhodne odmítnout všechny nabídky v nejlepším zájmu obce. Obvyklým důvodem je v tomto případě výše ceny nebo skutečnost, že žádná z nabídek neodpovídá podmínkám.

**MODUL IV - druhé odpoledne****I. KORUPCE V PROCESU OBSTARÁVÁNÍ**

Ideálně by plánování procesu obstarávání, výběr dodavatele a techniky zpracování a uzavírání kontraktů měly být takové, aby vytvářely konkurenční prostředí, zabraňovaly vytvoření systému, v němž by bujely úplatky, konflikty zájmů a sobeckost, korupce a protekce a jiné nezákonné praktiky. Tato část se bude týkat některých častých případů korupce typických pro proces obstarávání.

**Korupce státních zaměstnanců a volených představitelů****Restriktivní specifikace - "dohodnutí" kontraktu**

Úředníci správních orgánů jsou odpovědní za přípravu specifikace požadovaného zboží a služeb, které jsou později uvedeny ve vyhlášení konkursu, ve výzvě k předkládání nabídek nebo při jednání s dodavatelem. Jeden nástroj, který může být využit zkorumpovanými úředníky je "užití" specifikace tak, aby jí později vyhovoval jen jeden výrobek či služba, které dodává firma, které je "třeba dát přednost", ať již z politických či jakýchkoli jiných důvodů. Restriktivní specifikace je taková, která zbytečně omezuje konkurenci tím, že příliš determinuje, jaké výrobky nebo služby mohou uspokojit vzniklou potřebu. Jako příklad je možno uvést situaci, kdy volební komise zadá takovou specifikaci volebních úřadů, která nemá žádný vliv na jejich funkčnost, avšak je do té míry restriktivní, že předem určuje dodavatele. K takovýmto situacím dochází častěji v případech, že existují zvláštní soukromé vztahy mezi úředníkem, který formuluje specifikaci a společností, která jediná je s to jí vyhovět. Tyto vztahy mohou mít svůj základ ve finanční účasti příslušného úředníka nebo člena jeho rodiny na dané společnosti, v úplatcích, které úředník přijal buď ve formě úplatku či jiného příslibu v případě získání kontraktu, či v příslibu poskytnutí značných

## Obstarávání v malých objemech, na které nelze vyhlášovat výběrové řízení

Kontrakty na obstarání malých objemů (je možno stanovit, do jakého finančního objemu) mohou být uskutečněny přímým jednáním bez využití konkurence. Obecným schematem, jak se vyhnout výběrovému řízení, je rozbít velký kontrakt do malých dodávek (objemů) tak, aby jednotlivé dodávky nedosahovaly sumy povolené pro nekonkurenční kontrahování. Nejjednodušší metodou, jak předejít široce rozšířené obcházení výběrového řízení, je stanovit určitý měsíční limit na počet kontraktů bez výběrového řízení. Je možné ještě stanovit podmínku zvláštního schvalování.

### Naléhavé opatřování

Dalším způsobem, jak obejít podmínku výběrového řízení, je zneužívání tzv. tísňového jednání, které logicky při tomto druhu obstarávání vyžaduje řadu výjimek z řádného procesu projednání, vyřizování a schválení. Koncepce "naléhavosti" je běžně vyjadřována ve velmi nejasných termínech. Tyto "naléhavé kontrakty" jsou zneužívány v situacích, které nejsou opravdu mimořádné ve smyslu tísňového jednání.

Je důležité zajistit, aby tyto tísňové kontrakty byly schváleny osobou, kterou je možné povolat k zodpovědnosti. Pokud se bude takové jednání opakovat, je třeba ho pokládat za podezřelé a zavést vyšetřování.

### Zneužití důvěrných informací

Existují dva způsoby, jimiž může veřejný činitel v průběhu výkonu své funkce zneužít důvěrné informace v kontraktačním procesu. Za prvé, může tuto informaci poskytnout perspektivnímu dodavateli. Za situace, kdy se informace týká specifikace nebo jiných požadavků ve vztahu ke kontraktu, má dodavatel, který tuto informaci obdrží s předstihem více času, aby připravil svoji

subjektivních kritérií při posuzování nabídky může být sdělena jen jednomu dodavateli a ostatním ne. Tento případ pravděpodobně nastává v situaci, kdy je použita metoda výběrového jednání. Nejen, že podobné jednání zásadně brání objektivitě kontrakčního procesu, ale rovněž podporuje povýšenecké chování, protekcionismus a jednostrannost i v ostatních rozhodováních správního orgánu.

Dalším způsobem zneužití důvěrné informace je případ, kdy pracovník správního orgánu využije informace, kterou získá v kontrakčním řízení, ke svému vlastnímu prospěchu. Konkrétně se jedná o případy, kdy příslušný orgán jedná o výstavbě veřejných zařízení (škola, vodovod, silnice, atd.) daleko před zveřejněním příslušných plánů. Úředník si včas za levnou cenu zakoupí parcely vybrané pro projekt, které později se ziskem prodá. Problémem v této situaci není fakt, že úředník se obohatil, ale skutečnost, že zneužil své funkce tím, že využil k osobnímu prospěchu informaci, kterou získal díky své funkci a tak podkopává důvěru veřejnosti ve spravedlnost (neustrannost) celého systému.

### Konflikt zájmů

"Konflikt zájmů" je termín, který vyjadřuje celou řadu situací, kdy soukromé finanční zájmy správních úředníků jsou v konfliktu se závazky výkonu veřejné správy. Zákazy vedoucí k zabránění konfliktu zájmů předem znemožňují správnímu úředníku (úřednici), aby poskytoval(a) kontrakty sobě nebo své manželce (manželovi), nebo společnosti, na níž je jeden z nich zainteresován. Téměř vždy je zakázáno, aby správní úředník uzavíral kontrakt se svou vlastní obchodní společností, i když on sám(a) není nikterak na transakci zainteresován a rovněž je možné, že rozhodnutí omezuje nebo znemožňuje, aby jeho manželka (její manžel) nebo jejich společnosti obdrželi kontrakt.

V případech, kdy je příbuzným nebo obchodním partnerům dovoleno mít obchodní jednání s úřadem, kde příslušný úředník pracuje, je ideální, pokud se on (ona) plně odmítnou transakce zúčastnit. Ve velmi malých jednotkách to jednoduše není možné (např. starosta

takové osoby budou na transakci co nejmeně zainteresovány. Cílem tohoto postupu je minimalizovat možnost ovlivňování osoby odpovědné za udělení kontraktu ze strany příslušného zainteresovaného úředníka a ohrožování nestrannosti systému - nebo alespoň minimálně zabránit tomu, aby veřejnost nabyla přesvědčení, že protekce je dnes důležitější než objektivní rozhodování.

#### Ochranná lhůta po skončení služby (změně zaměstnání)

Obavy ze zneužití důvěrné informace a kontaktů nedostupných pro veřejnost trvají i po ukončení pracovního poměru pracovníka ve správním orgánu. Omezení obvykle úředníkovi brání, aby zastupoval nebo pomáhal soukromé společnosti v záležitostech, které tvořily buď celou nebo podstatnou část jeho pracovní náplně při výkonu veřejné funkce. Jinými slovy, jestliže někdo dříve rozhodoval o udělení kontraktu, nemůže nyní obrátit list a stát se poradcem člověka (firmy), který se uchází o kontrakt, plní dříve udělené kontrakty nebo usiluje o prodloužení kontraktu. Další omezení mohou např. stanovit časový limit, kdy bývalý pracovník nesmí vstupovat do obchodních vztahů se svým předchozím zaměstnavatelem (právním orgánem). Obvykle se jedná o 1 - 2 roky. Toto omezení má za cíl vyloučit využívání dřívějších kolegiálních vztahů, případně dřívější vliv pracovníka na pracovišti k získání takového preferenčního zacházení, které by jinému uchazeči, který nemá podobné kontakty, bylo odepřeno.

#### Korupční aktivity dodavatelů

##### Předem sjednané, podvodné nabídky a stanovení ceny

Je několik způsobů, s jejichž pomocí mohou spolupracující uchazeči o kontrakt docílit znemožnění objektivního průběhu výběrového řízení. Mohou se domluvit, že se budou střídat v nízkých nabídkách při dražbě nebo že si rozdělí trh a budou předkládat své nabídky jen v určité vymezené oblasti, jen pro určitý druh zboží či jen určitým odběratelům (to se nazývá podvodné nabídky). Podobně, jestliže se jedná o omezený počet

nejvyšší nabídkou ceny bude vysoká ve srovnání s běžnou tržní cenou. Toto jsou celkem běžné problémy při uzavírání stavebních kontraktů, ale vyskytují se i v jiných oblastech.

### Jediný zdroj

Dodavatel se může pokusit ovlivnit zástupce odběratele, aby nakupoval jen z jednoho zdroje, i když existují i jiní dodavatelé a konkurence je možná.

### Náhrada výrobku jiným - podřadné výrobky

Řada způsobů používaných nepoctivými dodavateli, kteří chtějí obejít specifikaci, podmínky nebo pravidla dodávky s cílem zvýšení svého zisku, se zdá být nekonečná. Mezi neobvyklejší podvody patří: nahrazování kvalitních nekvalitními materiály, použití jen jedné vrstvy nátěru místo dvou, zkracování dodávek, atd. Používání nekvalitních materiálů nebo součástí může mít negativní vliv na bezpečnost a zdraví veřejnosti, což je velice důležité, stejně jako otázka účelnosti využívání veřejných prostředků.

Mnoho kontraktů vyžaduje, aby dodané zboží bylo nové ve chvíli dodání, ale dodavatelé mohou dodat použité zboží, které označí za nové.

Tyto a další druhy podobných problémů ukazují, že se vyplatí mít placené inspektory, jejichž úkolem je odhalovat podobné podvody.

### Změna objednávky

Změny v objednávce, které jsou oceňovány bez vědomí veřejnosti a bez konkurenčních nabídek, mohou často dodavateli přinést větší zisk, než původní kontrakt. Oprávněné změny se mohou týkat úprav na elektrickém vedení, nebo odstranění azbestů, jejichž použití nebylo známo před zahájením stavby, nebo se při stavbě silnice přijde na do té doby neznámé spodní proudy vody, atd. V kontraktu tak může dojít k objektivně nezdůvodněným změnám, které vyženou



## Úplatky a nezákonné poskytování výhod

Úplatky a neoprávněné výhody jsou v těsném vzájemném vztahu. Např. státnímu zaměstnanci je zapláceno zvlášť za práci, kterou provádí v pracovní době při výkonu své funkce (např. inspekce elektrického vedení, vystavení potvrzení či jiného dokumentu osobě, která má na tento dokument právo ze zákona, atd.). V podstatě je úplatek poskytnut za to, že příslušný úředník nepostupuje ve svém úřadu v souladu se zákonem či předpisy (např. schválí špatně postavené elektrické vedení, vydá oprávnění k provozování určitého zařízení osobou, která k tomu nemá kvalifikaci, atd.).

Vedle kontraktů existují dvě oblasti činnosti obzvláště "citlivé" na úplatkářství a poskytování neoprávněných výhod - kontrola a vydávání povolení. Při mnoha činnostech je kontrola kritickým bodem. Vedle kontroly dodávaného zboží, existuje celá řada inspekci stavebních prací. Jestliže se opozdí kontrola kvality dokončení určitých prací na stavbě, je možné zdůvodnit prodloužení termínu ukončení stavby podle kontraktu. V takových situacích existuje dvojí nebezpečí: dodavatel může jednoduše zaplatit inspektorovi za to, že odloží datum inspekce (neoprávněné obohacování se) či za to, že schválí něco, co není přesně v souladu s normou (úplatek).

Udělování povolení může být podobným problémem. Celá řada povolení je udělována z bezpečnostních důvodů - je třeba mít jistotu, že osoby manipulující se zdraví nebezpečnými materiály či nebezpečným odpadem jsou dostatečně kvalifikovány, aby zaručovaly bezpečnost těchto činností; že nové budovy nejsou budovány na nevhodném podkladu či že jejich podklad neobsahuje kontaminovanou půdu; že veřejnost není ohrožována osobami, které manipulují s těžkou mechanizací, aniž by k tomu byly kvalifikovány apod. Nelegální úplatky mohou být poskytovány buď aby urychlily proces udělení povolení či aby zajistily vydání povolení tam, kde nemá být vydáno.

## CVIČENÍ E PRO MODUL IV

1. Pokračujte v práci skupin, tak jak byly rozděleny pro cvičení D. Každá skupina si vybere mluvčího. Určete pro každou skupinu jiný typ kontraktu (podle seznamu pro cvičení C).
2. V průběhu 30 minut má každá skupina projít seznam korupčních praktik podle výsledků cvičení D ve světle informací z dnešního odpoledního výkladu. Konkretní otázky, týkající se kontraktů na konkrétní druh zboží nebo služby uvedené v seznamu pro cvičení C mohou být rovněž vyjmenovány.
3. Svolejte skupiny a požádejte je, aby informovaly o svých závěrech. Pokuste se vypracovat seznam obecných charakteristik možné korupce pro každý typ kontraktu. Tento seznam uložte (pokud možno zkopírujte a distribuujte) a použijte pro příští cvičení. Vraťte kopie zpět IMS pro přípravu revidovaných modulů.

## CVIČENÍ F PRO MODUL IV

1. Ponechejte rozdělení do skupin jako u cvičení E. Každá skupina si zvolí zpravodaje. Určete každé skupině jiný kontrakt než měla pro cvičení D.
2. Během 30 minut by každá skupina měla vypracovat seznam postupu, jak zabránit korupci u konkrétního typu kontraktu. Bude zajímavé zjistit, jaké vstupy pokládá skupina za obecně použitelné pro všechny typy kontraktů. Rovněž je možné uvést specifické problémy, které se váží k určitému výrobku nebo typu služeb.
3. Svolejte skupiny k přednesení jejich informací. Na základě následné diskuse vypracujte seznam obecně platných typů, i těch, které se váží jen k určitým typům kontraktů. Seznam rozmnožte a rozdejte, jednu kopii vraťte do IMS (přeloženou) pro její využití v budoucnosti.

Aby se minimalizovaly možnosti korupčního jednání v kontraktačním procesu, je třeba mít na paměti následující zásady:

1. Provádějte kontraktační proces tím nejjednodušším a nejčistším způsobem, jaký je možný. Pak je snadné zjistit, zdali se vyskytují nějaké odchylky od pravidel. Proces kontrahování nesmí být tak zdlouhavý a komplikovaný, aby vytvářel příznivé podmínky pro korupci např. z důvodu usnadnění poskytování služeb, protože pak je obtížnější určit odchylky od pravidel z důvodů korupce.
2. Dobře vybírejte a připravujte své kontraktační manažery. Jejich osobnost a kompetence je prvním obranným mechanismem proti korupci v kontraktačním procesu.
3. Uvádějte v platnost zákony (vyhlášky), které se týkají podvodného jednání, zkreslování nabídek, úplatků, zneužívání důvěrných informací, protekce, atd. Vytvořte jasná pravidla pro veřejné činitele a dodavatele, aby hned od počátku bylo jasné, jaké mají být jejich vztahy.
4. Vytvořte dobré podmínky pro spolupráci mezi jednotlivými kontraktačními úředníky, aby si mohli vyměňovat informace a zkušenosti, organizovat sdružené obstarávání tam, kde je to vhodné a organizovat průběžně školení pro ty, kteří se také zabývají touto činností.

INFORMACE O VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ  
SPRÁVY A ÚZEMNÍ SAMOSPRÁVY  
VE VYBRANÝCH EVROPSKÝCH ZEMÍCH  
A VE SPOJENÝCH STÁTECH AMERICKÝCH

KAREL LACINA, Dr.Sc.

## Ú V O D

-----

Vzdělávání pracovníků místní správy a územní samosprávy je ve většině evropských zemí a ve Spojených státech přikládán zvýšený význam. Roste úloha místní správy a samosprávy, na jejichž orgány se v souladu s pokračující tendencí k decentralizaci přenáší stále více pravomocí. Daná skutečnost objektivně zvýrazňuje potřebu jak vyšší kvalifikace, tak i bohatších praktických zkušeností. Oceňují se zejména specifické odborné znalosti potřebné pro výkon státní správy a územní samosprávy na jejich jednotlivých úsecích, osvojované nikoli především na vysokých a středních školách, nýbrž hlavně účastí na různých formách profesní přípravy.

Jmenování představitelů místní správy a volení představitelů samosprávy jsou velmi často stavěni před skutečnost, že ne vždy a všude mohou plnit náročnější úkoly s dostatečným počtem kvalifikovaných a zkušených pracovníků: se specialisty pro jednotlivé úseky a s pracovníky univerzálnějšího zaměření. V mnoha zemích se nikoli příznivě projevuje nedostatečný zájem absolventů vysokých škol o práci v místní správě a územní samosprávě. I z uvedeného důvodu jsou v různých školách a vzdělávacích střediscích rozpracovávány projekty vzdělávacích kursů diferencovaných podle úrovně vzdělávání a podle délky a kvality praxe jejich účastníků. Zvláštní pozornost je při jejich uskutečňování obvykle soustředována ke středoškolákům, mnohde tvořícím základní skupinu pracovníků místní správy a územní samosprávy, z nichž je leckde vybírána i část manažerů.

Pokud jde o řízení odborného vzdělávání v oblasti místní správy a územní samosprávy, v podstatě se projevují dvě základní tendence: první je charakterizována působením centrální instituce organizující a koordinující vzdělávací aktivity, která má řadu regionálních pracovišť ( v první řadě Francie a Belgie); pro druhou je příznačná síť decentralizovaných škol a dalších vzdělávacích institucí (zejména Spojené státy, Španělsko, Řecko, Lucembursko). V případě druhé skupiny zemí odpovědnost za vzdělávání nejednou přímo přebírají místní zastupitelské orgány, které buď získávají nebo nedostávají státní subvence. V některých zemích, zejména Skandinávie, Švýcarsko, Velká Británie, se orgány územní samosprávy spojují na rozsáhlejší regionální a na národní úrovni a vytvářejí specializovaná vzdělávací zařízení, případně přejímají projekty kursů, které jsou zpracovávány různými soukromými a polosoukromými agenturami.

x x x

## FRANCIE

Třebaže je místní správa ve Francii od roku 1982 charakterizována prohlubující se decentralizací, výchova pracovníků z oblasti místní správy je nadále řízena z pařížského Národního střediska pro přípravu pracovníků veřejné správy /Centre national de la fonction publique territoriale - C. N. F. P. T./. To prostřednictvím svých 26 regionálních center řídí vzdělávání téměř 1.300.000 - tj. asi 5% ekonomicky aktivního obyvatelstva - pracovníků 36.757 obecních, 95 departmentních a 26 regionálních úřadů (posledně jmenované s působností v průměru ve 4 - 5 departmentech). Vzdělávání je financováno ze společného fondu, do něhož každý úřad přispívá 1 % svých rozpočtových výdajů.

Pracovníci úřadů místní správy jsou začleněni do zaměstnaneckých kategorií lišících se stupněm dosaženého vzdělání a délkou praxe. Do nejvyšší "kategorie A" může být zařazen ten, kdo ve vysokoškolském studiu získal alespoň titul bakaláře a má minimálně 3 roky praxe v administrativě. V "kategorii B" mohou být začleněni bakaláři bez praxe a v "kategorii C" středoškoláci. Pomalu mizí "kategorie D" - pracovníci bez středoškolského vzdělání. Postup z jedné kategorie do druhé (a rovněž do vyššího platového pásma v rámci téže kategorie) je možný pouze na základě konkursu, k němuž jsou úředníci připravováni zejména účastí na kursech organizovaných ve dvou školách - v Angers (pro severní část) a v Montpellier (pro jižní část Francie). Mohou se ovšem účastnit i vzdělávacích



programů organizovaných každým z 26 regionálních úřadů C.N.F.P.T.

Rovněž noví pracovníci jsou přijímáni na základě konkursu; ti pak procházejí vstupním vzděláváním. Trvá tři měsíce a po úspěšném absolvování zkoušky jsou teprve ustavováni jako úředníci. Studují jednak obecnější otázky veřejné správy a jejího výkonu (správní právo, zásady rozhodovacího procesu, poznatky z dalších společenských věd), jednak si osvojují určité speciální dovednosti. Po ustavení do pracovních funkcí v místní správě pak procházejí dalšími specializovanými kursy. Takovýto edukační systém byl rozpracován pro správní úředníky, technické pracovníky, pracovníky v oblasti kultury a sociálních služeb a pro místní policisty.

Národní středisko pro přípravu pracovníků místní správy bylo z původního střediska pro přípravu personálu obcí, jež existovalo od roku 1972, vytvořeno v roce 1987. V jeho čele stojí 34 členná správní rada (12 jejích členů zastupuje obce, 3 departmenty, 2 regiony - volení zástupci - a 17 členů je voleno z řad správních úředníků). Správní rada schvaluje rozpočet (je tvořen příspěvkem ze všech obcí ve výši 1 % objemu mzdových prostředků úřadů) a základní orientaci výukové činnosti na jednotlivé školní roky. Předsedou správní rady je předseda C.N.F.P.T. Národní středisko zaměstnává na 1.300 převážně vysoce kvalifikovaných specialistů. Pokud jde o vzdělávací proces, je usměrňován rozhodnutími, která přijímá poradní rada pro výuku a řešení pedagogických otázek, jejíž složení schvaluje správní rada C.N.F.P.T. Odborné rady dále působí ve všech 26 regionech. Zaměřují se na vypracování

vzdělávání pracovníků místní správy, územní samosprávy a projektů kursů na následující školní rok (ty se pak centrálně schvalují v pařížském centru C.N.F.P.T., čímž je zabezpečována jednotnost edukačního systému). V čele regionálních úřadů vždy stojí dva vedoucí funkcionáři, z nichž jeden zastupuje volené představitele a druhý je správním ředitelem.

Z nastíněného je zřejmé, že rozhodující opatření v oblasti vzdělávání se přijímají v pařížském centru, které disponuje čtyřmi odbornými odděleními odpovědnými za kvalifikační růst pracovníků místní správy. Jde o oddělení přípravy kursů, oddělení povinného vzdělávání (absolvovaného po přijetí do místní správy), oddělení celoživotního vzdělávání a oddělení kariéry pracovníka místní správy a samosprávy.

Pokud jde o základní pojetí systému vzdělávání, je rozvržen do několika etap. Za první lze pokládat analýzu potřeb specializované výchovy pro jednotlivé typy úřadů. V této souvislosti každý obecní a departementní úřad je povinnen vypracovat vlastní plány kvalifikačního růstu svých pracovníků, jejichž součástí jsou i plány na začleňování zaměstnanců do jednotlivých typů kursů. Tyto plány se postupují regionálnímu úřadu C.N.F.P.T., jež zpracuje sumární plán za celou oblast. Zmíněné plány jsou pak shromažďovány v pařížském centru, jehož oddělení vypracovávají konečnou celofrancouzskou verzi schvalovanou správní radou. Správnost zaměření edukačního systému je ověřována zejména pomocí dotazníků vyhotovených v regionech a v centru. Získané poznatky jsou konfrontovány s ekonomickými kalkulacemi a porovnávány se systémem vzdělávání v

členských zemích Rady Evropy. Díky rozvětvené síti regionálních středisek může ústředí C.N.F.P.T. operativně reagovat i na specifické požadavky z jednotlivých obcí a departementů. Tato síť mu současně umožňuje uskutečňovat základní obecnou linii vzdělávací činnosti po celém území Francie.

Na všechny typy edukačních aktivit uzavírají s příslušným regionálním střediskem C.N.F.P.T. obecní a správní úřady konkrétní dohody. Dohoda obsahuje popis funkce, pro níž je dotyčný pracovník školen, zohledňuje individuální požadavky a přání školeného pracovníka a jeho úřadu a specifikuje službu, jíž poskytne C.N.F.P.T.

V případě úvodního povinného vzdělávání všichni noví pracovníci místní správy absolvují osmitýdenní kursy. V nich se jim dostává informací o francouzském systému veřejné správy, o požadavcích kladených na místní úřady v regionech, o financování aktivit měst a obcí, o systému zdravotnických, sociálních a dalších služeb, o místní dopravě, policii, hasičských sborech a další. Specifické projekty kursů hrazené jednotlivými firmami jsou vypracovávány pro stážisty ze soukromého sektoru. Ve snaze garantovat individuální přístup učitelů k posluchačům je dodržována zásada, že zmíněné úvodní kursy mají mít nejméně 8 a nejvíce 15 účastníků.

Na vstupní kurs navazují nejméně desetitýdenní specializované kursy - odlišně projektované pro jednotlivé kategorie správních úředníků, pro technické pracovníky s vysokoškolskou a se středoškolskou kvalifikací, pro pracovníky na úseku kultury, sociálních a dalších služeb. Podobně jako úvodní jsou

i tyto kursy rozvrženy do delšího časového období s tím, že část týdne (či několik týdnů) posluchači tráví ve vzdělávacím centru a větší část týdne (nebo několik měsíců) působí v obecním či vyšším správním úřadu (tzv. princip alternace). Ve specializovaných kursech se široce uplatňuje tzv. princip aplikace (tj. jejich projekty jsou připravovány tak, aby poznatky, jež pracovníci v kursech získají, mohli při řešení často specifických problémů a situací bezprostředně využít ve svém úřadu).

Nejdelším základním vzděláváním procházejí úředníci zařazení do nejvyšší kategorie A (attaches). Trvá celkem 12 měsíců a je rozvrženo na čtyřměsíční teoretická školení ve vzdělávacím centru C.N.F.P.T., či ve škole, a osmiměsíční praktickou stáž na místních úřadech. Takovýto postup je mimo jiné volen proto, že v posledních letech klesá zájem absolventů vysokých škol o působení v místní správě. takže jsou stále více do kategorie A zařazováni středoškoláci s rozsáhlejší praxí a prokázanými praktickými schopnostmi. U technických pracovníků (ingeneers) je období základního vzdělávání sníženo na poloviční dobu 6 měsíců (3 měsíce teoretické výuky a 3 měsíce praktické stáže).

Po absolvování těchto kursů následují další specializované kursy zejména z problematiky vodního a odpadového hospodářství, ochrany ovzduší a veřejné zeleně, financí, kultury, sociálních věcí, plánování, urbanismu, informatiky a další. Platí zásada, že pracovník v kategorii A se průběžně vzdělává 3 roky, v kategorii B 2 roky a v kategorii C 1 rok - obvykle

formou účasti na kursu organizovaném v regionálním centru jeden den v týdnu. Pokud jde o finanční kalkulaci, na 1 účastníka školení se ročně v průměru vynaloží 400 franků. Absolvování takto koncipovaného systému vzdělávání zakládá pracovníkovi místní správy právo účastnit se konkursního řízení o zařazení do vyšší kvalifikační třídy ( z kategorie C do B a z B do A), resp. do vyššího platového pásma v rámci jedné třídy (pracovníci v kategorii A se například mohou hlásit do konkursu každé dva roky). Efektivita každého ukončeného kursu se samostatně vyhodnocuje pomocí dotazníků vyplňovaných jednak jeho účastníky, jednak pracovníky regionálního střediska, resp. školy jako organizátora výchovně vzdělávací akce.

x x x

Pro doplnění celkového pohledu na vzdělávání správních pracovníků ve Francii pokládáme za užitečné informovat rovněž o Národní škole správy (École Nationale d'Administration - E.N.A.), která působí v Paříži od roku 1945 (založena z podnětu generála Charlese de Gaulla). Jak Francouzi sami tvrdí, přesto, že od doby svého založení E.N.A. prošla řadou reforem (zvláště v učebních plánech a ve výukových metodách), základní poslání této instituce se nezměnilo.

E.N.A. byla vytvořena s dvojitým cílem. Jednak měla standardizovat výběr vyšších státních úředníků ve Francii, poskytnout jim odpovídající přípravu a zavedením jednotné konkursní zkoušky a výukovým programem nahradit rozdílné dosud uplatňované způsoby výběru pracovníků vládních institucí. Dále měla škola otevřít přístup k vyšším funkcím ve státní službě kan-

285

didátům z širší sociální a geografické základny.

E.N.A. je pověřena výběrem takových studentů, u nichž je jistá záruka, že jejich kvality mohou být přínosem pro francouzskou správu. Současně však škola garantuje postup nejlepším kandidátům z řad úředníků, kteří již ve státní správě působí. Dává tudíž možnost postupu nejen nižším státním úředníkům, ale i těm, kteří byli do státní správy nově přijati a jež profesionální zkušenosti získali mimo oblast státní správy.

Zmíněného cíle se E.N.A. mimo jiné snaží dosáhnout tím, že nabízí tři různé konkursní zkoušky pro přijetí ke studiu, jež podstupují tři rozdílné skupiny kandidátů:

- 1) přijímací zkoušku (tzv. externí konkurs) určenou pro všechny uchazeče s universitním vzděláním do 25 let věku;
- 2) přijímací zkoušku (tzv. interní konkurs) určenou státním úředníkům mladším 32 let, kteří mají nejméně pětiletou praxi ve státní správě. U nich se nevyžaduje vysokoškolské vzdělání.
- 3) třetí přijímací zkouška je určena osobám, které mají nejméně osmiletou praxi mimo státní správu.

E.N.A. každým rokem přijímá cca 100 studentů. Přijímací zkoušky se skládají ze znalosti legislativy, ekonomiky, sociálních a mezinárodně politických otázek a také z jazyků. Součástí přijímací zkoušky je i prověření tělesné zdatnosti.

Uchazeči o přijetí na E.N.A. procházejí speciální přípravou, kterou zabezpečuje pět vzdělávacích institutů (2 v Paříži a 3 v dalších velkých městech).

Pokud uchazeč úspěšně absolvuje předběžný test, může se zajímat o studium v intenzivních přípravných kursech, které tyto instituty pořádají. K tomu může získat buď 1 rok (pokud má požadované vzdělání), popř. 2 roky (pro ty, kteří toto vzdělání nesplňují), placené dovolené. Účast v intenzivních kursech poskytuje nejlepší přípravu pro přijímací zkoušku - konkurs na E.N.A.

#### Přípravné kursy

Specifický program přípravy je organizován tak, aby druhá konkursní "interní" zkouška na E.N.A. lépe vyhovovala zámeru školy - tj. nabídnout postup úředníkům v rámci státní správy. Je určena oněm státním úředníkům, kteří mají nejméně pětiletou praxi. Kandidáti se člení do dvou kategorií - první, tvoří zájemci s vysokoškolským vzděláním a druhou ti, kteří toto vzdělání nemají.

Zkoušky se skládají z písemné práce na téma z politické, ekonomické, sociální nebo mezinárodní oblasti - podle vlastní volby kandidáta; po písemném testu následuje ústní zkouška. Program studia je roční pro kandidáty s vyšším vzděláním a dva roky trvá pro ty, kteří toto vzdělání nemají. Od roku 1985 bylo 70 % - 90 % kandidátů, kteří se účastnili přípravných kursů, přijato na E.N.A.

Obdobný typ přípravy je zajištěn i pro kandidáty vyčleněné pro 3. typ konkursní zkoušky.

#### Studium na E.N.A.

Pokud uchazeči úspěšně absolvují přijímací zkoušku na E.N.A., je všem určen stejný dvouletý studijní plán, který je

rozdělen do dvou období.

První rok studia je vyplněn dvěma interními stážemi, z nichž každá trvá šest měsíců. První stáž probíhá u státní nebo soukromé společnosti s povinným pracovním zařazením. Druhá stáž se koná buď na prefektuře, radnici, nebo v zemské radě, popř. v zahraničí na vyslanectví, či v mezinárodní organizaci.

První rok studia se bere v úvahu skutečnost, že studenti jsou buď relativně mladí, nebo mají nevelké profesionální zkušenosti. Proto je větší část jejich studia zaměřena na seznámení se se sociálními, profesními a územními problémy, s kterými se do té doby neselekávali. Druhý rok studia probíhá v Paříži. Účelem je dát studentům informace a poskytnout přípravu v profesionálních postupech nejvyšší úrovně - s důrazem na praktickou aplikaci a na týmovou práci.

Na E.N.A. existují čtyři základní studijní obory:

- technika analýzy a přípravy právních, správních a finančních dokumentů
- veřejná správa
- ekonomická analýza a příprava rozhodnutí
- studium mezinárodních otázek a problematiky Evropského hospodářského společenství

Studijní plán je multidisciplinární; mimo jiné proto, že se studenti o svém příštím pracovním zařazení dovědí až po absolvování studia. Proto se podílejí i na různých výzkumných projektech, zpracovávají případové studie a expertizy.

Absolventi školy nacházejí uplatnění v ministerstvech,

223



justici a kontrolních orgánech; působí jako radové, tajemníci vyslanectví, obchodní ataché a vyšší správní úředníci ministerstev, státní rady, finanční správy (zde jako finanční inspektoři) a státní inspektoři.

V průběhu studia se skládají postupové zkoušky, které v kombinaci s výsledky zkoušek absolvovaných v průběhu stáží, rozhodují o třídě budoucího zařazení absolventa.

Počet pracovních příležitostí nabízených v různých orgánech státní správy je přitom úměrný počtu absolventů. Místa si studenti vybírají sami, podle třídy svého zařazení.

#### Další vzdělávací programy vypracované E.N.A.

Pracovníkům státní správy škola nabízí:

- šestitýdenní stáže u firmy
- semináře k určeným předmětům
- jazykové kurzy, školení k použití počítačů, účetní a finanční analýzy
- kurzy, přednášky a konference k ekonomickým a finančním, správním a legislativním otázkám, sociálním, kulturním a mezinárodním problémům, stejně jako k řízení lidských zdrojů a ke komunikačním dovednostem.

V roce 1986 se těchto kursů zúčastnilo 205 a v roce 1988 již 536 posluchačů.

Vedle toho E.N.A. organizuje řadu programů dalšího vzdělávání, přímo zaměřených na jednotlivé stupně státní správy.

Jsou to:

- šestiměsíční speciální výukový program pro pracovníky ústřed-

- ní státní správy, nebo pracovníky obdobného zaměření v zahraniční službě, kteří dosáhli úrovně "Administrátora" (o zařazení rozhoduje komise)
- jeden a půl denní výukový program absolvovaný každý týden po dobu jednoho roku, pro pracovníky, kteří byli nově zařazeni do funkce náměstka (většinou po 6 až 12 letech od ukončení studia na E.N.A.)
  - několikatýdenní výukové programy, připravené na základě požadavků pro určité kategorie pracovníků státní správy (akreditovaní pracovníci diplomatických služeb, vyšší úředníci policie a další skupiny pracovníků státní správy)
  - dvou až pětidenní pracovní zasedání, zaměřená na osvojování techniky řízení a komunikací, pro všechny vyšší vládní úředníky a pro vedoucí pracovníky průmyslu a obchodu.

#### Zahraniční studenti na E.N.A.

V posledních pěti letech E.N.A. umožnila studium většímu počtu zahraničních studentů. Ti jsou vybíráni školou správy na základě žádostí, podaných prostřednictvím francouzské diplomatické služby.

Studentům je umožněno navštěvovat většinu kursů, které škola pořádá v Paříži a mohou rovněž pokračovat ve stážích v regionech.

Každým rokem škola přijímá zhruba 40 zahraničních studentů. Cílem je:

- 1) umožnit cizincům získat zkušenosti z francouzské metody výběru a přípravy vyšších státních úředníků a blíže se sez-

námít s francouzskou státní správou;

- 2) umožnit kontakt francouzským studentům s představiteli jiných systémů státní správy a tak přispívat k rozšiřování jejich poznatků;

x x x

Ve Francii rovněž působí Mezinárodní institut veřejné správy (Institut International D'Administration Publique - IIAP), který byl založen v r. 1966 a jež dosud vyškolil více než osm tisíc vysokých státních úředníků a správních ředitelů z 50 zemí.

Vzdělávací aktivity tohoto Institutu jsou reprezentovány dlouhodobými a krátkodobými kursy a specializovanými zasedáními. IIAP je řízen státním tajemníkem vnitra, který je odpovědný za státní službu a správní reformu. Kolegiu jeho ředitelů předsedá místopředseda Státní rady.

Zákonem ze 3. června 1983 byly stanoveny následující tři klíčové cíle Institutu:

1. Pořádat výměny informací o vzdělávání s účastníky z jiných zemí (zejména v otázkách ekonomiky a řízení)
2. Organizovat kursy pro státní úředníky ze zahraničí, kteří již ukončili studium ve svých zemích a získali profesionální zkušenosti
3. Přispívat ke zvyšování kvalifikace francouzských státních příslušníků, kteří jsou odpovědní za řízení v oblasti mezinárodní spolupráce.

Na Institutu získávají vzdělání především úředníci ze zahraničí, zvláště z frankofonních rozvojových zemí.

201

Mezinárodní institut veřejné správy organizuje dlouhodobé i krátkodobé kursy.

Dlouhodobý kurs trvá 10 měsíců (září - červen) a prochází jím na 80 státních úředníků ze 40 zemí. Základním kriteriem pro přijetí je úspěšné absolvování vstupní zkoušky. Ta se uskutečňuje na francouzských velvyslanectvích šest měsíců před konáním kursu (v tom případě, že jde o francouzsky mluvící země) a patnáct měsíců (v případě uchazečů z ostatních zemí). Potenciální účastníky navrhují vlády jednotlivých států z řad úředníků, kteří mají nejméně tři roky praxe a ukončené magisterské vysokoškolské studium. Výuka výlučně ve francouzštině probíhá převážně v Paříži.

Program kursu je strukturován následovně:

První měsíc (září):

- intenzivní příprava v základních technikách (management, síťová analýza, právo, výpočetní technika, ekonomika, mezinárodní vztahy, atd. podle požadavků a potřeb)

- přesné vymezení "studijní smlouvy" u každého účastníka.

Na základě rozhovoru se studijním ředitelem IIAP si posluchači určí předměty svého studia, s ohledem na jejich předcházející odbornou orientaci a profesní priority

- exkurze do některého z regionů (studium správy v regionu či departementu)

Od října do konce března

se plní první část studijní smlouvy. Na základě vlastního výběru se posluchači účastní:

a) tří povinných kursů:

- k problematice správy

- k otázkám rozvoje
- k problematice komunikační techniky

b) dvou z následujících kursů:

- mezinárodní právo
- veřejný management
- mezinárodní ekonomika
- teorie organizace a praxe

c) jednoho z těchto šesti specializovaných kursů:

- mezinárodní organizace
- hospodářství
- veřejné finance
- veřejné společnosti
- řízení lidských zdrojů
- management veřejných služeb

d) jedné z následujících specializací:

- technika diplomacie
- výpočetní technika
- specifické otázky veřejných financí
- technika managementu
- konflikty a jejich řešení
- specifické otázky managementu veřejných služeb

Posluchači jsou začleněni i do tématického semináře a do výzkumné činnosti školy. K 15. březnu předkládají seminární práce, které obhajují v červnu.

Od dubna do června

se každý student účastní praxe v ústřední správě na velvyslanectví, v místních orgánech nebo v některé francouzské veřejné společnosti.

113

Celý systém studia je založen především na praktických cvičeních (simulace, stáže, případové studie), které samy o sobě vytvářejí návyky potřebné pro týmovou práci. Nemalý význam se přikládá obhajobě závěrečné seminární práce.

#### Doplňková studia

IIAP, jako součást francouzského systému "Grandes Ecoles" uzavřel dohody s několika universitami, na jejichž základě se mohou někteří účastníci, vybraní podle studijních výsledků a po pohovoru s ad hoc komisí zapsat na různé diplomové studijní programy. Navíc se celá třída účastní týdenního semináře v Bruselu k problematice evropských institucí.

#### Krátkodobé kursy

Řada zemí často žádá o specializovanou přípravu pro určité kategorie státních úředníků. Na základě zkušeností v této oblasti IIAP každým rokem připravuje škálu krátkodobých, 2 - 8 týdenních kursů a na požádání organizuje specializovaná školení. Tyto aktivity přihlížejí ke konkrétním potřebám jednotlivých zemí.

#### Dokumentace a databanka

Institut má k dispozici počítačem řízenou dokumentační službu, která je trvale využívána studenty. Knihovna má 35.000 titulů, dostává na 400 periodik - z více než 20 zemí. Katalogizace knih a jejich půjčování je řízeno počítačem. V databázi je vedeno na 60.000 odkazů.

## NĚMECKO

Ve Spolkové republice Německo působí řada renomovaných škol a institutů veřejné správy. Nejvýznamější z nich sídlí v Berlíně (bývalém Západním Berlíně), lázních Godesberg a ve Speyeru.

Vysoká škola pro správní vědy a rozvoj práva v Berlíně (Die Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege Berlin - FHSVR - v té době Západním Berlíně) byla založena v roce 1973. Patří, spolu s vysokými školami pro veřejnou správu v Bádensku-Würtembersku, k nejstarším vysokým školám tohoto druhu v Německu. Interdisciplinární formou studia vychovává úředníky pro vyšší funkce ve státní správě a oblast práva ve spolkové zemi Berlín.

Systémem vzdělání na FHSVR do roku 1990 prošlo asi 1500 studentů. Výuku zajišťuje 16 vysokoškolských interních učitelů, většinou profesorů, spolu se značným počtem externích školitelů. S obnovením jednoty Berlína byl učební program rozšířen na celé město. To mělo za následek - na podzim 1991 - dramatický nárůst počtu studentů, který se podle očekávání ustálí v následujících letech na počtu 2600 až 2800.

Vysoká škola nedisponuje žádnými vlastními budovami; je lokalizována společně s berlínskou správní akademií, nákupním střediskem, divadly, restauracemi apod. v jedné výškové budově. Škola je členem zemské konference rektorů a prezidentů berlínských vysokých škol a konference rektorů vysokých škol pro veřejnou správu federace a spolkových zemí. Kromě toho je členem International Association of Schools of Administration.

293

Jako vzdělávací zařízení pro výchovu úředníků působících ve vyšších správních funkcích vykazuje tato vysoká škola v porovnání s "běžnými" vysokými školami některá specifika. Studenti mají de facto "dvojitý statut", neboť jsou nejen posluchači, ale současně zaměstnanci státní správy. Na závěr tříletého studia, ke kterému patří i 12 - 18 měsíční praxe v některém ze správních úřadů, jsou konány písemné a ústní zkoušky a po jejich úspěšném absolvování je studentům propůjčen diplom.

Studium na této vysoké škole se dělí na 4 obory:

1) netechnická správní služba

Založení zmíněného oboru v roce 1973 bylo součástí všeobecné správní a vzdělávací reformy zaměřené na zlepšení úrovně státní správy. Stálá konference ministerstva již v roce 1970 konstatovala, že stálý nárůst úkolů státní správy a s tím spojené funkční změny v oblasti vyšších netechnických služeb vyžadují změnu vzdělání těchto úředníků. Konstatovala dále, že jejich školení musí více než do té doby vést k rozvoji analytického myšlení, ke zvládnutí moderních technik práce a k povzbuzování samostatného myšlení a jednání.

V tomto smyslu probíhá školení správních úředníků pro vyšší funkce v netechnických službách ve veřejné správě. Jejich pole je značně široké a zahrnuje celou řadu úkolů (personální otázky, organizace, stavebnictví, ekonomika, ap.) Výuka se člení do šesti studijních oddílů s 12 týdny výuky a 3 týdny praxe. Vlastnímu studiu předchází čtyřtýdenní tzv. orientační fáze; studium v ní zahrnuje výuku právních a politických věd, ekonomické a správní vědy a je zakončeno závě-



rečnými zkouškami. Je převážně prováděno formou seminářů. Základní studium je organizováno formou dvousemestrových kursů, přičemž studenti mají možnost výběru. Kromě toho všichni pracují na projektové studii, která vyžaduje samostatné zpracování konkrétního praktického problému v týmové spolupráci.

První čtyři fáze studia, včetně prvních dvou praktik, tvoří základní studium (Grundstudium), zatímco zbývající 2 oddíly včetně 3. praktika představují tzv. hlavní studium (Hauptstudium). Základní studium zahrnuje následující obory (Fächergruppen): právní a politické vědy, sociální vědy, hospodářské vědy, správní vědy.

Mezi hlavní priority státní správy z hlediska vzdělávání úředníků v netechnické správní službě lze jmenovat následující oblasti: sociální služby, personální služby, stavebnictví, ekonomiku.

## 2) právní oblast

- studium právních věd je organizováno napůl teoreticky a napůl prakticky a člení se do pěti částí. Po tříměsíčním úvodu následuje 12 měsíců studia, 10 měsíců praxe, dalších 6 měsíců studia a opět praxe, tentokrát 5 měsíců. Protože město Hamburg nemá žádnou specializovanou vysokou školu pro tyto otázky, jsou zde školeni i odborníci z Hamburku a nově i úředníci z braniborských justičních úřadů. Na závěr jsou skládány písemné a ústní zkoušky.

## 3) Policejní aktivní služba

- se orientuje na vzdělávání úředníků pro vyšší výkonné policejní funkce (v rámci pořádkové, kriminální a průmyslo-

vé policie). Studium se dělí do šesti semestrů, v nichž jsou přednášeny mj. policejní a kriminální vědy, právo a sociální vědy. Kromě toho se přednášejí i všeobecně vzdělávací předměty jako cizí jazyky, volné přednášky a tělesná výchova.

#### 4) Daňová soustava

- zde jsou školeni vyšší úředníci berlínské městské správy z finančních odborů. Akcent je položen na výuku v teoretické právní oblasti; přednášejí se ovšem i související disciplíny a ekonomika.

Po úspěšných závěrečných zkouškách a minimální přípravné službě následuje jmenování inspektorem. Tím začíná zkušební doba, během níž se má úředník osvědčit. Činí dva roky a šest měsíců (může být v zásadě zkrácena i prodloužena).

Pro bližší informaci: celkově bylo 10.274 plánovaných studijních míst na rok 1991 rozděleno takto: netechnická správní služba (4471), policejní správní služba (197), právo (698), kriminální policie (1810), bezpečnostní policie (3098).

Kromě široké nabídky formou základního studia poskytuje zmíněná vysoká škola také řadu možností dalšího vzdělávání a zve pracovníky úřadů pravidelně na zasedání a konference. Od roku 1986 zve FHSVR posluchače na tzv. fóra, pořádaná v nepravidelných intervalech, která slouží k výměně poznatků a zkušeností mezi vysokou školou a správní praxí. Od roku 1987 jsou pravidelně na loveckém zámku Glienicke - v listopadu - organizovány tzv. "Glienicker Gespräche (glienické rozhovory). Zde se scházejí učitelé z vysokých škol pro veřejnou správu

ze Spolkové republiky a diskutují o problémech výuky a výzkumu.

Obnova jednoty Berlína s sebou přinesla řadu nových úkolů i v oblasti doplňkového vzdělávání. Jako vysoce aktuální se zejména ukázala rekvalifikace správních úředníků z východní části města a okolí. Aby poskytli praktickou pomoc v tomto úsilí, zorganizovali učitelé FHSVR na jaře a v létě roku 1990 řadu pokračovacích školení (této nabídky využilo přes 4000 osob). Od podzimu 1990 jsou tyto aktivity systematizovány a modifikovány na dlouhodobá, cílově orientovaná opatření.

#### Semináře pro školitele

Správní akademie pro školitele pořádá kursy, v nichž jsou budoucím školitelům předávány teoretické základy především z pedagogiky a psychologie. Jde o kursy zaměřené hlavně na praktické využití videotechniky a učebních filmů. Kromě toho se konají semináře k otázkám vedení konfliktních jednání. Pro pracovníky, kteří vychovávají budoucí odborníky a nejsou zařazeni jako úředníci, je alespoň jednou ročně pořádána série seminářů pro lektory o cca 100 dvouhodinách ("Ausbildung der Ausbilder" - "školení školitelů"). Po provedení zkoušek je posluchačům uděleno osvědčení.

#### Výzkumná činnost

Vysoká škola organizuje od roku 1987 řadu výzkumných projektů, prováděných samostatně nebo ve spolupráci s dalšími partnery - a to především v oblasti aplikovaného výzkumu. Převážně empiricky zaměřené práce spočívají ve sledování činnosti správních úřadů, sociologických výzkumech, zpracová-

vání kriminalistických studií a ve studiu zahraničních zkušeností. Další se zabývají berlínským zemským právem a politikou, problematikou obnovy spojeného města a hospodářskými a finančními otázkami.

FHSVR rozvíjí dlouholeté partnerské styky s Institut Régional d'Administration de Metz (Francie) a Lancashire Polytechnic Institute v Prestonu (Anglie); tyto kontakty byly zakotveny v kooperačních smlouvách z roku 1987, resp. 1990. Předmětem smluv je rozvoj společných studijních programů, výměna učitelů, studentů a správních praktikantů, provádění společných výzkumných projektů a některé další aktivity.

Od počátku roku 1992 se rozvíjejí kontakty se středo a východoevropskými vzdělávacími instituty pro veřejnou správu. Jedná se především o tři školy pro státní správu v polském Štětíně, Kielcích a Lodži a o Foundation in Support of Local Democracy (Nadace pro podporu místní demokracie) ve Varšavě, která podporuje asi 14 školicích středisek pro další vzdělávání.

Berlínská FHSVR v květnu 1992 uspořádala spolu se Správou senátu pro vnitřní záležitosti (Senatsverwaltung für Inneres) seminář pro polské pracovníky státní správy a pečuje od září o 15 polských praktikantů (posluchačů tří zmíněných škol). Plánovány jsou i německo-polské semináře pro studenty.

Pokud jde o vzdělávání vyšších úředníků, Spolková akademie veřejné správy nabízí kurzy zaměřené na:

- komunikaci a kooperaci
- řízení lidského činitele

- řízení organizací

x x x

Spolková akademie veřejné správy při spolkovém ministerstvu vnitra se sídlem v lázních Godesberg je ústřední vzdělávací institucí spolkové vlády. Orientuje se na zkvalitňování přípravy úředníků z hlediska potřeb praxe.

Proto nabízí kurzy pro zastávání vyšších náročnějších funkcí. Jde zejména o:

- semináře odpovídající požadavkům ze specializovaných úseků a funkcí (např. rozpočet, organizace a plánování, informační systém, legislativní proces)
- vstupní kurzy pro nové pracovníky
- kurzy, jejichž absolvování je jedním z předpokladů pro povýšení ve funkci.

Akademie dále seznamuje posluchače:

- se základy práva, s organizací a způsoby práce v úřadech zemí Evropských společenství
- s vládou, správou a ekonomikou evropských zemí
- s postupy a technikami používanými při mezinárodních jednáních a konferencích.

Jeden z nejdůležitějších stávajících úkolů Spolkové akademie spočívá v organizování široké škály přípravných vzdělávacích kursů, které následovaly po založení sjednoceného Německa. Jde hlavně o:

- základní kurzy o veřejné správě v demokratickém, spolkovém a právním státě;
- semináře týkající se činnosti ve speciálních oblastech správ

- vzdělávací programy pro manažery
- semináře pro lektory
- metodickou pomoc při vytváření vzdělávacích aktivit na pracovištích.

Spolková akademie ročně pořádá na 400 seminářů, kterých se účastní přibližně 8.000 účastníků. Konají se v Bonnu, Hannoveru, Mnichově a Wiesbadenu. Ve všech seminářích se klade důraz na:

- aplikaci moderní didaktiky
- spojení správní praxe s aplikovaným vědeckým výzkumem
- na přímé využití výsledků seminářů v praxi.

Většina instruktorů jsou externími lektory (státní úředníci, vědci, konzultanti, lektori na "volné noze").

Pokud jde o její organizační strukturu, v čele spolkové akademie veřejné správy stojí prezident. Škola je členěna na tato oddělení:

1. Správa - sekretariát vzdělávacích oddělení
2. Vědecký servis - výzkum a vývoj, metodologie a didaktika, knihovna
3. Vzdělávací oddělení I.
  - příprava vstupních programů pro nové pracovníky a programů pro získání vyššího prac. zařazení
4. Vzdělávací oddělení II.
  - příprava vycházející z požadavků specializovaných úkolů a funkcí
5. Vzdělávací oddělení III.
  - příprava pro mezinárodní spolupráci

3,06

6. Vzdělávací oddělení IV.

- příprava v personálním managementu, vedení, komunikací a kooperací

7. Vzdělávací oddělení V.

- příprava spojená s procesem sjednocení Německa

x x x

V systému vzdělávání pracovníků správy v Německu hraje důležitou roli také Vysoká škola pro správní vědy se sídlem ve Speyeru. Zaměřuje se hlavně na školení vyšších úředníků státní správy a na výzkum právních, ekonomických, sociálních a dalších problémů.

Škola byla založena v roce 1947 francouzskou okupační správou jako státní akademie pro správní vědu a roku 1950 byla potvrzena pod svým současným názvem spolkovou zemí Rheinland-Pfalz jako ústav pro veřejné právo. O dva roky později přešly školu společně spolková vláda a spolkové země.

Devatenáct kateder této vysoké školy vyučuje především veřejné právo, správní vědy, národohospodářské vědy, sociologii a politické vědy.

Vzdělání ve správních vědách

se uskutečňuje formou tzv. doplňkového a nástavbového magisterského studia.

Doplňovací studium

Trvá tři měsíce /1.5. - 31.7., popř. 1.11. - 31.1./ . Má posluchačům umožnit osvojení si nových znalostí odpovídajících nejnovějšímu stavu vědeckého výzkumu a procvičit si praktické využití nabytých znalostí.

### Nástavbové studium

Cílem dvouročního studia je seznámit především pracovníky vyšších správních orgánů s požadavky a potřebami moderní veřejné správy.

Každý posluchač si může zvolit přednášky /hlavní a doplňkové předměty/ z:

- personální správy a personálního vedení
- organizace a správní informatiky
- plánování a rozhodování
- státu a ekonomiky, financí
- správy a mezinárodních vztahů

x x x

Kromě titulu magistra propůjčuje vysoká škola na základě úspěšné obhajoby disertační práce a ústní zkoušky hodnost doktora správních věd. Předpokladem je absolvování vysokoškolského studia s nadprůměrných prospěchem a nejméně dvousemestrového nástavbového studia.

x x x

Pro pracovníky ministerstev a nižších správních úřadů se organizují hlavně na jaře (únor - duben) a na podzim (září - říjen) různé krátkodobé vzdělávací akce.

- Jde o:
- vstupní semináře
  - pokračovací semináře
  - semináře v oblasti kancelářské a informační technologie
  - tzv. "evropské" semináře /ES, evropská integrace/
  - semináře pro komunální vědu a praxi
  - zvláštní a výzkumné semináře



Od roku 1976 při škole působí Výzkumný ústav pro veřejnou správu. Členy výzkumného ústavu jsou universitní profesori působící na této vysoké škole, vědečtí pracovníci a ostatní výzkumem pověřeni experti, kteří pracují pro ústav. Předmětem zkoumání prováděného Institutem jsou práce pro veřejnou správu a o veřejné správě. Výzkum je organizován v šesti široce vymezených oblastech: - občan a stát

- organizace správy
- správní personál
- plánování a rozhodování
- veřejné finance
- zákon a právo

Kromě těchto prací provádí výzkumný ústav poradenskou pomoc ve formě konzultací pro ministerstva, parlamentní výbory a další státní instituce.

Výzkumné práce jsou plánovány v pětiletém výhledu, koordinovány a směřovány na tématická "těžiště". Jednotlivé závěry výzkumu jsou vykazovány v ročním pracovním plánu. Od roku 1976 bylo úspěšně ukončeno přes 160 výzkumných projektů.

30.

## RAKOUSKO

Členění rakouské státní správy do devíti zemí vytváří základnu i pro organizaci systému vzdělávání. Vedle společné celorakouské správní akademie rozvíjejí činnost zemské akademie. Jejich poslání, formy a metody uplatňované ve výuce (přednášky, semináře, panelové diskuse, využití moderních audiovizuálních prostředků) se v zásadě neliší.

Za nejvlivnější vzdělávací instituci je možno pokládat Spolkovou akademii veřejné správy založenou v roce 1976. Její potřebu rakouská vláda již v roce 1971 zdůvodnila následovně: "Stále narůstající vědecký a technický rozvoj, stejně jeho přibývajících mezinárodně ekonomická vnitřní provázanost, vytvářejí pro veřejnou správu řadu úkolů orientovaných do budoucna, která "volá" po střednědobém a dlouhodobém plánování a předvídání technik a po osvojení si metod komunikace a spolupráce, vyvinutých moderním obchodním managementem". Uvedené cíle o pět let později začala Spolková akademie veřejné správy plnit. Základní poslání, zaměření a struktura akademie byly stanoveny v dokumentu o Spolkové akademii veřejné správy z roku 1975. Na jeho základě do Akademie mohou být přijímáni státní zaměstnanci ze všech ministerstev.

Akademie nabízí zejména následující vzdělávací programy:

- další příprava a vzdělávání (celoživotní vzdělávání)
- rozvoj nových teorií a praxe ve správní vědě
- interdisciplinární práce, zkvalitňování komunikační způsobilosti
- nové techniky řízení a filosofie
- cizí jazyky

301

Od založení Akademie, kursy a semináře organizované jejími pracovníky absolvovalo cca 20.000 osob. Akademie je nicméně odpovědna pouze za přípravu pracovníků celorakouských institucí. Úředníci spolkových zemí a místní správy nespadají do její působnosti.

Pokud jde o její organizační strukturu, Spolková akademie je přímo podřízená spolkovému kancléři. Hlavní sídlo má v zámku Laudon ve Vídni. V jejím čele stojí ředitel, který je jmenován spolkovým kancléřem. Řešení akademických otázek, jakož i finančních a správních problémů, je pověřen poradní výbor. Jeho členy jsou vyšší státní úředníci, známí vědci, jakož i představitelé devíti rakouských spolkových států a zástupci managementu včetně veřejných zaměstnanců odborných svazů.

Interní akademický sbor je tvořen osmi vědeckými pracovníky a třemi profesory, kteří vzdělávací proces plánují, organizují, vyhodnocují a vybírají externí lektory. Na činnosti Akademie se podílí na 300 expertů z universit, veřejné správy, nebo soukromých podniků z Rakouska i ze zahraničí.

#### Hlavní pole působnosti Akademie

##### 1) Základní příprava

Podle jejich funkčního zařazení ve státní službě se pracovníci účastní základních přípravných kursů (o ústavním a správním právu, organizaci správy, rozpočtové regulaci a automatickém zpracování dat) trvajících 3 až 13 týdnů. Jejich hlavním cílem je připravit posluchače na zkoušku, která je předpokladem pro to, aby se pracovník mohl stát stá-

2) Rozvojové kurisy

Tyto vzdělávací aktivity poskytují státním úředníkům, kteří prošli základní přípravou, příležitost pro další kvalifikační a funkční postup. Kurisy tohoto typu jsou třísemestrální a úředníkům bez vysokoškolského vzdělání nahrazují diplom v právních, ekonomických či sociálních vědách.

3) Krátkodobé kurisy

Spolková akademie organizuje nejrůznější krátkodobé výukové akce: k problematice ústavního a mezinárodního práva, obchodního managementu, automatického zpracování dat, didaktických a výukových metod, cizích jazyků, správní reformy, úlohy žen ve veřejné službě, komunikační a kontaktné techniky, otázek týkajících se Evropských společenství atd. Jsou zabezpečovány převážně formou seminářů (v rozsahu od jednoho do pěti dnů) a reagují na specifické problémy a požadavky praxe. Studijní skupiny jsou tvořeny 7 - 30 posluchači.

4) Příprava vyšších státních úředníků a speciální kurisy managementu pro vyšší řídicí pracovníky

Hlavními předměty jsou: personální management, organizace, plánování a marketing, způsoby zvyšování individuální způsobilosti k řešení problémů. Účastníci jsou podrobně seznamováni s nejnovějšími poznatky v psychologii, sociologii a ekonomice. Kurisy tohoto typu trvají 5 týdnů.

Samostatnou vzdělávací aktivitu tvoří tzv. studie Evropských společenství. V jejich rámci si posluchači již dnes z

programů Akademie buď vybírají alespoň 6 povinných a 6 volitelných seminářů, nebo absolvují patnáctitýdenní intenzivní tzv. postgraduální kurs v Evropském sdružení pro veřejnou správu či Evropské akademii (Europa akademie). První z nich byl zahájen na jaře roku 1992. Obsahově je zaměřen na tyto předměty:

- komunikace a mnohostranné kontakty, organizace jednání v evropských institucích
- intenzivní výuka angličtiny a francouzštiny
- ekonomika Evropského společenství a využití poznatků z ní v Rakousku (s akcentem na objasňování otázek vnějších ekonomických vztahů a regionálního hospodářství)
- zkušenosti s právem Evropských společenství a možností jeho aplikace v Rakousku v národním právu
- politické struktury a správa Evropských společenství, spolupráce mezi zeměmi ES.

Součástí kursu je týdenní pobyt ve středisku University Johna Hopkinse v Bologny a další týdenní pobyt v Bruselu a Lucembursku. Posluchači mají zároveň přístup k informacím z Evropského institutu veřejné správy v nizozemském Maastrichtu. Ve výuce se klade důraz zejména na vypracovávání případových studií a seminárních prací.

Tato nová kategorie kursů a seminářů se začala vyučovat v souvislosti s rozvojem evropské integrace, na němž se chce podílet i Rakousko. Proto se zejména z řad mladých úředníků školí odborníci (do konce roku 1993 asi 300), schopní podílet se na integračních jednáních a zastupovat svou zemi v evrop-

ských institucích. Rozsah nabízených kursů se má v nejbližší době zvýšit. Zájemci se budou moci přihlásit jednak na základní kurs (především zaměřený k osvětlování legislativy zemí Evropských společenství), jednak na specializované kursy - např. k vlivu právního systému ES na vývoj právního systému v jednotlivých zemích, k ekonomické politice ES či k problematice životního prostředí ve sjednocené Evropě.

Absolventům této tzv. Evropské akademie se nabízí možnost pracovat v úřadech EFTA (ESVO) v Ženevě nebo Bruselu, působit v pracovních skupinách Evropských společenství jako experti, účastnit se mezinárodních jednání nebo pracovat v resortech připravovaných aplikací předpisů Evropských společenství v Rakousku.

Nejen ve Spolkové akademii veřejné správy, nýbrž i v dalších rakouských správních školách a institutech se všeobecně v posledních letech podstatně zvýšila pozornost přikládaná růstu kvalifikační úrovně úředníků místní správy. Daná skutečnost se odráží i ve zvyšování počtu a četnosti edukačních aktivit rozvíjených akademiemi v jednotlivých spolkových zemích. Příkladem může být činnost Vídeňské akademie místní správy, která má statut jednoho z referátů vídeňského magistrátu. Ta např. v roce 1970 organizovala 26 vzdělávacích akcí, jejichž přípravu zajišťoval pouze jediný stálý pracovník. O dvacet let později jejich 15 stálých pracovníků již uspořádalo na 1.000 vzdělávacích, převážně krátkodobých akcí pro přibližně 13.000 posluchačů. Od počátku devadesátých let se frekvence a variabilita kursů, seminářů a dalších forem

dále prohlubuje - a to při zachovávání vysoké kvality.

Takovéto značné množství výchovně vzdělávacích akcí samozřejmě nelze uskutečňovat bez rozhodujícího podílu externích lektorů, z nichž část se podílí i na rozpracovávání jejich projektů. Interní pracovníci kursy a semináře jednak připravují a organizačně zajišťují, jednak jako lektoři přednášejí některé vybrané otázky - převážně základy pedagogiky, psychologie a sociologie. Na dalších rakouských akademiích stálí pracovníci vyučují i problematiku organizace místní správy a správního práva. Výklad ostatních disciplin je svěřován učitelům vysokých škol a pracovníkům ústředních a místních orgánů státní správy.

Tak jako v řadě dalších evropských států se i v Rakousku na školách pro pracovníky místní správy a územní samosprávy klade důraz na pořádání kursů vstupního odborného vzdělávání, jimiž procházejí nově přijímaní úředníci. Zmíněný edukační systém je rozčleněn do několika měsíců studia, které se převážně uskutečňuje v odpoledních a ve večerních hodinách. Těžiště výuky je položeno do přednášek, seminářů a panelových diskusí k problematice organizace rakouské a zemské správy (včetně studia příslušných právních norem a předpisů), hospodaření s obecním a městským majetkem, vypracovávání návrhů rozpočtů, rozvoje služeb a sociální péče, k otázkám pomoci při zkvalitňování obchodní sítě a zajišťování dalších ekonomických aktivit. Nezastupitelné místo v tomto úvodním kursu mají osvojování základních pracovních postupů používaných v místní správě, rétorika, základy psychologie, pedagogiky a sociologie.

Absolventi vstupních kursů se mohou po určité době praxe přihlásit do dalších specializovaných kursů a seminářů. Zvláštní místo mezi nimi zaujímá - především ve Vídni, která je jedním ze sídel OSN - výuka cizích jazyků. Obdobná pozornost je zaměřena k přípravě adaptačních kursů a různých nastavbových kursů, jejichž posláním je upevnění a další rozvíjení dříve osvojených poznatků a znalostí. Úředníci se vzdělávají jednak v akademiích místní správy, jednak v dalších státních a soukromých vzdělávacích institutech a institucích.

Nastíněné orientaci odpovídají zvýšené nároky kladené na interní a externí lektory a na organizační pracovníky. Prakticky ve všech akademiích místní správy se dbá na soustavné vzdělávání především interních pracovníků zaměřené na růst jejich samostatnosti a tvořivosti. Prohlubují si kvalifikaci hlavně v otázkách moderní organizace a moderních metod výuky, osvojují si zkušenosti z vypracovávání projektů kursů a jejich zajišťování na zahraničních školách obdobného typu, studují otázky motivací.



## DÁNSKO

Obdobně jako v jiných evropských zemích i v Dánsku v osmdesátých a počátkem devadesátých let podstatně vzrostly nároky kladené na činnost místní správy a územní samosprávy, což se mj. odrazilo ve zvyšování požadavků na vzdělávání jejích pracovníků. Volá se především po modernizaci místní správy a samosprávy a po růstu její výkonnosti (s akcentem na poskytování co nejkvalitnějších služeb). Současně je ovšem v řadách dánské veřejnosti prosazován požadavek na snižování výdajů vynakládaných na činnost správy, který je zčásti kontraverzní vůči snahám o získávání vysoce kvalifikovaných odborníků, jejichž činnost by měla být jednou ze záruk růstu efektivity místní administrativy. Proto dánská vláda uložila, aby občané byli v maximálně možné míře o veřejné správě informováni a aby byly vypracovány projekty pružného fungování místních správních orgánů tak, aby byly schopny účinně reagovat na individuální požadavky, otázky a problémy. Touto cestou se má mj. čelit kritice, že za příliš vysoké daně je poskytováno relativně málo služeb.

Velmi často se diskutuje otázka, jací by měli být pracovníci místní správy. Obdobně jako v dalších zemích se profilují dvě kategorie: úzcí specialisté - schopní vysoce kvalifikovaně řešit konkrétní specifické problémy financí a hospodaření měst a obcí, zdravotnictví, sociálních a dalších služeb - a universální, všestranně zaměřeni odborníci (často charakterizovaní jako generalisté). Velká pozornost je soustředována právě k výchově a dalšímu vzdělávání "generalistů"

majících přehled o téměř veškerých oblastech činnosti místního úřadu. Takovíto odborníci jsou přímo nepostradatelní zvláště pro menší úřady. I z uvedeného důvodu je v oblasti výchovy kladen zvýšený důraz na výuku obecných otázek státní správy, jejich cílů a struktury, zákonů a dalších základních legislativních norem a dokumentů.

Pokud jde o samotnou výchovu, má v Dánsku bohatou tradici. Její základy byly položeny před více než padesáti lety, kdy vláda začala zdůrazňovat potřebu teoretického a praktického vzdělávání správních pracovníků. V roce 1936 byly uskutečněny první kursy problematiky veřejné správy, do nichž byli začleněni perspektivní pracovníci místních úřadů (tzv. funenský kurs zahájený ve městě Funenu). Od této doby jsou rozpracovány projekty různých vzdělávacích kursů.

V současné době jsou kursy tvořící součást vzdělávání pracovníků místní správy (Dansk Kommunál kursus DK) uskutečňovány ve 30 lokalitách - prakticky po celé zemi. Většina uzavřených vzdělávacích cyklů je rozčleněna do dvou základních částí - na výuku obecných otázek vývoje a současného stavu správy (cca 250 hodin - tzv. DK I) a na přednášení speciálních disciplin (mezi nimiž dominantní místo zaujímají otázky financí - zejména daní a sociální péče - tzv. DK II).

Pokud jde o všeobecnou základní přípravu, je orientována hlavně na studium občanského zákoníku, otázek národního a místního hospodářství, objasňování zásad organizace a efektivní činnosti místní správy. Po absolvování tohoto prvního kursu si posluchači mohou zvolit mezi následujícími kursy

(každý v rozsahu 50 hodin): daňový systém, řízení sociálních záležitostí, ekonomika a řízení. Třetí stupeň vzdělávání pak tvoří specializované kursy orientované zvláště k problematice řízení. Mohou studovat jak otázky řízení ekonomiky, správního aparátu, efektivního fungování sekretariátu a administrativy vůbec, tak problematiku řízení zdravotnických nebo technických služeb. Každý z uvedených kursů je projektován na 100 hodin. Jeden ze specializovaných kursů představuje i tzv. Dánská knihovnická škola (pro pracovníky obecních a městských knihoven) organizovaná v délce 150 výukových hodin.

Všechny typy kursů jsou organizovány tak, aby nenarušovaly běžné působení jejich účastníků v úřadech. Proto se konají jeden den v týdnu - maximálně po dobu jednoho roku.

Klíčové postavení v nastíněném systému vzdělávání hraje Dánské středisko pro výuku problematiky místní správy (Den Kommunale Højskole i Danmark) se sídlem v Grenaa, jež bylo založeno v roce 1967. Je specializováno hlavně na vzdělávání volených představitelů a vedoucích pracovníků obecních a vyšších správních úřadů. Ročně se na různých formách pedagogické činnosti jím organizovaných podílí kolem 11.000 posluchačů. Působí jako nezávislá instituce řízená jedenáctičlennou radou (6 zástupců Dánského národního sdružení místní správy, 3 zástupci Národního sdružení okresních rad, 1 zástupce města Kodaně a 1 zástupce města Frederikabergu). Středisko připravuje kursy, jichž se mohou účastnit volení představitelé 275 obcí a pracovníci jejich úřadů, pracovníci veškerých teritoriálních správních úřadů, členové a stoupenci všech po-

litických stran a hnutí. Obecní a vyšší úřady, strany a hnutí hradí za účast svých představitelů a pracovníků v jednotlivých typech vzdělávání kursové.

Dánské středisko pro výuku problematiky místní správy prioritně organizuje 3 základní typy kursů: pro volené představitele, k problematice řízení a specializované formy vzdělávání. Kursy pro volené zástupce reprezentují přibližně 30 % kapacity tohoto centra. Jsou připravovány ve dvou variantách: jednak pro nově zvolené radní, kteří dosud v místní správě nepůsobili (s akcentem zvláště na objasňování jejich práv a povinností, výklad nových zákonů, na ochranu životního prostředí, kulturní politiku, sociální péči a další disciplíny), jednak pro zkušené volené činitele. V rámci těchto typů vzdělávacích aktivit se rovněž pořádají semináře (zejména ke vztahům a spolupráci mezi volenými zástupci a profesionálními pracovníky místních úřadů). Pozitivně jsou vesměs hodnoceny tzv. dílny (workshops) zaměřené k některým specifickým otázkám - např. k tomu, jak řídit schůze obecní rady, k přípravě veřejných vystoupení volených zástupců, ke spolupráci se sdělovacími prostředky atd.

Mezi frekventované patří i kursy k otázkám řízení. Přednášejí se zejména obecné otázky managementu (včetně objasňování zásad strategického řízení, nástrojů, jimiž je řídicí proces usměrňován, vztahu mezi řízením a organizací práce, problematiky vazeb mezi řízením, komunikací a spoluprací aj.) Vyhledávané jsou ovšem i vzdělávací akce ke specifickým problémům řízení v jednotlivých oblastech působení místní

správy a územní samosprávy (například k otázkám řízení obecních a městských úřadů, školských, sociálních a zdravotních úřadů, kursy pro ředitele základních škol, školek, knihoven, domů oddechu). V poslední době si například značnou popularitu získaly kursy na téma: "Řídící pracovník na střední úrovni řízení", "Vedoucí pracovník v oblasti personalistiky", "Osobní plánování" a "Pracovní motivace".

Největší část kapacity Dánského střediska pro výuku problematiky místní správy je vyplněna organizováním specializovaných krátkodobých kursů (k financím, k jednotlivým oblastem správní činnosti, k činnosti sekretariátu, obecních a vyšších úřadů, údržbě budov a další).

Ve všech typech vzdělávacích aktivit se uplatňují různorodé pedagogické formy a metody. Všestranného uplatnění se dostává moderním audiovizuálním prostředkům. V roli pedagogů vystupují pracovníci ústředních orgánů státní správy, městských a obecních úřadů, asociací místní správy, vysokých škol, státních vzdělávacích institutů i soukromých poradenských firem (Dánské středisko pro výuku problematiky místní správy nezaměstnává žádného interního lektora). V roce 1990 středisko např. disponovalo přibližně 1.300 externími lektory. Středisko v Grenaa a v dalších lokalitách disponuje celkem 160 posluchárnami; zájem o studium je ovšem podstatně vyšší, takže nemůže být zatím plně uspokojen. Proto středisko na žádost místních úřadů organizuje řadu kursů přímo v jednotlivých regionech.

Časová náplň kursů se liší. Nejrozsáhlejší (celkem 1.290

vyučovacích hodin) je studium směrů "Administrativa", "Ekonomika" a "Organizace a řízení práce správního aparátu". Jejich účastníci kursy navštěvují jeden den v týdnu po dobu několika let. Takto se vzdělávají především pracovníci bez vysokoškolské přípravy (ti jako základní podmínku pro činnost v místní správě skládají zkoušky z kursů DK I a DK II). V posledním období v souvislosti s úsilím o růst efektivnosti místní správy se zvyšuje tlak i na to, aby různé specializované kursy absolvovali také pracovníci s vysokoškolskou kvalifikací. Proto jsou pro ně připravovány různé krátkodobé a dlouhodobé formy vzdělávání.

## NORSKO

Vzdělávání v oblasti místní správy zajišťuje zejména Norské sdružení místní správy (Kommunenes Sentral for bund) se sídlem v hlavním městě Oslo. Některé kursy jsou organizovány též vysokými školami. Těžiště specializované výuky spočívá ve vzdělávání volených představitelů a pracovníků místních a okresních administrativních úřadů. Tato forma odborného působení je zejména v posledních deseti letech podstatněji aktivována již proto, že od počátku osmdesátých let dochází při volbách do místních a okresních rad (konají se každé čtyři roky) k vysoké obměně radních (cca 65 %). Vláda vzdělávání podporuje, neboť má zájem na stabilizaci funkcí na místní a okresní úrovni (v porovnání s aktivitou v obchodu a v průmyslu nemá například působení v místních zastupitelských orgánech potřebnou společenskou prestiž).

Na aktivizaci vzdělávací činnosti působí některé změny, jež v místní správě a územní samosprávě v posledních letech nastaly a které jsou charakterizovány:

- zvýšeným akcentem na to, aby administrativa občanům sloužila (tj. potlačováním tendencí k jejímu byrokratizování)
- oprostěním se od přísného bazírování na předpisech
- přechodem od detailního řízení v ekonomice k postihování širších a kompaktnějších hospodářských zájmů
- přechodem od centralizace k decentralizaci.

Vzhledem ke skutečnosti, že takto bylo v průběhu osmdesátých a počátkem devadesátých let základní poslání místní správy formulováno, zvýšil se akcent kladený na moderní vzdě-

lávání volených funkcionářů i pracovníků aparátu místních a okresních úřadů. Proto zvláště Norské sdružení místní správy dbá na to, aby veřejně publikované informace o kursech byly maximálně konkrétní a aby projekty kursů byly v co největší míře aplikovatelné na místní podmínky.

Z výše uvedených důvodů Norské sdružení místní správy přijalo mimo jiné rozhodnutí o tom, že všichni nově zvolení představitelé musí povinně absolvovat vstupní odborné školení tvořené třemi výukovými moduly. První modul je reprezentován úvodními přednáškami o poslání a struktuře místní správy a o vzájemných vztazích mezi jejími orgány. Jsou objasňovány zákony a další právní normy vztahující se k výkonu místní správy, způsoby sestavování rozpočtů, formy vypracovávání plánů činnosti místní a okresní rady, zásady krátkodobého a dlouhodobého plánování na místní a okresní úrovni.

Druhý výukový modul je zaměřen motivačně a pojednává o vztahu volených funkcionářů a pracovníků místních a okresních úřadů k veřejnosti, ke sdělovacím prostředkům a k jednotlivým politickým stranám. Metodicky je zpracován do přednášek, diskusí a do systému individuálního studia, přičemž se značný akcent klade na využívání osobních zkušeností a poznatků každého posluchače.

Třetí modul má praktické pojetí a jeho cílem je zvyšovat kvalifikaci především v oblasti řízení (povinnosti a práva předsedy a členů rad, formy a metody jejich práce a další). Dbá se zejména na praktické osvojování návyků a dovedností, na individuální práci lektorů s účastníky kursů.



Takto popsaný systém je realizován na úrovni jednotlivých okresů školiteli (zhruba v počtu 100), kteří byli pro výuku v kursech speciálně vyškoleni.

Od roku 1992 se počítá s uskutečňováním i náročnějších výchovně vzdělávacích akcí. Jde o kurzy k problematice řízení na úrovni měst a obcí (city management) a ke specifikování poslání volených představitelů místní správy. Poznatky, jež posluchači získají, budou mnohem detailnější než v základním kursu. Z metodologického hlediska jsou v těchto kursech preferovány diskuse účastníků kursů s lektory, panelové diskuse a výměna názorů funkcionářů jednotlivých rad.

Na kurzy k řízení pak naváží kurzy k plánování, k hospodaření měst a obcí a k objasňování jejich úlohy jako zaměstnavatele. Posluchači dostávají řadu analytických materiálů, sylaby přednášek, některé úřední zprávy, knižní a časopisecké publikace. V této souvislosti se věnuje pozornost i profesionální přípravě radních na jednání s odborovými organizacemi.

## ŠPANĚLSKO

Španělský systém vzdělávání pracovníků místní správy a územní samosprávy vychází z administrativního rozčlenění teritoria státu na oblast přímo spravovanou ústřední vládou a 17 autonomních oblastí (z nichž historickými jsou Katalánsko, Baskitsko a Galicie). Rovněž z uvedených důvodů je odpovědnost za vzdělávání do značné míry decentralizována, tj. přenesena na jednotlivé autonomní oblasti financující své vlastní školy veřejné správy (Katalánská škola veřejné správy získává například 90 % finančních prostředků svého rozpočtu od autonomní vlády), přitom některé z těchto škol se mohou pochlubit bohatou tradicí a požívají značnou prestiž.

Školy veřejné správy poskytují odborné vzdělání jak voleným představitelům, tak správním úředníkům. Obvykle mají autonomní postavení a udržují kontakty jednak mezi sebou, jednak s obdobnými pedagogickými zařízeními ve Francii, Německu a v dalších členských státech Rady Evropy. Úzce spolupracují se španělskými vysokými školami, jejichž učitelé jsou zčásti začleňováni do vyučovacího procesu na školách veřejné správy. Některé z uvedených škol disponují bohatě vybavenými dokumentačními odděleními a středisky a vydávají odborné studie, případně časopisy, zaměřené k problematice správy a výuky odborných předmětů.

Činnost škol veřejné správy je řízena jejich prezidenty a řediteli, resp. rektory. Prezident stojí v čele řídicích rad obvykle tvořených generálními řediteli úřadů veřejné a místní správy jednotlivých oblastí, dalšími zástupci vládních

institucí, představiteli spolupracujících vysokých škol, případně dalších zařízení. Řídící rady rozhodují o zaměření výuky, schvalují programy kursů na příslušný školní rok a rozpočty škol (tvořené subvencemi z vládních dalších veřejných a ze soukromých zdrojů a zčásti příjmy získávanými od účastníků kursů, z vydavatelské činnosti a z poskytování některých služeb se vzdělávacím procesem souvisejícími). Na některých školách - například na Katalánské škole veřejné správy - existují vedle sebe oddělení pro výuku specializovaných disciplin a oddělení pro rozvoj jazykových studií (katalánštiny, basketštiny).

K základním vyučovacím studijním směrům patří:

- problematika místní správy a její organizace
- právní disciplíny
- ekonomika měst a obcí
- city management
- urbanismus a architektura
- personalistika a interpersonální komunikace
- informatika

a

- kursy zaměřené na formování osobnosti funkcionáře místní správy.

V rámci uvedených směrů se rovněž studují otázky plánování, psychologie a v autonomních oblastech se rovněž věnuje pozornost vzdělávání v menšinovém jazyce.

Zvýšená pozornost je přikládána zpracovávání projektů vzdělávacích kursů tak, aby reagovaly na specifické podmínky

13/2/2

a požadavky obcí a regionů. Další specializace vychází ze zaměření jednotlivých aktivit uplatňujících se v místní správě. Jsou pořádány samostatné kursy hlavně pro urbanisty a odborníky ve stavebnictví, v zemědělství a lesnictví, přístavní, důlní a letecké specialisty, odborníky v oblasti komunikací, pro pracovníky ve veřejném zdravotnictví, veterináře, pracovníky sociálních služeb - a též pro biology, chemiky, topografy a kartografy. Kursy jsou organizovány jednak ve školách, jednak za účasti pracovníků škol - v dalších lokalitách (Katalánská škola veřejné správy založená již v roce 1912 např. ve škol. roce 1987/88 uskutečnila celkem 47 typů kursů v Barceloně, v Gironě, Lleidě a Tarragoně).

Obdobně jako ve Francii je i ve Španělsku absolvování vzdělávacích kursů většinou předpokladem pro začlenění příslušných pracovníků na funkční místa v místní správě a pro jejich platový postup (jsou rozčleněna do kategorie A, B, C, D, E). Zaměstnanci povinně absolvují úvodní vstupní kursy a po složení zkoušek a získání určité praxe v místní správě jsou rozčleňováni do vybraných specializovaných výchovně vzdělávacích akcí.

## VELKÁ BRITÁNIE

Ve Velké Británii, kolébce parlamentní demokracie, je problematice veřejné správy tradičně věnována značná pozornost. Studia v oblasti správy rozvíjí jednak řada universit a jejich specializovaných ústavů, jednak samostatně působí specializované mimouniversitní instituty. Zatímco výlučně universitní ústavy jsou orientovány spíše akademičtěji ( i když spolupracují s hrabstvími, městy a obcemi i se soukromými poradenskými společnostmi - jako např. Ústav studií v oblasti místní správy (Institute of Local Government Studies) Birminghamské university, specializované instituty obvykle bezprostředněji reagují na potřeby praxe. Patří k nim např. Institut veřejné správy a řízení /The Institute of Public Administration and Management) se sídlem v Liverpoolu a Úřad pro výchovu v oblasti místní správy (The Local Government Training Board) se sídlem v Lutonu, zaměřený na vypracovávání projektů vzdělávání pracovníků místní správy v Anglii a ve Walesu a na poskytování metodické pomoci jednotlivým úřadům v edukační oblasti.

Institut veřejné správy a řízení (dále jen Institut) v Liverpoolu byl zřízen v roce 1986 jako samostatné středisko zabývající se výukou a výzkumem v oblasti veřejné správy a řízení veřejného sektoru. Výukově však působil při Liverpoolské universitě již od roku 1975. Institut se zabývá výukou, výzkumem, konzultační a publikační činností v oblasti správních záležitostí, připravuje programy pro získání vědecké hodnosti a organizuje řadu krátkodobých kursů zaměřených na

rozvoj řízení, vedení a specializované aspekty správy.

Uchazečům nabízí následující formy studia:

- diplomové studium administrativy
- diplomové studium veřejné správy
- studium k získání hodnosti magistr veřejné správy
- studium k získání vědeckých hodností:

M. Phil (magistr filozofie)

Ph.D. (doktor filosofie)

a

- specializované krátkodobé kurzy.

Pro britské a zahraniční studenty Institut organizuje řadu postgraduálních a diplomových výukových programů. Uchazečům ze zahraničí je zejména nabízeno studium zaměřené k získání hodnosti Magistr veřejné správy - (MPA), které tvoří flexibilní blok základních a volitelných kursů přednášených v průběhu jednoho roku.

Od založení Institutu liverpoolské kurzy veřejné správy absolvovali studenti z více než čtyřiceti zemí, zejména však z Afriky, Středního východu, jižní a východní Asie.

Pokud jde o metodiku výuky, v některých kursech je důraz kladen na utváření specifických dovedností posluchačů, v jiných pak na širší srovnávací kontext - ve státní, sociální a v ekonomické rovině.

Do kursů za účelem získání titulu Magistr veřejné správy mohou být přijímáni přímo pouze absolventi vysokých škol; studenti s určitou praxí ve správě, avšak bez této kvalifikace, se musí nejdříve přihlásit do diplomového studia a po jeho absolvování teprve do kursu MPA. Tento kurs je jednoroční,

324

ve vyjíměčných případech může být ovšem rozšířen na dva roky.

Další nabízenou vzdělávací činností je diplomové studium administrativy (DAS), které má obsahově obdobné zaměření jako kursy MPA. Je chápáno buď jako samostatná vzdělávací forma, nebo jako přípravný kurs pro studium k získání hodnosti Magistr veřejné správy. Bohaté tradice má liverpoolský Institut také v organizování postgraduálního studia v oblasti veřejné správy zaměřené na získání vědecké hodnosti - M. Phil (magistr filosofie), nebo Ph.D. (doktor filozofie). V neposlední řadě Institut nabízí i postgraduální studijní program, který spojuje běžné kursy s individuálním výzkumem, prováděným pod dohledem nejméně jednoho člena akademického sboru.

Uchazeč o daný typ studia v Institutu musí mít následující kvalifikaci:

a) být absolventem Liverpoolské university, jiné uznávané university, nebo mít odpovídající vysokoškolskou kvalifikaci,

nebo:

b) být starší 25 let s nejméně pětiletou praxí ve veřejné správě. Uchazečova kvalifikace je posuzována přijímací komisí a jeho žádost musí být doporučena vysilatelem.

Výuka probíhá v angličtině, proto uchazeči ze zahraničí musí prokázat dostatečnou znalost tohoto jazyka, jinak nemohou být do postgraduálních programů přijati. Úroveň jazykových znalostí prověřuje buď Liverpoolská universita nebo její jednotlivé fakulty, popř. Britská Rada (British Council).

V kursu pro získání titulu Magistr veřejné správy (MPA)

3/7

se v jednom studijním roce studenti obvykle zapisují na dva dvacetitýdenní základní kursy a na dva patnáctitýdenní volitelné kursy. Účastníkům je doporučováno, aby si volili takové kombinace kursů, které by odrážely jejich individuální schopnosti a potřeby a současně odpovídaly požadavkům jejich garantů - sponzorů.

V rámci studia MPA Institut nabízí pět specializovaných studijních směrů. Předpokládá se, že si studenti vyberou jeden z nich a že v jeho rámci si pak sami volí kombinace čtyř kursů.

Ve školním roce 1989/90 se například jednalo o následující kursy:

I. Základní kursy (20 týdnů)

1. Srovnávací kurs státní správy
2. Rozvoj a stát
3. Řízení lidských zdrojů
4. Zásady správy
5. Řízení a informační systém

II. Volitelné kursy (15 týdnů)

6. Místní správa
7. Směry ekonomického rozvoje
8. Rozvoj kariéry jednotlivce a organizace
9. Projekt a jeho zhodnocení
10. Databáze návrhu a řízení
11. Světové a regionální organizace a rozvoj
12. Regionální studie: Jižní Afrika

32



13. Řízení veřejných podniků
14. Řízení financí
15. Řízení univerzit
16. Energetika a plánování
17. Administrativní reformy
18. Plánování školství
19. Informatika

Metodika výuky je volena tak, že v základních a ve většině volitelných kursů tvoří základ přednášky a studium přeepsané literatury, doplněné skupinovými semináři a diskusemi s lektory. Často se ve výuce používají interaktivní metody, včetně simulací, práce ve skupinách, sledování video programů, ev. i jejich vytváření. Studium je zakončeno obhajobou disertační práce.

K aktivním organizacím působícím v oblasti vzdělávání pro potřeby místní správy a územní samosprávy ve Velké Británii patří společnost RIPA International Ltd. RIPA nabízí široké spektrum školicích a konzultačních služeb organizacím veřejného sektoru na britských ostrovech i zahraničí. Původně (od roku 1972) byla mezinárodní sekcí Královského institutu veřejné správy (Royal Institute of Public Administration - RIPA).

Institut RIPA byl založen v roce 1922 jako přední nezávislá britská instituce zabývající se řízením ve veřejném sektoru. Od počátku padesátých let se v rostoucí míře orientuje na vypracovávání programů zahraniční pomoci, navazuje a prohlubuje kontakty se zahraničními partnery a poskytuje

229

služby vládám a státní správě dalších zemí - samostatně, nebo ve spolupráci s mezinárodními organizacemi. V uplynulých letech RIPA International Ltd. vypracovala široký program školicích kursů a poradenských služeb pro veřejný sektor mnoha států. Odborníci z této organizace pracovali nebo pracují ve více než třiceti zemích na rozličných úkolech - od analýzy školicích potřeb přes pomoc při zakládání národních institutů pro veřejnou správu k účasti na národních programech reformy státní správy.

RIPA International Ltd. nabízí základní program 22 kursů, které jsou přístupné pro zájemce ze všech zemí a jsou každoročně pořádány v Londýně. Některé kursy jsou modulární a lze je absolvovat po částech - podle specifických potřeb účastníků. Kursy nebo moduly mohou být spojeny se studijními cestami a dalšími formami vzdělávání.

RIPA International dále nabízí konzultační a školicí služby ve všech hlavních oblastech řízení veřejných služeb, včetně:

- reformy státní správy
- programů a seminářů v oblasti vrcholového řízení (top managementu)
- řízení "lidských zdrojů" (human resources)
- řízení školicích aktivit (management of training)
- analýzy školicích potřeb a organizace studijních programů
- výchovy a rozvoje školitelů
- manažérských služeb
- rozvoje organizace

- informačních systémů
- finančního řízení (financial management)
- úlohy žen v rozvoji řízení
- projektového řízení (project management).

RIPA Int. využívá svých značných zkušeností ze spolupráce s mezinárodními organizacemi pro pomoc a rozvoj (aid agencies). Řadu projektů uskutečnila ve spolupráci s ODA (Overseas Development Administration) a Britskou radou (British Council), další v rámci Rozvojového programu OSN (UN Development Programme) a Evropského rozvojového fondu (European Development Fund), v kontaktu se Světovou bankou nebo přímo s národními vládami.

RIPA Int. vydává čtvrtletně časopis "Public Administration and Development" (Veřejná správa a rozvoj), který sleduje a hodnotí zkušenosti veřejné správy především v rozvojových zemích. Kontakty rozvíjí zejména s instituty, akademii a dalšími školami veřejné správy v Tanzanii, Botswaně, Lesothu, Svazijsku, na Fidži, v Gambii, Indii, Indonésii, Libérii, Nigérii, Pákistánu, Súdánu, Ugandě, Ománu, Malajsii a na Šalamounových ostrovech.

V roce 1991 experti RIPA navštívili i Československo, kde se podíleli na analýze stavu státní správy.

Zatímco liverpoolský institut je charakterem výuky více spjat s vysokoškolskou výukou postgraduálního typu, Úřad pro výzkum v oblasti místní správy je výlučně zaměřen na praxi. Vydává výukové materiály a vzorové projekty kursů, na jejichž základě se v jednotlivých lokalitách velmi často vypracováva-

jí konkrétní specifické projekty vzdělávacích aktivit. Uvedené materiály Úřad poskytuje místním správním orgánům v Anglii a ve Walesu za nevysokou úhradu.

Pořádá dále některé semináře a kolokvia k aktuálním otázkám výkonu státní správy v hrabstvích, obcích a ve městech. Jsou na ně zváni buď zástupci místních úřadů z Anglie a Walesu (semináře a kolokvia na národní úrovni), nebo zástupci úřadů z jediného regionu (regionální vzdělávací akce organizované přímo v regionech).

Úřad pro výchovu v oblasti místní správy věnuje značnou pozornost rozpracování metodologické výuky odborných disciplin (v roce 1990 byly např. jím vydány publikace: "Řízení výchovy úředníků", "Výpočetní technika ve školách", "Příručka pro lektory", "Jak vychovávat", "Výchova nových učitelů a jejich vývoj", "Ročenka učitelů problematiky místní správy", apod.) a poskytování metodické pomoci při vzdělávání pedagogů. Proto zajišťuje i pedagogický výzkum a rozsáhlou informační činnost vztahující se k výuce problematiky místní správy (opírající se o vlastní databázi knih, výzkumných zpráv a článků). Úřad v neposlední řadě vypracovává a distribuuje projekty vzdělávání i v některých řemeslnických a dělnických profesích a zabezpečuje prozkoušování příslušníků místní policie a požární služby.

Pokud jde o publikační a poradenskou činnost, je zaměřena zejména na zveřejňování výzkumných zpráv z oblasti místní správy a její výuky, na propagování zkušeností shromážděných jednotlivými právními úřady, které je možno v okruhu místní

správy vhodně aplikovat. Rozpracovány a propagovány jsou tímto způsobem např. nejúčinnější metody výuky využití osobních počítačů ve správní činnosti, audiovizuální techniky ve výuce, úspěšné projekty řízení (city management).

Úřad pro výzkum v místní správě spolupracující mj. s osmi britskými bankami rovněž sponzoruje některé výukové akce pořádané pro místní správní úřady soukromými instituty a organizacemi. Úzce spolupracuje s Úřadem pro řízení místní správy vytvořeným k 1. lednu 1991, který je pověřen praktickým řízením místních správních orgánů a koordinuje jejich činnosti, jakož i komplexní péčí o pracovníky místní správy a o jejich výchovu. Úřad pro výzkum v místní správě vydává tři bulletiny, v nichž je značná pozornost především věnována problematice metodologie výuky marketingu, financování, obchodu a služeb; jejich prostřednictvím se rovněž zčásti podávají konzultace. Vedle bulletinu Úřad vydává i některé monografie (v roce 1990 např. "Efektivnost rozvoje řízení veřejné služby") a příručky (populární je například jakýsi "průvodce" pro nové členy místních správních rad pojednávající o pojetí a organizaci místní správy, legislativě, financích, rozvoji služeb, vztahu k tisku a novinářům a o dalších sférách municipální politiky).

2/22

### SPOJENÉ STÁTY

Ve Spojených státech působí větší množství institutů veřejné správy a místní samosprávy organizujících vzdělávací a konzultační činnost. Pracují buď v rámci renomovaných universit, nebo na soukromé bázi. Zatímco univerzitní instituty se více obvykle zaměřují na výchovné působení, soukromé instituty z větší části často zajišťují konzultační činnost, případně vypracovávají projekty kursů a seminářů, které jsou organizovány na různém stupni územní samosprávy. Velmi aktivní roli sehrává i Konference starostů Spojených států organizující každým rokem stovky vzdělávacích akcí a spolupracující s nejvýznamějšími vzdělávacími zařízeními a konzultačními centry.

Pokud jde o univerzitní instituty, vedle harvardského vyvíjejí velmi aktivní činnost Institut místní správy University Severní Karolína se sídlem v Chapel Hill a Institut místní správy Carla Vinsona, který působí v rámci University Georgia. Institut místní správy University Severní Karolína působí jako výukové, výzkumné a konzultační centrum. Od roku 1931, kdy byl založen, uspořádal desetitisíce krátkodobějších a dlouhodobějších kursů, jejichž frekventanty byli a jsou zejména volení představitelé obcí a pracovníci obecních a městských úřadů. Institut zajišťuje mimo jiné i jednu z forem postgraduální výuky určenou zvláště pracovníkům vládních úřadů státu Severní Karolína a pracovníkům úřadů hrabství. O studium je zvýšený zájem i mezi city managery, kteří základní vzdělání vysokoškolského směru (bakalářské a magisterské) získávají zejména na Universitě Severní Karolína.

Za dobu své existence Institut místní správy vydal mnoho příruček, specializovaných bulletinů a periodik. Rozsáhlá je i jeho vědeckovýzkumná činnost, jejímž objektem je široké spektrum otázek veřejné správy. Část badatelské aktivity je možno charakterizovat jako základní výzkum, větší část jako výzkum aplikovaného typu. Oceňována je i popularizační funkce institutu, spočívající jak ve vydávání a distribuování menších publikací o jednotlivých otázkách veřejné správy, tak v distribuci nových zákonů, prováděcích předpisů k nim a vyhlášek a informací o jejich přípravě do úřadů a institucí, s nimiž Institut místní správy University Severní Karolína spolupracuje. Tento institut v období od roku 1931 v neposlední řadě zpracoval četné podkladové studie a další potřebné materiály pro různé federální a státní studijní komise posuzující jednotlivé aspekty činnosti státní správy a územní samosprávy a navrhuující přijetí konkrétních řešení.

Institut místní správy Carl Vinsona University Georgia je v porovnání s universitním institutem ze Severní Karolíny mladší. Třebaže se jeho základy formovaly v padesátých a šedesátých letech, jeho intenzivní výuková a výzkumná činnost se datuje do počátku sedmdesátých let. Základním posláním institutu je vzdělávání volených představitelů obcí a pracovníků městských a obecních úřadů, úřadů hrabství i vrcholných úřadů státu. Institut si získal renomé zdaleka nikoli jen v hranicích státu Georgia díky vydávání výukových materiálů, zaměřených na objasňování problematiky veřejné správy. Tyto studijní texty jsou využívány nikoli jen na universitě, ale

i na středních školách. Pro učitele středních a vyšších stupňů základních škol Institut místní správy Carla Vinsona vydává zvláštní výukové řady, v nichž jsou popularizovány elementární otázky veřejné správy a místní samosprávy.

Mezi odbornou veřejností se s pozitivním ohlasem setkávají studie a učebnice publikované pracovníky tohoto institutu. Týž institut zveřejňuje i rešerše k různým problémům v oblasti správy a samosprávy a analýzy z jednotlivých sfér činnosti úřadů. Snaží se současně syntetizovat dlouhodobé poznatky akumulované pracovníky správy a samosprávy různého stupně.

Jedním ze specifických rysů činnosti Institutu místní správy Carla Vinsona je skutečnost, že jeho pracovníci problematiku jimi studovanou nepřednášejí pouze na universitě. Pravidelně vyučují v "terénu" - tj. v hrabstvích, ve městech a ve specializovaných vzdělávacích střediscích okresů (districts). Z metodologického hlediska je jejich výuka založena především na řešení konkrétních případových studií malými skupinami posluchačů.

Pokud jde o soukromé instituty, k jedním z nejznámějších patří Institut veřejné správy z New Yorku, založený již v roce 1906 jako vůbec jeden z nejstarších amerických institutů tohoto typu. V současné době v jeho rámci působí přední američtí teoretikové a city manageři. Institut vypracovává vzdělávací projekty v oblasti veřejné správy, které jsou uskutečňovány ve Spojených státech a řadě zemí Asie a Afriky. V Evropě v současné době pomáhá při rozvíjení výuky city managementu v Československu a v Polsku.

37



INSTITUT PRO MÍSTNÍ SPRÁVU

Právní postavení obcí a měst,  
jejich organizace a působnost

JUDr. Václav Šlauf

Úvodní pojednání

Pojem obcí, jejich vznik  
a jejich druhy

Občané obce a jejich oprávnění

Působnost obcí

Orgány obce a jejich pravomoc

Vztahy orgánů státní správy  
k obcím

PRAHA - prosinec 1992

Právní postavení obcí a měst, jejich organizace,  
působnost a pravomoc jejich orgánů

Úvodní pojednání

Závažné politické a společenské změny, k nimž v našem státě došlo, si vyžádaly provedení zásadních opatření i v oblasti územní správy, zejména i zakotvení nového institucionálního zabezpečení samosprávy obcí a měst. Základ k tomu byl shledán v obnově obecního zřízení. Předpoklady pro to vytvořil ústavní zákon, který Federální shromáždění přijalo 18. července 1990 a který nabyl účinnosti dnem 24. listopadu 1990, kdy se konaly volby do zastupitelstev v obcích.

Tento ústavní zákon, uveřejněný pod č. 294 ve sbírce zákonů z r. 1990 zrušil dřívější soustavu národních výborů jako místních orgánů, v nichž se soustřeďoval výkon státní moci, státní správy i samosprávy, aniž byly v tehdejším administrativně-centralistickém systému vytvořeny podmínky pro žádoucí rozvoj místní samosprávy a stanovil, že základem místní samosprávy jsou obce jako samosprávná společenství občanů. Obce byly konstituovány jako právnické osoby s vlastním majetkem, s nímž samostatně hospodaří, s tím, že k zabezpečení společného zájmu se mohou sdružovat. Zastupitelstva obcí jsou vytvářena občany volbou jejich členů na základě obecného, rovného a přímého volebního práva a tajného hlasování.

Obcím svěřuje ústavní zákon pravomoc vydávat pro jejich územní obvody obecně závazné vyhlášky, které jsou jedním z druhů obecně závazných právních předpisů tvořících náš právní řád. Ve věcech státní správy však mohou tuto pravomoc uplatnit jen za podmínky, že jsou k tomu v konkrétním zákonu výslovně zmocněny.

Zákony České národní rady na základě ústavního oprávnění stanovují dále zejména postavení, organizaci a působnost obcí, podmínky a způsob vzniku, zániku, rozdělení a sloučení obcí, podmínky výkonu volebního práva a způsob provádění voleb do zastupitelstev obcí včetně délky jejich volebního období, okruh problematiky spadající do místní samosprávy

rozsah a způsob pověřování obcí výkonem státní správy i vztahy obcí, jakož i způsob nápravy nesprávných opatření obcí.

V současné době jde o komplex tří zákonů, a to

1. zákona ČNR č. 367/1990 Sb., o obcích /obecní zřízení/, který byl již několikrát novelizován, naposledy s účinností od 1. července 1992, jehož úplné znění je vyhlášeno ve Sbírce zákonů pod č. 410/1992;
2. zákona ČNR č. 418/1990 Sb., o hlavním městě Praze ve znění zák. č. 439/1991 Sb., a
3. zákona ČNR č. 298/1992 Sb., o volbách do zastupitelstev v obcích a o místním referendu;

Reforma veřejné správy a její organizace je nesporně složitým legislativním procesem, který je nezbytné uskutečňovat postupně na základě jednotné koncepce. Proto jsou v současné době funkční úvahy a náměty, aby v návaznosti na základní článek samosprávy, který tvoří obce, byl zaveden druhý vyšší stupeň samosprávy. Takto vytvořený územně samosprávný celek by měl řešit problémy přesahující možnosti obcí, přičemž by měl respektovat přirozená spádová území a územní specifika s respektováním hospodářsko-demografických i historických vazeb. Tyto územně samosprávné celky by zajišťovaly nejen rozvoj svěřeného území, ale mohly by úspěšně plnit i funkci rozdělování finančních prostředků obcím. Pak by se stala abselemtní i existence okresních shromáždění vytvářených podle zákona č. 425/1990 Sb., o okresních úřadech, úpravě jejich působnosti a o některých dalších opatřeních s tím souvisejících ve znění pozdějších předpisů /úplné znění vyhlášeno ve Sbírce zákonů pod č. 403/1992 Sb.

Členy okresního shromáždění volí tajným hlasováním obecní zastupitelstva. Okresní úřad stanoví se zřetelem na počet obcí a počet obyvatel v okrese celkový počet členů okresního shromáždění i jaký počet členů připadá volit jednotlivým obcím v poměru k počtu jejich obyvatel.

Hlavním posláním okresních shromáždění je schvalovat na návrh přednosty okresního úřadu rozdělení dotací do rozpočtu obcí a schvalovat a kontrolovat rozpočet okresního úřadu, jakož i schvalovat jeho závěrečný účet. Plní však i další úko-

331

ly, pokud tak stanoví zákon. V současné době je to konkrétně volba zástupců pojištěnců do správní rady okresní pojišťovny podle zákona ČNR č. 551/1991 Sb., o všeobecné zdravotní pojišťovně České republiky.

V mezích svých oprávnění, pokud jde o schvalování a kontrolu rozpočtu okresního úřadu a schvalování jeho závěrečného účtu, je okresní shromáždění oprávněno ukládat přednostovi okresního úřadu úkoly.

Naproti tomu má okresní shromáždění pravomoc zmocnit přednostu okresního úřadu, aby prováděl změny ve schváleném rozpočtu okresního úřadu.

Je pamatováno také na kontrolu správnosti postupu okresního shromáždění. Pokud přednosta okresního úřadu má za to, že usnesení okresního shromáždění odporuje zákonu, jinému obecně závaznému právnímu předpisu nebo usnesení vlády, je oprávněn výkon takového usnesení pozastavit a předložit věc do 14 dnů vládě České republiky. Vláda pak je oprávněna dotčené usnesení okresního shromáždění zrušit.

V dalším je pojednáváno zvláště o některých vybraných otázkách týkajících se problematiky postavení organizace a působnosti obcí, tak jak vyplývá z platné právní úpravy.

### Pojem obcí, jejich vznik /slučování a rozdělování/ a jejich druhy

Pojem obce v sobě zahrnuje dvě složky jejího postavení. Obec je jednak základní jednotkou územního členění státu, jednak samosprávným společenstvím občanů žijících na určité vymezeném území. Podstatu obce proto tvoří určující územní a osobní základ obce a výkon obecní samosprávy. Přitom nezbytným předpokladem reálného působení obecní samosprávy je ekonomická samostatnost podmíněná především existencí vlastního majetku a finančních zdrojů, s nimiž může za podmínek stanovených zákonem samostatně hospodařit.

V průběhu historického vývoje vznikaly obce jako územní samosprávné korporace; toto jejich postavení je obsahově zakotveno i v našem současném právním řádu. Podstata samosprávy

spočívá totiž v tom, že obci jako subjektu odlišnému od státu náleží výkon části veřejné správy, do něhož mohou orgány státní správy zasahovat jen v rozsahu a za podmínek stanovených zákony.

Jak uvedeno, je obec také charakterizována svým územím. Z tohoto hlediska vycházel zákon o obcích, když prohlásil, že obcemi jsou automaticky územní celky, které byly obcemi k počátku účinnosti uvedeného zákona, a dále obce, které nově vzniknou. Ke vzniku nové obce dochází obvykle rozdělením stávající obce na dvě nebo více obcí. Nová obec však může vzniknout také sloučením dvou nebo více stávajících obcí, jestliže z území dosavadních obcí vznikne zcela nová obec a nedojde pouze k rozšíření území jedné ze slučovaných obcí o území ostatních připojovaných obcí. Zdrojem pro vznik nové obce může být také území, na němž jsou dosud zřízeny vojenské újezdy, které vláda vytvořila svého času pro úkoly obrany státu z území dřívějších obcí. Po zrušení vojenského újezdu vláda zřídí z jeho území opět obec nebo více obcí, nerozhodne-li se připojit tato území k území některých stávajících obcí.

Slučování a rozdělování obcí lze provést vždy jen k počátku kalendářního roku.

Slučovat se mohou pouze obce sousední. Sloučení je v zásadě ponecháno na vzájemné dohodě obcí. Svůj záměr sloučit se musí obce pouze projednat s příslušným okresním úřadem, pokud území všech slučovaných obcí je součástí téhož okresu. V případě, že území slučovaných obcí patří do více okresů, je třeba věc projednat předem s vládou, která přitom současně rozhodne, do kterého okresu bude sloučená obec patřit. Má-li sloučením vzniknout nová obec, je třeba její název projednat předem s ministerstvem vnitra. K uzavření dohody o sloučení obcí není zásadně třeba předchozího uspořádání místního referenda. Obecní zastupitelstva však musí dohodu o sloučení obcí uveřejnit a vyčkat, zda nebude podán ve lhůtě určené zákonem oprávněnými občany v počtu stanoveném v zákoně o volbách do zastupitelstev v obcích a o místním referendu návrh na konání místního referenda. Pak je konání místního referenda a vyslovení souhlasu se záměrem obecního zastupitelstva nezbyt-

ným předpokladem pro provedení sloučení obcí. Dohoda o sloučení obcí musí obsahovat předepsané náležitosti, mezi jiným u zanikajících obcí určení jejich majetku, finančních zdrojů, ostatních práv a závazků, které přecházejí buď na nově vzniklou obec nebo na obec, k níž se ostatní slučované obce připojují, jakož i o stanovení obecně závazných vyhlášek, které vydaly slučované obce a mají zůstat v den sloučení nadále v platnosti.

Na rozdíl od slučování obcí je k jejich rozdělení vždy třeba předchozího uspořádání místního referenda. Je-li v místním referendu vysloven s rozdělením obce souhlas, podá obec prostřednictvím okresního úřadu návrh na své rozdělení ministerstvu vnitra, které ho schvaluje. Návrh na rozdělení obce musí být podán ministerstvu vnitra nejpozději do 30. září, aby rozdělení mohlo být provedeno k 1. lednu příštího kalendářního roku. Zákon stanoví náležitosti takového návrhu. V návrhu musí být zejména vymezení vznikajících obcí včetně příslušných mapových podkladů a rozdělení majetku včetně finančních prostředků a ostatních práv a závazků. Stejně náležitosti musí obsahovat i rozhodnutí ministerstva vnitra o rozdělení obcí. Ze zákona platí v nově vzniklé obci obecně závazné vyhlášky, které na jejím území platily před jejím vznikem.

Dosavadní obec je povinna předat nově vzniklé obci majetek podle návrhu schváleného ministerstvem vnitra do 3 měsíců po ustavující schůzi jejího obecního zastupitelstva. Do té doby spravuje majetek dosavadní obec, má však omezeno dispoziční právo v tom směru, že nemůže rozhodovat o převodu takového majetku a nemůže také uzavřít smlouvu o zřízení zastavního práva ani nájemní smlouvu k tomuto majetku.

K rozdělení obce může dojít dvojitým způsobem, a to jednak tak, že původní obec při rozdělení zanikne, přičemž na jejím území vzniknou dvě nebo více obcí, jednak tak, že od rozdělované obce se oddělí jedna, popřípadě více částí, na jejichž území vznikne nová obec popřípadě nové obce. Původní obec nezanikne, ale rozdělením se pouze zmenší její územní obvod. V praxi převažuje jednoznačně tento druhý způsob rozdělení obcí. Místní referendum se pak také koná pouze v té

části obce, která se chce oddělit.

Mimo proces slučování nebo rozdělování lze provést změnu území obcí také pouhou změnou hranic obcí. Podle zákona o územním členění státu je k tomu třeba dohody zúčastněných obcí a předchozího projednání s okresním úřadem, pouze v případě, že změnou hranic obcí by došlo ke změně hranic okresu, se k tomu vyžaduje souhlas příslušných okresních úřadů. Zákon o obcích vyhrazuje rozhodování o dohodách obcí o změně jejich hranic obecnímu zastupitelstvu.

### Druhy obcí

Pojem obec zavedl ústavní zákon č. 294/1990 Sb., jednotně pro všechny základní jednotky místní samosprávy bez ohledu na to, že jednotlivé obce se od sebe často výrazně odlišují, zejména rozsahem svého území, počtem obyvatel, ekonomickým potenciálem a kulturním bohatstvím.

Zákon o obcích také upravuje obecně postavení všech obcí v České republice. Pouze pro hlavní město Prahu platí specifická právní úprava obsažená v zákoně České národní rady o hlavním městě Praze. Mezi oběma zmíněnými zákony je však zabezpečena úzká vnitřní vazba tím, že na jedné straně zákon o hlavním městě Praze vztahuje platnost zákona o obcích na hlavní město, není-li v něm v jednotlivostech stanoveno jinak, a na druhé straně ze zákona o obcích vyplývá, že jeho ustanovení se vztahují též na hlavní město Prahu, pokud zvláštní zákon nestanoví jinak. Tím oba zákony v podstatě shodným způsobem zakládají i pro hlavní město Prahu obecnou subsidiární platnost zákona o obcích.

Přes to, že úprava rozsahu samostatné působnosti i základů vnitřní organizace je pro všechny obce zásadně shodná, rozlišuje zákon o obcích města a ostatní obce. Jde o tradiční základní dělení, jež přebíral i platný zákon o územním členění státu a které také odpovídá dosavadnímu právně historickému vývoji. Za základní kritérium pro určení, které obce jsou městy, zvolil zákon o obcích skutečnost, zda v obci do počátku jeho účinnosti působil městský národní výbor. Další obce se stanou městy, určí-li tak předsednictvo České národní rady na návrh vlády nebo na návrh obce po vyjádření vlády.

343

Naopak, jak vyplývá z novelizace zákona o obcích provedené k 1. červenci 1992, může obdobným způsobem předsednictvo České národní rady určit, že obec přestává být městem. Zákon sám nestanovil kritéria rozhodná pro posouzení, zda obec má charakter města a ani jinak nebyla dosud přijata jednotná závazná hlediska, podle nichž by tuto otázku posuzovaly kompetentní orgány. Při řešení konkrétních případů se zatím vycházelo ze sídelní charakteristiky, technické a občanské vybavenosti, urbanistického uspořádání, kulturně společenských tradic, z perspektiv rozvoje a z počtu obyvatel i z celkového porovnání se stávajícími městy. V zájmu objektivnosti postupu bude nepochybně vítané, budou-li přijata jednotná závazná hlediska, z nichž budou při posuzování žádostí obcí vycházet vláda i orgány České národní rady.

Úprava základů vnitřní organizace a rozsahu samostatné působnosti je v podstatě stejná pro obce i města. Vnitřní organizace se však výrazně liší v obcích, ve kterých byl stanoven nižší počet členů zastupitelstva, než je 15. V těchto obcích se obecní rada nevolí a její funkci plní starosta. Bylo-li však v obci zvoleno nejméně 15 členů zastupitelstva, zůstává zachována obecní rada i její pravomoc, byť i dodatečně klesl faktický počet členů zastupitelstva pod 15 členů a nepodařilo se za ně předepsaným způsobem povolat na uprázdněné mandáty náhradníky. Jednotlivé druhy obcí se však výrazně odlišují v rozsahu úkolů svěřených jim na úseku výkonu státní správy, o čemž bude pojednáno v oddílu týkajícím se činnosti obcí ve věcech přenesené působnosti.

Mezi městy mají svébytné postavení hlavní město Praha a města statutární. Zákon o hlavním městě Praze, který jednoznačně stanoví, že i hlavní město Praha je obcí, obsahuje nezbytné odlišnosti, pokud jde o postavení hlavního města a jednotlivých městských částí. Přijetím novely zákona o obcích s účinností k 1. červenci 1992, aniž byla zároveň provedena novelizace zákona o hlavním městě Praze, vznikl právní stav, kdy některá ustanovení obou zákonů nejsou ve vzájemném souladu. Je proto v současné době projednáván iniciativní návrh některých poslanců ČNR na urychlenou novelizaci zákona o hlav-



ním městě, který má za cíl odstranit existující disproporce. Tak mimo jiné bude právně zakotveno, že hlavní město Praha vykonává na svém území státní správu, svěřenou jinak zvláštními zákony obcím i pověřeným obecním úřadům, jakož i okresním úřadům; bude vypuštěno ustanovení o udělování souhlasu k umístění provozovny na území města, bude stanoven procesní postup při projednávání návrhu na rozpuštění zastupitelstev ustavených v hlavním městě Praze při jejich dlouhodobější nečinnosti, upřesněn postup při vydávání statutu hl. m. Prahy a jeho obsah a zakotven postup při zřizování a zrušování městských částí.

Zákon o obcích přímo prohlašuje, která konkrétní města jsou statutárními. Zakládá se oprávnění všech statutárních měst uspořádat si své vnitřní poměry ve věcech správy obecně závaznou vyhláškou. Statutární města se dělí do dvou skupin podle toho, zda jsou již územně členěna nebo se budoucně rozčlení na městské obvody nebo na městské části, popřípadě jsou-li nebo budoucně budou zřízeny městské obvody nebo městské části jen na části území města. Tato územně členěná statutární města jsou ze zákona povinna přijmout obecně závaznou vyhlášku a v ní mimo jiné obligatorně stanovit počty městských obvodů nebo městských částí a vyměřit jejich území, stanovit pravomoc orgánů města i orgánů městských obvodů nebo městských částí, součinnost mezi orgány města a městských obvodů nebo městských částí, rozsah majetku svěřeného k nakládání městským obvodům nebo městským částem. Kromě toho se může stanovit, že některý městský obvod nebo městská část bude vykonávat některé úkoly přenesené působnosti pro jiné městské obvody nebo městské části.

Zřídí-li se ve statutárním městě nový městský obvod nebo městská část, musí rozhodnutí o jeho zřízení obsahovat jeho název i vypořádání práv a závazků. Ke zřízení nového městského obvodu nebo městské části je příslušné zastupitelstvo města; je však povinno zveřejnit předem svůj záměr a vyčkat, zda do 30 dnů od zveřejnění nebude podán občany obce návrh na vypořádání místního referenda k této otázce. Byl-li by takový návrh podán, bylo by nezbytným předpokladem ke zřízení

15/10

nového městského obvodu nebo městské části, aby s tím byl v referendu vysloven souhlas. Místní referendum by se však konalo pouze na území, pro něž se má zřídit nový městský obvod nebo městská část.

Mezi statutárními městy mají zvláštní postavení města Brno, Ostrava a Plzeň, jejichž území tvoří samostatné okresy. V důsledku toho, že k 1. červenci 1992 byly zrušeny okresní úřady do té doby pro tyto okresy působící, vykonávají nyní magistráty uvedených tří měst i působnost zrušených okresních úřadů pro Brno-město, Ostravu a Plzeň-město s některými výjimkami. Výjimkou je konkrétní rozhodování o žádostech obcí, aby do jejich vlastnictví z majetku České republiky přešly věci, které sloužily k plnění úkolů drobných provozoven, nebo věci, k nimž příslušelo právo hospodaření právníckým osobám, jestliže přešla funkce jejich zakladatele nebo zřizovatele na okresní úřady nebo obce. Pro rozhodování o těchto věcech v okresech Brno-město, Ostrava a Plzeň-město byla založena v zákoně o okresních úřadech působnost ministerstva financí.

#### Občané obce a jejich oprávnění

Z definice obsahu pojmu obce jako samosprávného společenství občanů vyplývá, že osobní základ obce tvoří jeho občané. Podle zákona o obcích se za občany obce považují jednak osoby, které mají v obci trvalý pobyt, jednak osoby, jimž bylo uděleno čestné občanství obce, jehož udělení je v působnosti obecního zastupitelstva. Pro založení právního statutu občana obce tedy není nezbytnou podmínkou, aby se jednalo o osobu se státním občanstvím České republiky.

Občan obce, který dosáhl věku 18 let, má na rozdíl od jiných osob ve vztahu k obci a jejím orgánům zvláštní oprávnění. Předně se může zúčastnit zasedání obecního zastupitelstva a nahlížet do zápisů o jeho jednání, o jehož průběhu je nutno pořádat zápis do 7 dnů; obdobné oprávnění však nemá, pokud jde o schůze obecní rady a jednání komisí obecní rady, není-li jejich členem. Občan obce je dále oprávněn podávat orgánům obce písemné návrhy; z toho vyplývá, že má nárok, aby

byl o výsledku posouzení svých nároků vyrozuměn. Z tohoto oprávnění však nelze odvodit závěr, že by občan obce mohl předkládat přímo návrhy k projednávání na zasedání obecního zastupitelstva. Takové oprávnění je podle § 41 zákona o obcích vyhrazeno pouze obecní radě a ostatním členům obecního zastupitelstva.

Občanům obce je zaručena možnost aktivně ovlivňovat sestavení rozpočtu obce a vyjadřovat se k vyúčtování hospodaření obce za uplynulé účetní období. Vyplývá tak z ustanovení § 20 zákona o obcích. Za tím účelem je proto nutno zabezpečit, aby návrh rozpočtu a vyúčtování hospodaření za uplynulý kalendářní rok byly vhodným způsobem zveřejněny nejméně 15 dnů před jejich projednáním v obecním zastupitelstvu. Své připomínky k oběma návrhům mohou občané obce uplatnit buď písemně nebo ústně přímo na zasedání obecního zastupitelstva.

Občanům obce je rovněž zaručeno právo vyjadřovat se k záměrům obce převést nemovitý majetek nebo pronajmout nemovitý majetek s výjimkou pronájmu bytů a předložit eventuální své nabídky. Tyto záměry musí být proto v obci podle § 36 a/ odst. 4 zákona o obcích vhodným způsobem zveřejněny nejméně po dobu 30 dnů před projednáním v orgánech obce.

Dalším prostředkem, který občané obce mohou využívat k uplatnění svého vlivu na rozhodování orgánů obce, je právo podávat orgánům obce petice. Toto oprávnění zakotvené v ust. § 7 odst. 3 zákona o obcích zaručuje podávat petice obcím zejména i ve věcech jejich samostatné působnosti všem subjektům bez rozdílu, obdobně jak tato oprávnění zaručuje zákon č. 85/1990 Sb., o právu petičním vůči státním orgánům. Nesporně však bude tato možnost využívána především občany obce.

Významným oprávněním občanů obce je možnost zúčastnit se místního referenda a vyjádřit v něm hlasováním svůj názor. Toto oprávnění je nyní společně s právem volit do příslušného zastupitelstva v obcích zakotveno v zákoně ČNR č. 298/1992 Sb., o volbách do zastupitelstev v obcích a o místním referendu, který nabyl účinnosti dnem 1. července 1992.

Právo volit do obecního zastupitelstva a právo rozhodovat při místním referendu konaném v obci však nemají všichni

občané obce, nýbrž výhradně jen ti z nich, kteří mají v obci trvalý pobyt, jsou občané České republiky a nejpozději v den hlasování dosáhli věku 18 let a dále za podmínky, že nebyli zbaveni způsobilosti k právním úkonům, popřípadě, že jejich způsobilost k právním úkonům nebyla omezena.

Obce, popřípadě městské obvody nebo městské části, vedou seznamy takto oprávněných občanů.

V místním referendu rozhodují občané obce projevem souhlasu či nesouhlasu o konkrétně položených otázkách patřících do samostatné působnosti obce. Rozhoduje-li se o návrhu na zřízení nového městského obvodu či městské části, koná se místní referendum jen na území, pro nějž se navrhuje zřízení nového městského obvodu či městské části. Stejně tak v případě, že se referendem rozhoduje o návrhu na rozdělení obce, se referendum koná pouze v té části obce, která se má odloučit.

Zásadně lze v referendu rozhodovat o všech otázkách samostatné působnosti obce, pokud konání referenda není přímo ze zákona vyloučeno. Referendum nelze konat o rozpočtu obce, o místních poplatcích, o volbě starosty a ostatních členů obecní rady a členů dalších orgánů volených zastupitelstvem, o věcech, v nichž se rozhoduje ve správním řízení a o věcech, o kterých obecní zastupitelstvo rozhodlo po podání návrhu na konání referenda, pokud jeho navrhovatel nebude trvat na vyhlášení referenda a předloží nové odůvodnění svého návrhu. Konání místního referenda je rovněž vyloučeno, jestliže by rozhodnutí referenda na základě položení otázky bylo v rozporu s obecně závaznými právními předpisy, nebo jestliže od rozhodnutí v předchozím referendu do podání návrhu na konání nového referenda neuplynula lhůta 2 let, anebo jestliže by se mělo referendum uskutečnit v průběhu posledních 6 měsíců volebního období obecního zastupitelstva.

V § 11 zákona upravujícího místní referendum jsou stanoveny náležitosti, které musí obsahovat návrh na konání místního referenda a minimální počet oprávněných občanů, které návrh musí svým podpisem podpořit. Je to např. v obcích do 3.000 obyvatel 30 % a v obcích od 20.000 do 200.000 obyvatel 10 % oprávněných občanů.

Místní referendum vyhláší obecni rada a stanoví den jeho konání tak, aby se konalo nejdříve 30 dnů a nejpozději 90 dnů po jeho vyhlášení. S větším časovým odstupem lze konat místní referendum pouze v případě, že tak vyplývá z podaného návrhu oprávněných občanů.

K platnosti rozhodnutí otázky v referendu je třeba, aby se referenda zúčastnila alespoň čtvrtina oprávněných občanů a aby pro toto rozhodnutí se vyslovila nadpoloviční většina zúčastněných občanů. Výjimkou z tohoto ustanovení jsou případy, kdy se v místním referendu rozhoduje o sloučení obcí, o rozdělení obcí nebo o zřízení nového městského obvodu či městské části. Pro přijetí platného rozhodnutí o těchto otázkách se vyžaduje, aby se pro ně vyslovila v referendu nadpoloviční většina všech oprávněných občanů.

#### Působnost obcí

Obecně se působností /též kompetencí/ rozumí souhrn úkolů, respektive okruh otázek, který ten který orgán projednává a rozhoduje, popřípadě realizuje a za jejichž řešení je odpovědný. Rozlišuje se přitom působnost věcná, kterou se vymezuje okruh společenských vztahů, v nichž konkrétní orgán veřejné správy vykonává svou pravomoc a působnost územní, t.j. vymezení území, v němž tento orgán je oprávněn uskutečňovat svou pravomoc.

U obcí rozeznáváme, v souladu s tradičním členěním jejich působnosti na dvě skupiny podle právní úpravy platné v I. republice, působnost samostatnou a působnost přenesenou. V případě samostatné působnosti jde o záležitosti, jejichž projednávání a řešení náleží obci jako veřejné korporaci odlišné od státu; tyto záležitosti vykonává obec vlastním jménem a na vlastní odpovědnost. Ve druhém případě, t. j. na úseku přenesené působnosti vyřizuje a rozhoduje obec záležitosti, jež jí byly svěřeny konkrétně státem, popřípadě vyššími samosprávnými korporacemi, jsou-li vytvořeny.

### Samostatná působnost

Výčet záležitostí, které si obec spravuje samostatně, není proveden úplným, taxativním způsobem. Ponechává se tak prostor pro to, aby obec mohla vykonávat i jiné činnosti v zájmu rozvoje obecního společenství, než jsou činnosti uvedené v zákoně o obcích nebo ve zvláštních zákonech.

Základní ustanovení rozhodná pro posouzení rozsahu samostatné působnosti obsahuje hlava druhá, oddíl první /§ 13 až 20/ zákona o obcích. Při poslední novelizaci tohoto zákona byl rozšířen příkladný výčet činností tvořících samostatnou působnost obcí. Je to především schvalování programu rozvoje územního obvodu obce a kontrola jeho plnění, hospodaření s majetkem obce včetně poskytování a přijímání darů, sestavování rozpočtu a hospodaření podle něho, zakládání a zřizování právnických osob a zařízení obce, rozhodování o účasti obcí v obchodních společnostech a nadacích, uzavírání dohod o změně hranic obce, volba, zřizování a ustanovování orgánů obce, řešení místních záležitostí veřejného pořádku včetně zřizování obecní policie s výjimkou rozhodování o přestupcích a řešení úkolů v oblasti školství, sociální péče, zdravotnictví a kultury, s výjimkou výkonu státní správy na těchto úsecích, správa a údržba zařízení, které jsou ve vlastnictví obce a slouží k uspokojování potřeb občanů, řešení otázek čistoty obce, odvozu domovních odpadů, zásobování vodou a odvádění a čištění odpadních vod.

V zákoně o obcích je dále zakotvena působnost obce ukládat právnickým osobám povinnost poskytnout osobní a věcnou pomoc při odstraňování následků živelní pohromy nebo jiné mimořádné události ohrožující hospodářský nebo veřejný život v obci /§ 47/, dále např. oprávnění obcí sankcionovat právnické osoby a podnikatele - jednotlivce, narušují-li svou činností vzhled nebo životní prostředí obce /§ 48/ nebo porušují-li obecně závaznou vyhlášku obce při výkonu své podnikatelské činnosti.

Další činnosti patřící do působnosti obcí obsahují též zvláštní zákony. V současné době je to např. zajišťování bytové náhrady podle zákona ČNR č. 102/1992 Sb., kterým se upra-

251

vují některé otázky souvisící s novelizací občanského zákoníku k 1. lednu 1992, pravomoc strážníků a jejich povinnosti založené v zákoně ČNR č. 553/1991 Sb. o obecní policii, zřizování, správa a provoz zdravotnických zařízení obcemi podle § 39 až 42 zákona o péči o zdraví lidu /úplné znění č. 86/1992 Sb./.

V samostatné působnosti obcí je i rozhodnutí, které z místních poplatků uvedených v zákoně ČNR č. 565/1990 Sb. ve znění zák. ČNR č. 184/1991 Sb. obec zavede a v jaké výši. Vlastní rozhodování při předepisování poplatků a vymáhání jejich nedoplatků patří nepochybně již do přenesené působnosti a postupuje se přitom podle zákona ČNR o správě daní a poplatků.

Pro správné určení rozsahu samostatné působnosti obce pak je principiálně směrodatné ustanovení odstavce 2 § 14 zákona o obcích, podle něhož obce kromě vyjmenovaných činností dále zajišťují ve svém územním obvodu hospodářský, sociální a kulturní rozvoj, ochranu a tvorbu zdravého životního prostředí s tím, že výjimku z toho tvoří činnosti, které jsou zvláštními zákony svěřeny jiným orgánům jako výkon státní správy.

K plnění svých úkolů na úseku samostatné působnosti je obec oprávněna vydávat i obecně závazné vyhlášky. Ty však musí být vždy v souladu se zákony a obecně závaznými právními předpisy vydanými ústředními orgány státní správy k jejich provedení.

Se svým majetkem obec samostatně hospodaří. Je však povinna vést o stavu a pohybu majetku, o příjmech a výdejích a o finančních vztazích ke státnímu rozpočtu účetnictví podle zvláštního právního předpisu. Podle § 20 odst. 3 zákona o obcích musí obec dále před předložením vuúčtování hospodaření za uplynulý kalendářní rok obecnímu zastupitelstvu dát hospodaření obce přezkoumat. V tom směru má na vybranou požádat o přezkoumání okresní úřad nebo si zajistit přezkoumání smluvně auditorem. Postavení a činnost auditora a způsob smluvního dohodnutí úplaty stanoví zákon ČNR č. 524/1992 Sb. o auditorech a komise auditorů České republiky.

Jedním ze závažných projevů samosprávy obcí je využívá-

351

ní možnosti k vytváření dobrovolných svazků obcí podle § 20a zákona o obcích. Tyto svazky by se měly stát významným činitelem při zabezpečování společných zájmů obcí. Předmětem činnosti svazků obcí však může být pouze zajišťování problematik, jejichž výčet je taxativně zakotven přímo v zákoně o obcích. Konkrétně se jedná a/ o úkoly v oblasti školství, sociální péče, zdravotnictví a kultury s výjimkou výkonu státní správy; b/ o správu, údržbu a provozování zařízení sloužících k uspokojování potřeb občanů, pokud jsou vlastnictvím obce ; a c/ o úkoly ve věcech čistoty obce, odvozu domovních odpadů a jejich nezávadné likvidace, zásobování vodou a odvádění a čištění odpadních vod.

Obce mohou na svazky přenést svůj majetek včetně finančních prostředků, ale vždy jen v rozsahu určeném k výkonu činností, jež na svazky přenesly. Dobrovolné svazky obcí mají svůj rozpočet, vlastní účetnictví, zřizují si vlastní orgány a mohou si k plnění úkolů, pro které byly vytvořeny i zřizovat právnické osoby.

Při výkonu své samostatné působnosti se obce řídí jen zákony a obecně závaznými právními předpisy vydanými k jejich provedení.

#### Přenesená působnost

V rámci přenesené působnosti vykonává obec ve stanoveném rozsahu státní správu. S tím, že obce budou vykonávat státní správu, počítal již ústavní zákon č. 294/1990 Sb., který schválilo Federální shromáždění 18. července 1990, podle kterého stanoví zákony národních rad mimo jiné, ve kterých věcech se obce pověřují výkonem státní správy, který by jinak musel zajišťovat stát svými orgány. Zákon o obcích proto zakládá obcím výslovně nárok na náhradu nákladů, které jim v souvislosti s výkonem státní správy vzniknou.

Tím, že za podmínek a v rozsahu stanoveném zákonem vykonává státní správu, se však obec nestává orgánem státní správy. Obdobně pracovníci obce, byť i výlučně byli činní na úseku výkonu státní správy, nezískávají tím charakter pracovníka státního orgánu podle zákoníku práce.

Na rozdíl od výkonu samostatné působnosti je obec povin-



na se při výkonu přenesené působnosti řídit nejen zákony a nařízeními vlády a vyhláškami ostatních orgánů státní správy vydaných k jejich provedení, ale též usneseními vlády a směrnicemi /instrukcemi/ ústředních orgánů státní správy, tj. interními předpisy, které nemají obecně závazný právní charakter. Nezbytným předpokladem však je, aby tyto interní předpisy byly vždy v souladu s právním řádem. Podmínkou platnosti směrnic /instrukcí/ vydávaných ústředními orgány státní správy je však jejich předchozí projednání v koordinační komisi ministerstva vnitra a jejich uveřejnění ve Věstníku vlády ČR pro okresní úřady a orgány obcí. V současné době zůstal z takto vydaných instrukcí jen nepatrný počet. V posledních letech byly nově vydány tímto způsobem pouze 3 instrukce ministerstva vnitra o spolupráci orgánů obce a orgánů policie ČR na úseku shromažďování, o vydávání matričních dokladů do ciziny a o spisové službě.

Dalším rozdílem oproti samostatné působnosti je skutečnost, že orgány obce jsou při výkonu přenesené působnosti podřízeny okresním úřadům. O těchto vztazích je pojednáváno souhrně v posledním oddílu.

Obce, respektive jejich orgány, vykonávají státní správu zásadně ve svých územních obvodech.

Zákonem o obcích došlo k přenesení působnosti vykonávat státní správy diferencovaným způsobem:

a/ Podle § 22 vykonává zásadně každá obec ve svém územním obvodu státní správu v rozsahu, ve kterém ji podle zvláštních zákonů do 23. listopadu 1990 vykonával tehdejší místní národní výbor, popřípadě městský národní výbor třetí kategorie, který měl v obci sídlo. V důsledku toho, jestliže byla např. na obec přenesena působnost vykonávat pravomoc stavebního úřadu podle § 117 stavebního zákona č. 50/1976 Sb., i pro sousední obec nebo obce, zůstala jí tato působnost zachována. Rovněž tak nedošlo ke změně, pokud dřívější národní výbor byl matričním obvodem pro další obce. To platí ovšem nadále jen za předpokladu, že by příslušný orgán toto pověření v mezidobí neodňal z důvodu, že odpadly podmínky, za nichž došlo k založení takové působnosti. Další úkoly pak obce plní na

úseku výkonu státní správy v rozsahu, jak jejich působnost zakládají, popřípadě umožňují založit zvláštní zákony vydané pro jednotlivá správní odvětví.

b/ Podle § 60 zákona o obcích vykonávají pověřené obecní úřady státní správu:

1. v rozsahu, v jakém ji do 23. 11. 1990 vykonávaly dřívější místní národní výbory ve střediskových obcích, místní národní výbory pro několik obcí jako rozšířenou působnost, jakož i dřívější městské národní výbory první a druhé kategorie,
2. v některých věcech z působnosti dřívějších krajských a okresních národních výborů uvedených v příloze k zákonu o obcích,
3. ve věcech, ve kterých jejich působnost zakládají zvláštní zákony vydané pro jednotlivá správní odvětví,
4. ve věcech, které jim ze své kompetence svěří okresní úřad po projednání s příslušným ústředním orgánem státní správy,
5. ve věcech, kdy se rozhoduje o právech, právem chráněných zájmech a povinnostech právnických a fyzických osob ve správním řízení, nevyplývá-li ze zákona o obcích nebo ze zvláštního zákona působnost jiného správního orgánu k rozhodování v I. stupni. Jde o výkon přenesené působnosti ve velké míře nad základní rozsah, v jakém jej vykonávají všechny obce.

Vláda ČR určila svým nařízením č. 475/1990 Sb. obce, jejichž městské, popřípadě obecní úřady se staly pověřenými obecními úřady. Dalších 16 pověřených obecních úřadů bylo v mezidobí určeno nařízením vlády ČR č. 82/1992 Sb., takže v současné době je celkově 381 pověřených obecních úřadů. Ty vykonávají rozšířenou působnost na úseku výkonu státní správy nejen pro obce, v nichž jsou zřízeny, ale i pro další obce, které se nacházejí v jím stanovených územních obvodech. Stanovení územních obvodů je v pravomoci okresních úřadů. Každá obec v okrese je začleněna do územního obvodu některého z pověřených obecních úřadů.

Novela zákona o obcích, která nabyla účinnosti 1. 7. 1992 však svěruje svým ustanovením § 60 odst.2 okresním úřadům pra-

vomoc stanovit po projednání s příslušným ústředním orgánem, že určený pověřený obecní úřad bude vykonávat státní správu v některých správních odvětvích i v územních obvodech jiných pověřených obecních úřadů. Zákon o obcích řeší možnost přenesení působnosti na úseku výkonu státní správy též u obcí, na něž je přenesen podle § 22 zákona o obcích výkon státní správy v základním rozsahu, pokud taková obec není schopna zabezpečovat sama řádný výkon přenesené působnosti. Obec by měla především řešit takto vzniklou situaci iniciativně především sama a uzavřít dohodu s jinou obcí, aby za ni převzala plnění tohoto úkolu. Musí však jít o obce v témže okrese, aby zůstala zachována působnost příslušného okresního úřadu k přezkoumání vydaných rozhodnutí, popřípadě opatření. Pokud obec není schopna sama plnit své úkoly v oblasti přenesené působnosti a ani neuzavře s jinou obcí v této věci dohodu, je okresní úřad povinen určit, že tuto působnost bude vykonávat pověřený obecní úřad, do jehož územního obvodu je obec začleněna.

Uzavření dohody mezi obcemi o zabezpečení výkonu státní správy či rozhodnutí okresního úřadu, že za obec bude vykonávat státní správu příslušný pověřený obecní úřad, se může týkat i výkonu jen určité části přenesené působnosti.

Jakmile bude obec schopna sama zabezpečit řádný výkon přenesené působnosti, měla by být dohoda o zabezpečení výkonu přenesené působnosti jinou obcí zrušena, respektive by měl okresní úřad zrušit své opatření učiněné v zájmu zajištění výkonu státní správy.

Novelizací provedenou s účinností od 1. července 1992 došlo k podstatné změně v působnosti k výkonu státní správy v okresech Brno-venkov, Ostrava a Plzeň-město. V souvislosti se zrušením okresních úřadů pro uvedené okresy přešel na magistráty měst Brna, Ostravy a Plzně podle § 61 odst. 2 písm. b/ zákona o obcích výkon státní správy, který do té doby příslušel uvedeným okresním úřadům. Výjimku v tom směru tvoří rozhodování podle § 5 odst. 1 a 2 zák. ČNR č. 172/91 Sb., o přechodu některých věcí z majetku ČR do vlastnictví obcí, které ze zrušených OÚ přešlo do působnosti ministerstva financí /viz § 5 odst. 4 zák. o OÚ/ úplné znění č. 403 1992 Sb./.

11/21

### Orgány obcí a jejich pravomoc

Obce vykonávají působnost prostřednictvím svých orgánů, pokud o některých věcech patřících výlučně do samostatné působnosti obce nerozhodují bezprostředně občané v místním referendu.

Mezi orgány náleží obecní zastupitelstvo, obecní rada, starosta, obecní úřad a jako orgány obecní rady též komise a zvláštní orgány jí zřizované. Ve městech působí městské zastupitelstvo, městská rada a městský úřad.

Ve statutárních městech plní funkci obecního zastupitelstva zastupitelstvo města, funkci obecní rady rada města a funkci obecního úřadu úřad města a ve statutárních městech územně členěných, magistrát; v městských obvodech nebo městských částech statutárních měst územně členěných plní funkci obecního zastupitelstva obvodní zastupitelstva nebo místní zastupitelstvo, funkci obecní rady obvodní rada nebo místní rada a funkci obecního úřadu úřad městského obvodu nebo městské části, a to vždy v rozsahu těmto orgánům svěřeném.

V hlavním městě Praze plní funkci obecního zastupitelstva zastupitelstvo hlavního města Prahy a v městských částech obvodní a místní zastupitelstva v rozsahu mu svěřeném, funkci obecní rady rada zastupitelstva a v městských částech obvodní a místní zastupitelstva, funkci obecního úřadu magistrátní úřad a v městských obvodech a místní úřady. Úkoly starosty plní ve statutárních městech a v hlavním městě Praze primátor.

V činnosti orgánů obce je nezbytné důsledně rozlišovat, zda jde o plnění úkolů a uplatňování pravomocí na úseku samostatné působnosti nebo na úseku působnosti přenesené. Tato okolnost je zásadním hlediskem pro určení příslušnosti jednotlivých orgánů a rozsahu jejich oprávnění a odpovědnosti k projednávání a rozhodování konkrétních záležitostí a zároveň pro posouzení, jak postupovat při kontrole a nápravě eventuálně nesprávných opatření.

356

### Obecní zastupitelstvo

Obecní zastupitelstvo je složeno z členů zvolených v přímých volbách občany obce v počtu, který před vyhlášením voleb stanoví dosavadní obecní zastupitelstvo před vyhlášením voleb. Zákon o obcích pro ty účely pouze závazně určuje spodní a horní hranici počtu členů obecního zastupitelstva v závislosti na počtu obyvatel. V ustavení § 7 zákona ČNR, upravujícího volby do zastupitelstev v obcích jsou obsaženy důvody pro vyslovení zániku mandátu. Uprázdnil-li se mandát, nastupuje za člena zastupitelstva náhradník z kandidátní listiny téže volební strany, což prohlašuje obecní rada a novému zastupitelstvu o tom vydává osvědčení. Není-li takový náhradník, zůstává mandát uprázdněný až do konce volebního období. Nové volby by se v takovém případě konaly jen, pokud by se počet členů zastupitelstva snížil o více než jednu třetinu oproti počtu určenému podle zákona, anebo snížil-li by se počet členů zastupitelstva až pod hranici 7 jako minimálně přípustného počtu.

Postavení, oprávnění a povinnosti členů obecního zastupitelstva upravují ustanovení § 29 až 35 zákona o obcích. Mezi jiným je stanoveno/§ 32 odst. 4/, že se členem obecního zastupitelstva lze po dobu výkonu funkce a 12 měsíců po jeho skončení proti jeho vůli rozvázat pracovní nebo obdobný poměr jen se souhlasem obecního zastupitelstva. Toto ustanovení ztratilo účinnost dnem 27. října 1992, kdy byl uveřejněn v částce 97 Sbírký zákonů nález Ústavního zákona ČSFR, který shledal, že uvedené ustanovení není v souladu s ústavním zákonem o čs. federaci.

Obecní zastupitelstvo je nejvyšším orgánem v oblasti samostatné působnosti. Tomu odpovídá rozsah oprávnění a okruh věcí, které jsou mu vyhrazeny k rozhodování ustanoveními § 36 a § 36a zákona o obcích. Z povahy věcí svěřených do výlučné pravomoci zastupitelstvu vyplývá, že jde o základní, nejdůležitější otázky samostatné působnosti. Mezi ně patří v první řadě schvalování programu rozvoje územního obvodu obce, schvalování rozpočtu a vyúčtování hospodaření za uplynulé období, rozhodování o zřízení, popřípadě založení právnických osob a

zařízení, schvalování obecně závazných vyhlášek ve věcech samostatné působnosti, o volbě starosty a jeho zástupce a dalších členů obecní rady, stanovení počtu dlouhodobě uvolněných členů zastupitelstva, stanovení výše osobních a věcných nákladů na činnost obecního úřadu, zřizování obecní policie a rozhodování o vstupu obce do dobrovolného svazku obcí. Obecnímu zastupitelstvu již nepatří stanovení celkového počtu pracovníků obecního úřadu, ani jmenování a odvolávání tajemníka obecního úřadu.

Obecnímu zastupitelstvu je svěřeno také rozhodování o všech závažných majetkoprávních úkonech obce. Je to především rozhodování o nabytí a převodu nemovitých věcí, o majetkové účasti na podnikání jiných osob s výjimkou vlastních podniků, o peněžitých vkladech do obchodních společností, o zastavení nemovitých věcí nebo o zastavení movitých věcí v hodnotě vyšší než 50.000 Kčs. Naproti tomu o přijetí a poskytnutí úvěru, ať ve formě půjčky nebo dotace, převzetí dluhu a přistoupení k dluhu a převzetí záruky, rozhoduje obecní zastupitelstvo jen tehdy, požaduje-li to alespoň jedna desetina všech jeho členů.

K platnosti všech rozhodnutí, usnesení i voleb starosty, jeho zástupce a dalších členů obecní rady je vždy třeba souhlasu nadpoloviční většiny všech členů obecního zastupitelstva. I pro usnášení se obecní rady a dalších kolegiálních orgánů obce platí obecně zásada, že k platnosti usnesení, popřípadě rozhodnutí je třeba většiny všech členů těchto orgánů.

Obecní zastupitelstvo vykonává svou pravomoc nezastupitelně a nemůže ji proto svěřit obecní radě ani jiným orgánům obce, i kdyby s tím souhlasili popřípadě i všichni jeho členové. Jedinou výjimku z této zásady připouští ust. § 36 odst. 2 zákona o obcích, podle něhož může zastupitelstvo svěřit radě podle místních podmínek pouze část své pravomoci schvalovat rozpočtová opatření. Praxe totiž ukázala, že je nepružné a nepraktické, aby se vždy se schvalováním některých dílčích úprav v rozpočtových opatřeních čekalo až na zasedání obecního zastupitelstva. Půjde o taková rozpočtová opatření, která je nutno provádět operativně a která nebudou znamenat zásadní zásah do schváleného rozpočtu.

35

Zákon o obcích však připouští sám ještě v jednom směru přesun pravomoci na obecní radu, a to ve věci vydání obecně závazné vyhlášky na úseku samostatné působnosti obce, a to v případech nutných a neodkladných, jakými je např. vydání opatření k včasnému čelení důsledků přírodní kalamity, jako je povodeň, apod. Pokud by však vyhláška vydaná obecní radou nebyla dodatečně schválena na nejbližším zasedání obecního zastupitelstva, ztratí tím platnost; opatření na jejím základě do té doby přijatá přitom zůstávají platnými.

Naproti tomu obecní zastupitelstvo už po novelizaci zákona o obcích provedené s účinností k 1. červenci 1992 není oprávněno vyhradit si samo k projednávání a rozhodování žádou z věcí, které zákon svěřuje do pravomoci obecní rady a dalších orgánů obce.

Pokud jde o výkon přenesené působnosti, přísluší obecnímu zastupitelstvu jediné schvalování územně plánovací dokumentace /dříve schvalování územního plánu/; ani výkon této pravomoci však nemůže přenést na obecní radu.

Zasedání obecního zastupitelstva se koná nejméně jedenkrát za 3 měsíce a je bezpodmínečně vždy veřejné. Občané obce musí být předem o místě, času a programu zasedání předem informováni způsobem v místě obvyklým. O průběhu zasedání je nutno do sedmi dnů po jeho skončení pořádit zápis. Proti zápisu mohou členové zastupitelstva podávat námítky, o nichž musí rozhodnout nejbližší zasedání zastupitelstva. Podrobnosti o jednání obsahuje jednací řád, který je povinno obecní zastupitelstvo vydat.

### Obecní rada

Obecní rada je kolegiálním orgánem, který tvoří starosta, zástupci starosty a další členové /radní/ volení obecním zastupitelstvem z řad jeho členů. Počet členů rady je lichý a činí nejméně 5 a nejvíce 13, přičemž nesmí přesahovat třetinu zvolených členů obecního zastupitelstva. K odstranění některých pochybností z praxe se výslovně stanoví, že starosta a jeho zástupci, byli-li obecním zastupitelstvem odvoláni nebo na svou funkci rezignovali, přestávají být automaticky členy obecní rady.

Obecní rada se schází k jednání podle potřeby; její schůze však na rozdíl od zasedání obecního zastupitelstva jsou neveřejná. Ze své činnosti na úseku samostatné působnosti odpovídá obecní rada zastupitelstvu.

Od 1. července 1992 je postavení obecní rady koncipováno nově tak, že obecní rada zůstává výkonným orgánem obce pouze v oblasti samostatné působnosti. Výslovně se zároveň stanoví, že obecní radě nepřísluší rozhodovat na úseku přenesené působnosti s tím, že jedinou výjimkou v tom směru je vydávání obecně závazných vyhlášek v oblasti výkonu státní správy, je-li obec k tomu zmocněna v zákoně.

Jako výkonný orgán obce plní obecní rada především úkoly potřebné k operativnímu zabezpečování samostatné působnosti obce. Její pravomoce v tom směru jsou zakotveny zejména v ust. § 45 zákona o obcích. Jedná se v první řadě o zabezpečování hospodaření obce podle schváleného rozpočtu a o plnění úlohy zřizovatele a zakladatele vůči právníckým osobám a zařízením zřízeným popřípadě založeným zastupitelstvem. Řadu pravomocí má obecní rada ve věcech vnitřní organizace obce a organizování a kontroly práce obecního úřadu a komisí na úseku samostatné činnosti a přípravy jednání obecního zastupitelstva.

Tak obecní rada zřizuje a zrušuje komise, odbory obecního úřadu, jmenuje na návrh tajemníka obecního úřadu vedoucí odborů a rozhoduje o organizační struktuře obecního úřadu, jehož celkový počet pracovníků také stanoví. Z pravomocí obecního zastupitelstva na obecní radu přešlo také jmenování a schvalování tajemníka obecního úřadu; k tomu však obecní rada potřebuje souhlas přednosty okresního úřadu.

Na úseku odměňování je v kompetenci obecní rady stanovení platu starostovi a jeho zástupcům, tajemníkovi obecního úřadu a na návrh tajemníka obecního úřadu vedoucím odborů obecního úřadu. Pokud není zřízena funkce tajemníka obecního úřadu, stanoví rada plat všem pracovníkům obecního úřadu.

Pravomoc vyhrazenou obecní radě obsahují však též další ustanovení zákona o obcích, konkrétně § 46, § 47 odstavce 1 a 3, 48 a 51. Tak obecní rada je oprávněna ukládat



povinnosti právníckým osobám poskytnout osobní a věcnou pomoc při odstraňování následků živelné pohromy nebo jiné mimořádné události ohrožující hospodářský nebo veřejný život v obci. V případě, že by právnícká osoba bez vážného důvodu uloženou povinnost nesplnila, může jí obecní rada uložit pokutu až do výše 200.000 Kčs, a to i opětovně. Další sankční oprávnění jsou svěřena obecní radě vůči právníckým osobám a podnikatelům, kteří znečišťují jimi užívané pozemky nebo veřejná prostranství a narušují životní prostředí obcí nebo porušují při výkonu podnikatelské činnosti obecně závaznou vyhlášku, a to až do 100.000 Kčs.

Ukládání pokut výhradně obecní radou zvláště ve velkých městech není vždy praktické. Proto zákon o obcích nyní umožňuje, aby obecní rada mohla tuto svou pravomoc svěřit zcela nebo zčásti příslušnému odboru obecního úřadu.

Při ukládání opatření právníckým osobám za účelem odstranění nepříznivých důsledků živelní pohromy nebo jiné mimořádné události i při ukládání sankčních oprávnění svěřených obecní radě se postupuje podle zákona č. 71/1967 Sb., o správním řízení.

Při zabezpečování místních záležitostí veřejného pořádku je obecní rada oprávněna ukládat útvaru Policie České republiky prostřednictvím příslušného vrchního inspektora úkoly, pokud je obec není schopna zajistit vlastními silami a prostředky.

Rozhodující postavení obecní rady jako výkonného orgánu obce zvýrazňuje ustanovení § 45 pod písm. p/, které stanoví, že obecní rada zabezpečuje řešení zbývajících otázek spadajících do samostatné působnosti obce, pokud nejsou vyhrazeny obecnímu zastupitelstvu.

Obecní radě, přesto, že jí od 1. července 1972 nepřísluší rozhodovat v oblasti výkonu státní správy, je svěřeno nadále oprávnění zřizovat zvláštní orgány pro výkon přenesené působnosti, stanoví-li nebo umožňují-li to zvláštní zákony. Tyto zákony mají nebo vymezují rozsah úkolů státní správy jež mohou zvláštní orgány vykonávat a většinou stanoví i hlediska pro jejich personální složení. Jako příklady lze uvést komisi k projednávání přestupků podle zákona

361

o přestupcích nebo povodňovou komisi podle zákona o státní správě ve vodním hospodářství.

I když ve svém názvu mají uvedené zvláštní orgány slovo "komise", nejde o komise, které jako své orgány může podle místních podmínek zřídit obecní rada podle § 56 zákona o obcích. Obligatorně však musí obecní rada zřídit komisi kontrolní a komisi finanční. Zásadně jsou komise orgánem kontrolním a výkonným. Mohou však být i pověřeny výkonem přenesené působnosti. Ve věcech výkonu přenesené působnosti však jsou pak takové komise podřízeny okresnímu úřadu, i když jinak v jiných věcech jsou ze své činnosti odpovědny obecní radě.

### Starosta

Starosta, který zastupuje obec navenek, odpovídá se ze své činnosti obecnímu zastupitelstvu, které ho do funkce z řad svých členů jmenuje, popřípadě z funkce odvolává. Starosta svolává zasedání obecního zastupitelstva a zpravidla je řídí, odpovídá za informování občanů o svolání zastupitelstva a spolu s určenými ověřovateli podepisuje zápis o jeho průběhu. Starosta dále spolu se svým zástupcem nebo jiným pověřeným radním podepisuje obecně závazné vyhlášky obce a jiná usnesení obecního zastupitelstva.

Starosta rovněž připravuje, svolává a řídí schůze obecní rady a spolu s pověřeným členem obecní rady podepisuje její usnesení.

Starosta je v čele obecního úřadu, který tvoří spolu se svými zástupci, tajemníkem obecního úřadu a dalšími pracovníky. Není-li zřízena funkce tajemníka obecního úřadu, je starosta nadřízen všem pracovníkům obecního úřadu a plní v tom případě i funkci statutárního orgánu zaměstnavatele podle zvláštních předpisů.

Významné je sistační oprávnění starosty. Starosta může pozastavit výkon usnesení obecní rady v otázkách samostatné působnosti obce, pokládá-li je za nesprávné a předložit pak věc k rozhodnutí nejbližšímu zasedání obecního zastupitelstva.

11/6

Je oprávněn pozastavit také výkon usnesení komise zřízené obecní radou v otázkách samostatné působnosti, pokládá-li je za nesprávné; pak je povinnen předložit takovou věc k rozhodnutí do nejbližší schůze obecní rady.

Hrozí-li nebezpečí z prodlení, může starosta využít oprávnění svěřené jinak obecní radě v případě, že došlo v důsledku živelní pohromy nebo jiné mimořádné události k ohrožení hospodářského nebo veřejného života v obci a sám uložit právníkům osobám poskytnutí osobní a věcné pomoci při odstraňování následků této události; o tom však musí bezodkladně informovat obecní radu.

Starostovi také nyní náleží pravomoc pověřit komise zřízené obecní radou výkonem státní správy v určitých konkrétních věcech. Takové opatření však musí předem projednat s okresním úřadem.

V oblasti zajišťování místních záležitostí veřejného pořádku starosta zásadně řídí obecní policii, je-li zřízena, pokud jejím řízením nepověří obecní zastupitelstvo jiného svého člena. Vyplývá tak ze zákona ČNR č. 553/1991 Sb., o obecní policii.

Zvlášť je třeba poukázat na pravomoc starosty v obcích, v nichž počet zvolených členů obecního zastupitelstva je nižší než 15 a v nichž se proto podle § 44 odst. 4 zákona o obcích nevolí obecní rada. Funkci obecní rady v obcích, v nichž se nezřizuje obecní rada, pak plní starosta. Pro ten případ je však pravomoc jinak náležející obecní radě omezena v tom, že odměnu starostovi a jeho zástupcům, ač jinak její stanovení je v pravomoci obecní rady, stanoví obecní zastupitelstvo.

Zástupce starosty zastupuje starostu v jeho nepřítomnosti. Zákon o obcích však umožňuje obecní radě stanovit, že některé úkoly starosty bude plnit jeho zástupce, popřípadě diferencovaně více zástupců.

### Obecní úřad

Obecní úřad působí v každé obci, jeho složení vyplývá z ustanovení § 58 odst. 1 zákona o obcích. Zřizování odborů z pracovníků obecního úřadu pro jednotlivé úseky činnosti je zásadně v pravomoci obecní rady. Ta však je povinna zřídit pro určitý obor výkonu státní správy samostatný odbor, pokud tak stanoví zvláštní zákon. Příkladem je zřizování samostatného odboru s působností ve věcech živností u pověřených obecních úřadů na základě zákona ČNR č. 570/1991 Sb., o živnostenských úřadech.

Obecní úřad plní úkoly jak v samostatné působnosti, tak i v přenesené působnosti obce. V oblasti samostatné působnosti plní především úkoly, které mu ukládá obecní rada a obecní zastupitelstvo. Dále obecní úřad usměrňuje po odborné stránce činnost rozpočtových a příspěvkových právnických osob a zařízení zřízených obcí a pomáhá komisím zřízeným obecní radou v jejich činnosti. Po administrativně technické stránce zajišťuje obecní úřad činnost všech orgánů obce.

Na úseku přenesené působnosti vykonává obecní úřad státní správu s výjimkou věcí, k jejichž rozhodování je povolán zvláštní orgán zřizovaný podle zvláštních předpisů a s výjimkou věcí, jejichž rozhodování bylo svěřeno komisi rady.

Při výkonu přenesené působnosti je obecní úřad podřízen zásadně okresnímu úřadu, v zákoně o obcích je nyní zohledněno, že někdy podle zvláštních zákonů je nadřízeným i jiný orgán státní správy než je okresní úřad, konkrétně například školský úřad podle § 7 písm. c/ zákona ČNR č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství.

Specifické postavení mezi obecními úřady mají pověřené obecní úřady, které působí v obcích určených nařízením vlády. O jejich postavení a pravomoci je pojednáno podrobně v oddílu věnovaném rozboru působnosti obcí. Od obecních úřadů se rozsahem působnosti na úseku výkonu státní správy odlišují úřady městských obvodů a úřady městských částí v územně členěných statutárních městech. Mají zásadně působnost pověřených obecních úřadů podle zvláštních zákonů, pokud ji zastupitelstvo města zcela nebo zčásti nevyhradilo magistrátu,

264

popřípadě působnost magistrátu, pokud jim ji zastupitelstvo města svěřilo. Zvláštnost organizace výkonu státní správy ve statutárních městech územně členěných spočívá v tom, že jejich magistráty přezkoumávají rozhodnutí orgánů městských obvodů a městských částí vydaná ve správním řízení. V důsledku toho v celé řadě případů probíhá rozhodování na úseku výkonu státní správy ve dvou instancích u orgánů těchto měst.

Novelizací zákona o obcích provedenou k 1. 7. 1992 bylo upřesněno postavení tajemníka obecního úřadu a nově stanoveny předpoklady pro zřizování této funkce. Tajemník obecního úřadu působí ve všech obcích, v nichž je obecní úřad a v dalších obcích, v nichž jsou zřízeny alespoň dva odbory.

Tajemník jako nadřízený všech pracovníků obecního úřadu řídí a kontroluje jejich činnost a stanoví jim s výjimkou vedoucích odborů rovněž platy podle zvláštních předpisů; u vedoucích odborů dává obecní radě návrh na stanovení jejich platu. Tajemník obecního úřadu zároveň plní funkci statutárního orgánu zaměstnavatele podle zvláštních předpisů, čímž jsou míněny především úkoly ze zákoníku práce a z bezpečnostních právních předpisů.

Tajemník obecního úřadu je povinnen zúčastnit se jak zasedání obecního zastupitelstva, tak schůze obecní rady; má však vždy jen hlas poradní. Jeho uplatněním může však účinně přispět k zákonnému rozhodování zmíněných kolegiálních orgánů obce. Prostřednictvím tajemníka dochází též k zabezpečení plnění usnesení obecního zastupitelstva a obecní rady pracovníky obecního úřadu. Ze své této činnosti i z plnění ostatních úkolů na úseku samostatné působnosti odpovídá tajemník obecní radě a starostovi. Naproti tomu v oblasti přenesené působnosti je tajemník odpovědný pouze starostovi.

### Vztahy orgánů státní správy k obcím a jejich orgánům

Poměrně výrazně je též v zákoně o obcích založena působnost a pravomoc okresních úřadů ve vztahu k obcím a jejich orgánům. Při uplatňování této působnosti a pravomoci vznikají různorodé vzájemné vztahy poměrně významné z hlediska ovlivnění vývoje a chodu obce a plnění jejich funkcí.

Oprávnění svěřovaná orgánům státní správy a povinnosti obcí ve vztahu k nim jsou stanoveny diferencovaně podle toho, zda se dotýkají samostatné nebo přenesené působnosti. Nejčastěji dochází k uplatnění pravomoci okresních úřadů.

Tak např. k jmenování a odvolání tajemníka obecního úřadu obecní radou může dojít jen se souhlasem přednosty okresního úřadu / § 45 písm. h/. Starosta je povinen na žádost přednosty okresního úřadu svolat nejpozději do 14 dnů zasedání obecního zastupitelstva / § 38 odst. 1/ a zaslat okresnímu úřadu usnesení obecního zastupitelstva nebo obecní rady / § 53 odst. 3/. Všechny obecně závazné vyhlášky, které obec vydá na úseku své samostatné působnosti, je obecní úřad povinen, jakmile nabyly účinnosti, zaslat neprodleně okresnímu úřadu / § 16 odst. 5/. Starosta může svěřit komisi zřízené radou výkon přenesené působnosti jedině po projednání s okresním úřadem / § 53a/. Rovněž sloučení obcí před uzavřením dohody je obec povinna projednat s okresním úřadem / § 10 odst. 1/. Pokud obec nepodá do 30 dnů ode dne vyhlášení výsledků místního referenda návrh na rozdělení obce ministerstvu vnitra, učiní tak okresní úřad / § 11 odst. 1/. Podává-li obec takový návrh sama, je povinna tak učinit prostřednictvím okresního úřadu / § 11 odst. 2/.

Velmi významným je oprávnění zakotvené v § 38 odst. 3, podle něhož může přednosta OÚ dát návrh ČNR, aby rozpustila obecní zastupitelstvo, které se nesešlo po dobu delší než šest měsíců.

Ve věcech přenesení působnosti obce je výslovně stanoveno, že obecní úřad je, nestanoví-li zvláštní zákon jinak, podřízen okresnímu úřadu / § 58 odst. 4/. Z toho vyplývají další oprávnění okresního úřadu. Tak v případě, že obec není

2/6

schopna sama zabezpečit řádný výkon státní správy na ni přenesený a neuzavře sama dohodu s jinou obcí, aby za ni výkon této přenesené působnosti zabezpečovala, určí okresní úřad, že tuto působnost bude vykonávat pověřený obecní úřad / § 23 odst. 1/. Okresní úřad může dále svěřit pověřenému obecnímu úřadu výkon státní správy, jinak patřící do jeho vlastní působnosti po projednání s příslušným ústředním orgánem státní správy / § 60 odst. 1 písm. c/.

Ustanovení § 5 zákona o okresních úřadech obsahuje další pravomoc okresních úřadů vůči obcím, a to konkrétně přezkoumávání rozhodnutí orgánů obce ve správním řízení a kontrolu činnosti orgánů obce na úseku jejich přenesené působnosti včetně možnosti ukládat obecním úřadům opatření k odstranění nedostatků zjištěných při kontrole. Okresní úřady rovněž stanoví pověřeným obecním úřadům se souhlasem ministerstva vnitra územní obvod a mohou podle § 60 odst. 2 zákona o obcích po projednání s příslušným orgánem státní správy stanovit, že pověřený obecní úřad bude vykonávat státní správu i v územním obvodu jiného pověřeného obecního úřadu.

Závěrem je na místě věnovat pozornost nápravě nesprávných opatření orgánů obce podle § 62 zákona o obcích. Postup při sjednávání nápravy včetně založení kompetence se odlišuje výrazně podle toho, v jaké oblasti působnosti obce došlo k vydání nesprávného opatření.

Odporuje-li podle názoru okresního úřadu zákonu obecně závazná vyhláška nebo jiné opatření obecního zastupitelstva nebo opatření obecní rady nebo jejich orgánů, které byly vydány ve věcech samostatné působnosti, pozastaví okresní úřad výkon těchto opatření. V případě, že obecní zastupitelstvo samo nesjedná nápravu, pokud jde o jím vydané opatření, nebo u opatření vydaných obecní radou nebo jejími orgány tuto nápravu nesjedná ani obecní rada ani obecní zastupitelstvo, je okresní úřad povinen předložit věc do 30 dnů od pozastavení České národní radě k rozhodnutí.

Jde-li však o nesprávné rozhodnutí obecního zastupitelstva, obecní rady nebo jejich orgánů nebo obecního úřadu v otázkách přenesené působnosti, je okresní úřad sám oprávněn nesprávné opatření zrušit, pokud nesjednal nápravu orgán,

který je vydal.

Tento postup však neplatí, jde-li o přezkoumání rozhodnutí vydaných podle předpisů o správním řízení. Nevyplývá-li ze zvláštních předpisů jinak, postupuje se při přezkoumávání správních rozhodnutí podle zákona č. 71/1967 Sb. o správním řízení /správní řád/.

Při novelizaci zákona o obcích s účinností k 1. 7. 1992 byl zakotven zvláštní procesní postup k provedení nápravy nezákonných, popřípadě nesprávných opatření vydaných městskými obvody nebo městskými částmi územně členěných statutárních měst a dále bylo stanoveno, jak procesně postupovat po zrušení okresních úřadů pro okresy Brno-město, Ostrava a Plzeň. V tomto směru je pro pozastavení nezákonných opatření orgánů měst Brna, Ostravy a Plzně vydaných na úseku samostatné působnosti zakotveno oprávnění ministerstva vnitra. Nebyla-li by do 30 dnů od sistace opatření sjednána náprava orgány obce, bude věc předložena k rozhodnutí České národní radě.

K nápravě nesprávných opatření orgánů měst Brna, Ostravy a Plzně na úseku přenesené působnosti jsou však příslušny k sjednání nápravy ústřední orgány státní správy, příslušné podle správního odvětví, v němž došlo k vydání takového rozhodnutí.



PŘÍRUČKA PRO VYUČUJÍCÍ

sestavená pro

Institut pro místní správu MV ČR  
a

Inštitut verejnej správy MV SR

profesory Grahamem W.Wattem a Hansem B.C. Spiegelom  
z Institutu veřejné správy /Institute of Public  
Administration/ New York, USA

k v ě t e n 1 9 9 2

ŘEKNI MI - JÁ ZAPOMENU  
UKAŽ MI - MOŽNÁ ŽE SI  
ZAPAMATUJI

ale

VTAHNI MNE DO ŘEŠENÍ  
PROBLÉMU -  
A JÁ SI ZAPAMATUJI

Čínské přísloví

## KDO JSOU ŠKOLITELÉ ?

Není mnoho lidí, kteří se rozhodnou, že by se chtěli stát školiteli. Většina lidí, kteří se sami nazývají instruktory, nezačala svou kariéru v této oblasti. Většina z nich přichází z rozmanitých oblastí a vědních oborů - jako učitelé, spisovatelé, publicisté, přicházejí i z oblasti výzkumu a řízení.

Stále více lidí se tak stává školiteli, buď na základě výběru, nebo protože to jejich práce vyžaduje.

Co je to školení ? Jednoduše řečeno, je to pomáhání druhým učit se. Každý se tak může stát v určitém období školitelem. Manažéři a supervizoři jsou školitelé, protože součástí řízení je motivovat zaměstnance, aby pracovali lépe. Ať tak, či onak - všichni profesionálové jsou školitelé - ať si to uvědomují, či nikoli. Je to součást jejich práce.

Tato příručka pro školitele byla připravena jako pomoc těm, jejichž odpovědnost vyžaduje značnou pozornost problematice školení. Nabízí základní myšlenky o metodách učení a školení dospělých posluchačů a poskytuje určité nástroje pro splnění tohoto úkolu.

I zkušení školitelé zjišťují, že některé z dále uvedených metod mohou být efektivnější než ty, které tradičně používají, i když byli dosud úspěšní. Prosíme využijte těchto metod a přizpůsobte je svým potřebám pro zdokonalení Vaší práce.

## VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH : ŠKOLENÍ LEKTORŮ

1. Co rozumíme pod pojmem "školení" /training/ ?

Čím se liší vzdělávání dospělých od vzdělávání dítěte?

1.1. Výše zmíněným otázkám američtí pedagogové specializovaní na vzdělávání dospělých věnují značnou pozornost. O dané problematice byla napsána řada knih a byly vypracovány tisíce programů. Na základě dlouho shromažďovaných zkušeností většina učitelů se v zásadě shoduje v názoru, že:

1.2. Vzdělávací systém pomáhá dospělému posluchači podstatně efektivněji se učit; přispívá k růstu jeho pracovní kvalifikace a upevňuje komunitu, v níž žije.

1.3. V porovnání s výukou dětí je při vzdělávání dospělých mnohem větší akcent kladen na soustředění posluchačů na konkrétní problém.

základní charakteristické rysy vzdělávání dospělých a dětí je možno podle amerických odborníků vymezit následovně:

Porovnání  
charakteristických rysů začínajících  
a zkušených učitelů

PEDAGOGIKA /vzdělávání studentů /	ANDRAGOGIE /vzdělávání dospělých/
povinná výuka	dobrovolní účast učitelů na výuce
koncentrace směrem k předmětu výuky	koncentrace k řešení problematiky
studenti závislí na vyučujících	nezavislí učitelé
nezkušené	zkušené
obsah výuky stanoven učiteli	učitelé sami rozhodují o obsahu lekce, která je předmětem vyučovací hodiny
rozdělení do skupin podle věku/úrovně vzdělání/ schopností a dovedností	rozdělení podle zájmů/potřeb
soustředění na možnou pedagogickou činnost v budoucnosti	soustředění na bezprostřední využití znalostí a schopností
případná pedagogická činnost jako cíl	pedagogická činnost jako celoživotní proces
podřízenost učitelů učitel usměrňuje posluchače	rovnoprávný vztah k učitelů
zaměřením na správnou odpověď	samostatná individuální kontrola znalostí

Odkaz: Christine Becker, str. 12. ICMA, 1991

2. Pokud jde o vzdělávání dospělých, americká pedagogika do značné míry vychází z výuky ve skupinách. Opírá se přitom o pozitivní výsledky dosahované v takto koncipované výuce.
  - 2.1. Růst úlohy psychologie v průmyslové sféře: experimentů a studií prováděných a publikovaných takovými specialisty jako jsou Hawthorne a Lewin;
  - 2.2. Třebaže se ve vzdělávacím procesu akcentují různá cvičení, neznamená to, že by se jakkoli oslabila pozornost soustředěná ke sdělování nezbytných údajů posluchačům; pro vzdělávání dospělých je naopak příznačná pozornost zaměřená k chování a jednání celých skupin.
  - 2.3. Za nejefektivnější formu daného typu výuky se pokládají aktivizační cvičení spojená se skupinovým hodnocením přednášených problémů. Od posluchačů se předpokládá, že teoretické otázky budou individuálně studovat.

Věříme, že tento vzdělávací systém Vás zaujme a že jej přijmete jako instruktivní a zábavný .
  - 2.4. I když se konkrétní situace v České republice a ve Slovenské republice liší od situace v USA, předpokládáme, že naše vzdělávací metody a příklady námi použité mohou být aplikovatelné a že je v praxi budete moci využívat.

## TVŮRČÍ KLIMA VE VZDĚLÁVACÍM PROCESU

Pro dospělé posluchače má zvláštní význam jejich osobní ztotožnění se s problematikou, která je vyučována, tj. skutečnost, že vybraný typ kursu je pro ně co možná nejatraktivnější. Při splnění uvedených podmínek se vytváří optimální klima pro vlastní vzdělávací proces.

Ve Spojených státech se při zahájení kursu často aplikuje krátké představení všech jeho účastníků, včetně krátké charakteristiky jejich dosavadních znalostí a zkušeností.

Takovýto postup přispívá ke zvyšování koncentrace posluchačů a současně umožňuje získávat o nich cenné informace.

Na vytváření potřebné atmosféry pro výuku působí také učebna, v níž se vyučovací proces uskutečňuje, tj. zejména skutečnost, zda vy jako učitel ji pokládáte po všech stránkách za vyhovující. Osvědčují se i takové drobnosti, jako jsou úsměv učitele, jeho humorné poznámky atd.

Z o e l a n a z a č á t k u v ý u k y by se učitel měl představit jednak jako jednotlivec, jednak jako pedagog, informovat o časovém rozložení kursu a charakterizovat své pracovní postavení. Měl by zároveň charakterizovat základní ideu přednášky /přednášek/ a informovat o postupech, které se rozhodl pro výklad zvolit; s jeho návrhy by účastníci kursu měli vyslovit souhlas.

Na začátku přednášky je rovněž nezbytné informovat o cílech, které si od ní slibují jak posluchači, tak pedagog a sdělit několik časových údajů vztahujících se k výkladu. Pokud učitel bude mezi posluchači distribuovat nějaké instruktážní materiály, tito by měli učinit k nim své poznámky, pokud se ve studiu budou jimi řídit. Na konci každé fáze vyučovacího procesu je třeba dát prostor pro dotazy posluchačů.

V y u č u j í o í j a k o p a r t n e r p o s l u c h a č ů  
Učitel musí k dospělým posluchačům přistupovat jako ke zralým a kompetentním jedincům, tj. nesmí mít k nim přístup jako k někomu, kdo nic nezná. Doporučuje<sup>m</sup> vyvarovat se některých přístupů

vedoucích ke snižování zájmu účastníků kursu, v první řadě jejich kritiky učitele. Je přirozené, že odpovědi posluchačů na otázky vyučujícího mohou být nesprávné; se stanovisky posluchačů je ovšem třeba pracovat konstruktivně a vyhýbat se jejich znevažování. Takovýto přístup je pozitivně přijímán celými skupinami posluchačů. Jsme přesvědčeni o tom, že jeho uplatněním se podstatně zvyšuje podíl posluchačů na vyučovacím procesu.

J e t ř e b a p o č í t a t s u r č i t ý m  
o d p o r e m s e s t r a n y n ě k t e r ý c h  
ú č a s t n í k ů k u r s u. Ke kritice ze strany některých posluchačů dochází zvláště tehdy, jestliže se nevysvětlí cíl výuky a vzájemné souvislosti, atd. Jednou z možných metod, jež v takovémto případě může učitel používat, je periodická kontrola podílu celé skupiny na vyučovacím procesu a konzultace učitele s jejími členy o tom, jak přednášku zlepšit /např. formou hodnocení kursu prováděného na jeho závěr/. Někdy je třeba počítat i s větší konfrontací s posluchačem, který po delší dobu není aktivní.

2,76



## METODY A TECHNIKY ŠKOLENÍ

Jsou dvě otázky, kterými se musíme zabývat, když plánujeme školení; otázka obsahu a metody, tj. jakou oblast chceme "pokryt" a jakým způsobem hodláme úkol splnit. Obě otázky jsou důležité.

Ti, kteří nemají zkušenosti jako instruktoři, budou obvykle uvažovat pouze o obsahu a budou přistupovat k "učení žáků", jako by to byly děti ve škole.

Dospělí absorbují a učí se více, pokud se aktivně účastní vyučovacího procesu. Zkušený školitel se proto snaží podpořit a vystupňovat tuto účast. Nazýváme to "aktivním učením".

Dospělí posluchči se dotazují a nespokojí se s přednáškou, která se nevztahuje k tématu, jež je zajímavá. Školitel musí vědět, kdy a jak uvádět fakta a kdy používat skupinové metody.

Prvním krokem přípravy vzdělávacího programu je naplánování tohoto programu

Plánování začíná uvědoměním si, kde chceme skončit. Jaké mají být výsledky žádané od školení? Pokud víte, čeho chcete dosáhnout, můžete určovat, jakými cestami cíle dosáhnout. Jaká je potřeba, která vedla ke shromáždění posluchačů na školení? Co chceme, aby posluchači věděli, až budou odcházet? (Toto se týká i cílů zde uváděných metod).

Dalším krokem je příprava konkrétního programu (rozvrhu) školení; musíme vědět, kolik času máme k dispozici (nebo kolik času potřebujeme) a jak tento čas využít.

Pamatujte, že pracujete s časově vytíženými lidmi, kteří nemohou strávit mnoho času na školení. Přednášky, které

trvají příliš dlouho, vedou k oslabení pozornosti posluchačů.  
Naplánujte proto více kratších lekcí v průběhu několika týdnů.

Nyní přistupme k rozvrhu školení: ten má obsáhnout vše, co se školením souvisí ; obsah, strukturu účastníků, jejich aktivitu, technické vybavení včetně textů pro posluchače, časový rozvrh, alternativní podněty závisející na reakci skupiny atd. Tento rozvrh Vám ujasní, koho a co potřebujete při školení. Je-li jeho součástí např. uvedení technického materiálu pro zvýšení znalostí účastníků, budete muset shánět odborníky na tuto oblast. Čím je téma zásadnější a náročnější, tím více budete muset hledat vhodného odborníka (z Vaší organizace, vysoké školy, apod.). Přesvědčte se, že sestavujete program, který budou Vaši posluchači potřebovat.

Jestliže je Vaším cílem sestavení týmu nebo řešení problému, budete potřebovat spíše zkušeného facilitátora (z angl. facilitate=usnadnit, ulehčit, napomoci), který pomůže skupině identifikovat problém, přiblížit potřebné informace, řešit problém a dosáhnout úspěšného závěru. V takovémto případě je kladen důraz na průběh procesu, nikoliv na technickém materiálu.

Důležitou částí plánování je zvolení metod, které použijete ke sběru informací, k uvedení skupiny posluchačů do problému a dosažení cíle.

Skupinové metody se liší podle účelu a rozsahu zapojení posluchačů. Jestliže školení počítá s uvedením nových materiálů a informací, které posluchači využijí ve své práci, spoléhejte spíše na přednášky a řízené diskuse. Pokud jednáte o řešení problému nebo vytváření týmu, dejte přednost práci s malými skupinami a řízené diskusi.

15/1

**SKUPINOVÉ METODY****ÚČEL**

Buzz Groups /"Bzučící skupiny"/	"Oteplení" klimatu
Brainstorming	Sběr informací
Přednáška	Uvedení informací
Přednáška/diskuse	Uvedení a zpracování informací
Řízená diskuse	Předávání informací
Cvičení v malých skupinách	Předávání informací, řešení problémů, tvoření konsensu
Case study /Případová metoda/	Řešení problému, rozhodování
In-basket exercise	Zpracování informací, rozhodování, identifikace úloh

Nejběžně používané školící metody:

**PŘEDNÁŠKA (LECTURE):** přednáška je důkladně připravená ústní prezentace předmětu kvalifikovaným odborníkem. Představuje velkou hodnotu nových informací; série přednášek spojená s diskusemi ve skupinách nebo písemnými cvičeními pomůže posluchačům lépe si zapamatovat přednášené informace. Připravená vodítka zdůrazňující hlavní body usnadňují posluchačům psaní poznámek a udržují jejich pozornost. Přednáška není preferovaným přístupem k dospělým posluchačům. Má význam, pokud se snažíte sdělit nové informace, avšak vyžaduje péči ve výběru přednášejícího a užití technik pro vtažení účastníků do procesu výuky.

**ŘÍZENÁ DISKUSE (GUIDED DISCUSSION):** v řízené diskusi skupina osob neformálně diskutuje o tématu a je vedena školitelem, který zastává úlohu vedoucího skupiny. Řízená diskuse je nejlépe použitelná pro témata dobře známá posluchačům a na kterých tito mají osobní zájem. Je to aktivní proces,

ve kterém je povzbuzována účast posluchačů. Je neformální, stimuluje myšlení a dává okamžitou zpětnou vazbu. Je efektivní pro skupinu do 25 osob. Řízená diskuse je velmi efektivní jako doplnění po přednesení informací.

Některé skupiny nereagují na řízenou diskusi pozitivně, protože účastníci nejsou zvyklí myslet nahlas nebo dělit se o své názory se svými kolegy.

#### DISKUSE V MALÝCH SKUPINKÁCH (SMALL GROUP DISCUSSION):

Jestliže má skupina přes 20 osob, můžete snáze vyvolat diskusi v malých skupinách. Malé skupinky mohou být využity k uvedení problémů společného zájmu, k vyrovnávání rozdílných přístupů nebo k plnění několika různých úkolů najednou zdáním jednotlivých úkolů různým skupinám. Instrukce, které je třeba dát celé skupině před zahájením, zahrnují: účel aktivity a látku, kterou se má každá skupinka zabývat; každá skupinka by měla přesně znát, co má dělat a být připravena referovat o řešení svého úkolu.

Pro strukturování skupinek, jestliže se jejich členové dobře neznají a nepracují pravidelně spolu, použijte techniku náhodné selekce. Pokud se lidé navzájem dobře znají a pracují společně, můžete si připravit rozdělení účastníků a úkoly předem. Pro skupiny ustavené na zkoumání komplikovaných problémů je vhodné vytvořit kombinovaný tým z pracovníků různých profesí.

CASE STUDY (případová studie): je detailní úvaha o události nebo sérii souvisejících událostí, které mohou být posluchačům přiblíženy ústně, v písemné formě, na filmu nebo v

kombinaci těchto forem. Problém je přiblížen v detailu a modeluje řešení podobného problému v praxi. Posluchači se tak učí postupu řešení problému. Poté, co je otázka uvedena, školitel rozvine diskusi o tom, v čem problém spočívá, jaké alternativy mohou být zvažovány, jaké výsledky je možno očekávat. Posluchači mohou být vyzváni k sestavení plánu na řešení problému.

Některým účastníkům může zůstat nejasný vztah modelového a jejich vlastního, praktického problému nebo problému skupiny; někteří účastníci mohou získat dominantní postavení v diskusi, zatímco druzí přijmou roli "nezúčastněných".

**ACTION PLANNING (akční plánování):** dává posluchačům příležitost myslet na to, jak školení probíhalo, a co je ještě důležitější, k čemu využijí to, co se během školení naučili, tzn. aplikaci zkušeností a dovedností. Strukturovaná diskuse o akčním plánu nebo písemná forma pomáhá posluchačům spojit nabyté poznatky s realitou.

Proces akčního plánování může být jednoduchý jako diskuse, nebo může získat formu kladení otázek, jako:

Co uděláte, až se vrátíte do kanceláře, pro aplikaci toho, co jste se naučili ?

Jaké problémy - pokud vůbec nějaké - očekáváte při aplikování znalostí získaných při školení, v práci ?

Jak se přesvědčíte, že vědomosti, které jste během školení získali, naleznou uplatnění ?

Nezapomínejte, že Vaše práce školitele dospělých posluchačů má stimulovat činnost. Školení doplněné následným procvičením Vám pomůže proměnit dnešní teorii v zítřejší praktické kroky.

## VÝBĚR VZDĚLÁVACÍCH TECHNIK

Výběr vhodných technik by měl probíhat podle následujících kritérií:

### 1. Charakter předmětu

- a) Je potřeba přímá informace ?
- b) Mají být uvedena různá hlediska ?
- c) Je předmět kontroverzní a bude stimulovat diskusi ?

### 2. Dosažitelné vedení

- a) Kdo je k dispozici jako vhodný přednášející, člen panelové diskuse, vedoucí diskuse ?
- b) Jak zainteresovat účastníky ?

### 3. Otázka vhodných prostor

- a) Slouží propůjčená místnost svému obvyklému, nebo mimořádnému užití ?
- b) Jak může být prostředí přizpůsobeno pro potřeby diskuse ?
- c) Jaké je k dispozici vybavení (projektory, místní rozhlas, školní tabule apod.) ?

### 4. Charakter posluchačů

- a) Kolik posluchačů očekáváte ?
- b) Jaká je jejich úroveň vzdělání, věková struktura, profesní zaměření, všeobecné zájmy ?

### 5. Kritéria pro využití vhodné techniky

- a) Vyhovuje metoda účelu ? Umožní volba této metody (techniky) dosáhnout cíle nejjednodušším způsobem ?

- b) Vyhovuje zvolená metoda předmětu školení ?
- c) Kolik času zabere dotyčná technika ?
- d) Jaké technické zabezpečení je potřebné pro použití vybrané techniky ?
- e) Jak je zvolená technika náročná na prostor ?
- f) Vědí posluchači, jak využít dané techniky, nebo bude třeba dalšího času pro osvojení si praktického použití ?
- g) Je personál vyškolen v používání dané metody ?
- h) Jak velká skupina osob může techniku úspěšně využít ?
- i) Znamená použití metody velkou, či malou participací posluchačů ?
- j) Je pro zaměstnance/pro posluchače/metoda náročná ?
- k) Jaké jsou znalosti, dovednosti a postoje posluchačů ve vztahu k předmětu školení ?

Brainstorming( mobilizace mozkové  
činnosti)

Cíl	Spontánně soustředit klíčové názory a stanoviska vážící se k řešení určitého problému. Brainstorming představuje postup, v němž je tvořivému operativnímu myšlení přikládán větší význam než praktickému " pečlivému " myšlení. Cílem je dosáhnout toho, aby se skupina účastníků se cvičení, soustředila ke koncentrování myšlenek, aniž by její členové příliš přemýšleli o tom, do jaké míry by mohly být v praxi využitelné
Možnosti použití	<ol style="list-style-type: none"><li>1. K soustředění co možná největšího počtu nových názorů a stanovisek k určitému problému (problémům) ještě předtím než jej skupina začne hodnotit</li><li>2. K pomoci prakticky uvažujícím jednotlivcům, aby přemýšleli o jiných než každodenních problémech a aby se ve svých úvahách více zaměřili na kvalitu než na kvantitu</li><li>3. K hledání jiných než konvenčních přístupů a řešení</li><li>4. K povzbuzování tvořivého myšlení</li></ol>
Výhody	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Mnoho lidí dává přednost svobodnému vyjadřování svých názorů</li><li>2. Použitím této metody lze dospět k řešení některých dříve nevyřešených problémů</li><li>3. Všichni členové skupiny mohou být do vzdělávací akce aktivně zapojeni</li></ol>

13



Limitující faktory

1. Mnoho lidí se potýká s problémy jestliže mají opustit své pečlivě promyšlené přístupy
2. Četné návrhy takto formulované nebudou mít možná praktický význam
3. V další fázi vzdělávací akce zaměřené na vlastní hodnocení problémů je nutno přistoupit ke kritice názorů vyjádřených členy skupiny

Postup

1. Vedoucí skupiny objasňuje problém, jež má být podroben brainstormingu. Akcent je položen na rychlé, spontánní odpovědi
2. Jeden člen skupiny je pověřen zaznamenáváním odpovědí na tabuli, případně na velký arch papíru. Tento postup celé skupině umožní sledovat vyjádřené názory a stanoviska
3. Po několika minutách lze zahájit hodnocení vyslovených a zaznamenaných názorů. Některé myšlenky, které budou uznány za vhodné, je možno přijmout formou konsensu

## PŘÍPADOVÁ STUDIE

Případová studie /case study/ je detailním posouzením událostí, či série vzájemně spjatých událostí, jež lze pro-  
vést ústně, písemně, pomocí filmu nebo kombinací uvedených  
forem.

Případová studie může být použita

1. pro detailní prezento-  
vání problému, o němž se  
zajímá celá skupina  
posluchačů;
2. pro studium řešení prob-  
lému obdobnému tomu, který  
je skupinou posuzován;
3. při objasňování problema-  
tiky nosné pro řešení da-  
ného konkrétního problému.

Výhody

1. získání detailů nezbytných  
pro posouzení případu na  
základě jeho studia;
2. pomoc posluchačům při hle-  
dání různých alternativních  
řešení problémů;
3. pomoc posluchačům při osvo-  
jování si schopnosti analy-  
zovat a řešit problém.

Omezení

1. některý z posluchačů nemusí  
považovat řešený případ za  
relevantní jeho vlastní si-  
tuaci;
2. mnoho času a úsilí je soustře-  
děno k přípravě případové  
studie;

21/10

3. někteří členové skupiny mohou být více, zatímco další mnohem méně vtaženi do řešení případové studie.

#### Postup

1. poté, co je případová studie napsána, přečteu si ji všichni posluchači;
2. řídicí diskuse osvětlí podstatu případové studie a objasní úkoly, které se od každého posluchače očekávají; poté řídí diskusi.

#### Přednosti

1. celé skupině učitelů je vysvětleno jak mohou učit na základě případu - a to s přihlédnutím ke skutečnosti, že se jejich individuální zkušenosti mohou lišit;
2. pro prezentaci případu se užívají psané materiály, ilustrace, film a mluvené slovo; důležitou součástí výuky je skupinová diskuse.

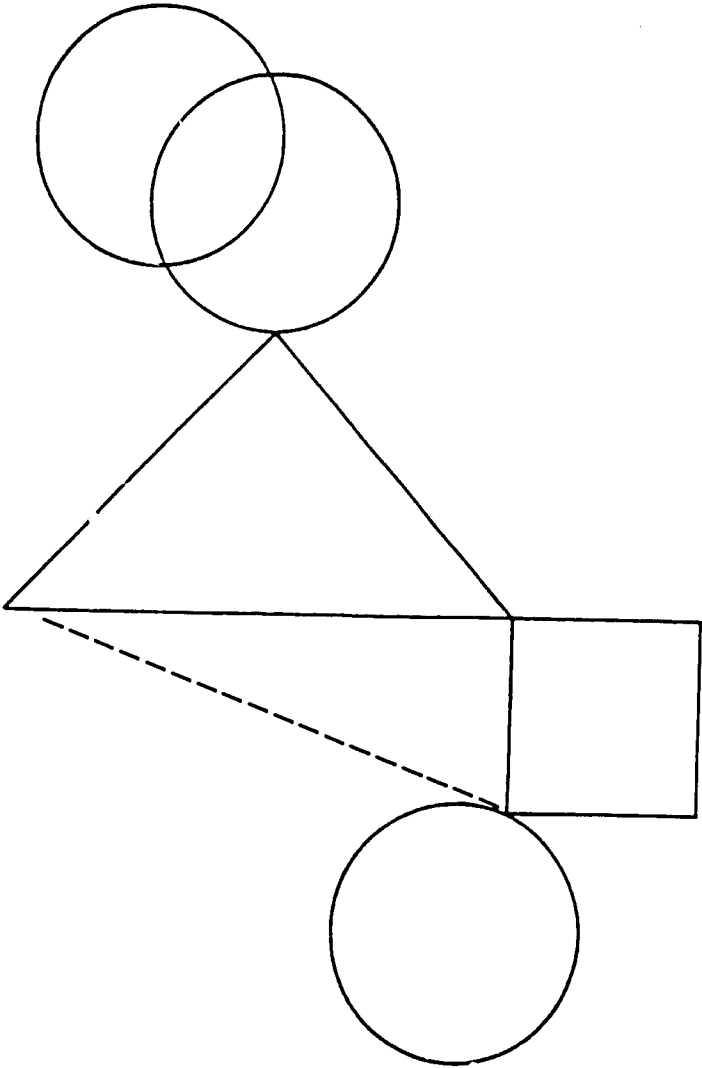
Cvičení v komunikaci

- Cíl: Seznámit posluchače s obtížemi provázejícími „komunikaci v jednom směru, (one - way communication) a napomáhat jim při osvojování postupů směřujících k překonávání problémů
- Možná využitelnost
- 1) U jedinců, jejichž práce je založena na verbální komunikaci, zvláště na udělování verbálních instrukcí
  - 2) Na počátku výuky efektivních komunikací
- Výhody
- 1) Relativní jednoduchost udělovaných instrukcí, jejich snadná použitelnost
  - 2) Motivující ráz
- Limitující faktory
- 1) Možnost porušení tolerance při předávání příkazu mezi tím, kdo jej vydává a tím, kdo jej přijímá
  - 2) Některé skupiny účastníků vzdělávací formy ji mohou považovat za příliš simplifikující
- Postup
- 1) Vytvoří se skupiny o 3 - 5 osobách. Každá z nich určí jednoho člena, který příkazy bude vysílat a jednoho, který je bude přijímat
  - 2) Člen příkazy uděluje a jejich „příjemce“, sedí u jednoho stolu, přičemž mezi nimi existuje viditelná překážka (například kniha nebo sešit).
  - 3) Učitel předá „udělovači příkazu“, na archu papíru příkaz graficky vyjádřený a požádá jej o verbální předání „příjemci“, příkazu, který jej zaznamená na druhý arch papíru. Je nutno přitom dodržet zásadní podmínku, že ani „udělovatel“, ani „příjemce“, nevidí arch papíru toho druhého.

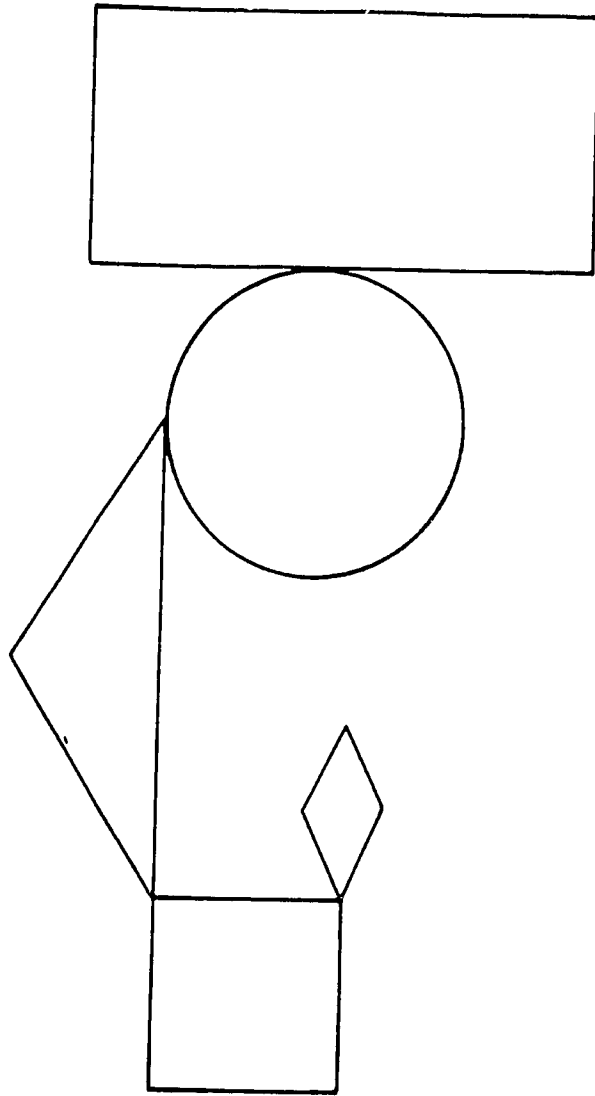
3/5

- 4) Ostatní členové skupiny jsou v roli „pozorovatelů“. Nesmějí dávat najevo své reakce, hovořit a nemohou pomáhat žádné komunikující straně. Na konci cvičení celá skupina porovnává originální grafické vyjádření příkazu s nákresem, která zachytil „příjemce“.
- 5) Na závěr učitel svolá celou skupinu k diskusi o tom, co znesnadňovalo a současně usnadňovalo komunikaci. Své otázky zaměřené hlavně na vyjádření pocitů při cvičení učitel nejdříve adresuje „pozorovatelům“, později „udělovateli“, „příkazů a jejich „příjemci“. Cvičení je možno učitelem zakončit poznámkami objasňujícími problémy, které v „komunikaci v jednom směru“ vznikají a zároveň zaměřenými na osvojování dovedností, s jejichž pomocí lze tyto problémy překonávat.

HANDOUT 13:



HANDOUT 12:



DEMONSTRACE (DEMONSTRATION) ukazuje, jak ovládat /používat předmět demonstrace. Často je následována konkrétním prováděním příslušné aktivity posluchači pod vedením školitele. Je to v zásadě vizuální prezentace doprovázená diskusí.

Demonstrace může být použita	<ol style="list-style-type: none"><li>1. pro instrukci, jak splnit daný úkol</li><li>2. pro seznámení s novou technikou/postupem</li><li>3. pro přesvědčení o opodstatněnosti nového postupu/ techniky</li></ol>
Výhody	<ol style="list-style-type: none"><li>1. posluchači budou spíše nakloněni tomu, co vidí než tomu, o čem slyší/co čtou</li><li>2. jsou používány reálné materiály a modely</li><li>3. postup je flexibilní a demonstrátor může postupovat tempem, jaké studentům vyhovuje, včetně opakování potřebného</li></ol>
Omezení	<ol style="list-style-type: none"><li>1. získání potřebných materiálů může být nákladné a časově náročné, i doprava může být komplikovaná</li><li>2. používají-li se rozměrově malé předměty, je omezen počet osob, které mohou pozorovat demonstraci</li><li>3. členové skupiny mohou zahálet, zatímco jedna osoba imituje demonstraci</li></ol>
Postup	<ol style="list-style-type: none"><li>1. demonstrátor zajistí potřebné pomůcky a materiály a jejich vhodné umístění</li><li>2. provede demonstraci</li><li>3. posluchači imitují demonstraci s pomocí a kritikou instruktora a svých kolegů</li><li>4. Pozor na užívání neznámých termínů</li></ol>



## DISKUSNÍ SKUPINA (DISCUSSION GROUP):

Skupina osob (maximálně 20) se schází za účelem diskuse - neformálně a cílově - o tématu společného zájmu

Diskusní skupina může  
být použita

1. pro získání osob ochotných a schopných starat se o různé služby, neformální vzdělávání apod.
2. pro identifikaci, zkoumání a hledání řešení problémů a rozvoj akčních plánů

Výhody

3. ke změně postojů cestou diskuse a prověřování skutečností a informací
1. umožňuje plnou participaci zúčastněných
2. umožňuje demokraticky ustavit konsensus
3. kombinuje znalosti, schopnosti a zkušenosti všech členů

Omezení

1. je časově náročná, obzvl. pokud skupina zahrnuje osoby značně odlišných stanovisek
2. agresivní člen nebo několik členů mohou ovládnout diskusi

Postup

1. měl by být řízen skupinou samou
2. skupina se může sejít tak často a dlouho, jak je třeba
3. výměna vedoucích může zajistit využívání individuálních schopností
4. skupina může ustavit funkci zapisovatele pro zaznamenávání úkolů, pokroku v řešení apod.

## INTERVIEW

- je forma, kdy jedna nebo více osob odpovídá na otázky jednoho či více tazatelů.

Interview může být použito	1. pro důkladné zkoumání tématu, kde formálnější metoda není žádoucí buď ze strany poskytovatele informací, nebo posluchačů
Výhody	1. je méně formální než projev nebo přednáška 2. posluchači jsou zastoupeni dotazovatelem 3. diskuse obvykle sleduje zájmy posluchačů 4. některé osoby poskytující informace nemají rády formální prezentace
Omezení	1. úloha posluchačů je pasivní 2. dotazovatel musí být obeznámen s předmětem a mít reportérské zkušenosti
Postup	1. Každý člen "obecenstva" by měl vidět i slyšet všechny aktéry interview 2. dotazovatel klade různé otázky, aby prozkoumal různé aspekty tématu; podle toho improvizuje v kladení dalších otázek 3. ke konci je možno zařadit otázky z pléna 4. nezkušení dotazovatelé mohou být neschopni stavět na odpovědích (improvizovat); připravte je, aby ovládli toto umění a budete připraveni s dalšími otázkami, pokud bude třeba

## ÚVODNÍ CVIČENÍ (Introduction Exercise)

- je technika zahrnující všechny členy skupiny, která pomáhá naladit studijní atmosféru mezi posluchači, podílejícími se na diskusi o sobě navzájem, účelu své přítomnosti na školení, svém očekávání a představách o svých příspěvcích pro celou skupinu.

### Může být použito

1. v úvodu nebo před začátkem každého školení pro vytvoření neformální atmosféry
2. pokud účastníci přicházejí z různých organizací a neznají se navzájem
3. pro vytvoření programu školení se zřetelím na cíl schůzky

### Výhody

1. všichni členové skupiny participují
2. mezi členy skupiny se vytvoří neformální vztahy
3. informuje vedoucího o očekáváních skupiny, pokud jde o účel školení

### Omezení

1. někdy je těžké očekávání uspokojit
2. jestliže posluchači přicházejí ze stejné organizace, informace se mohou opakovat a nespojit s cílem školení

### Postup

1. vyzvěte skupinu, aby utvořila páry a po 2-3 minuty bude každý člen páru interviewovat svého partnera a připravovat, pro jeho uvedení skupině ostatních, sdělení:
  - a) jméno a postavení
  - b) očekávání od probíhajícího školení

- c) svůj přínos pokud jde o vlastní zkušenosti, osobnost a vzdělání
2. po určitém čase (cca 5 min.) požádejte jeden z párů, aby představili jeden druhého skupině. Pokračujte, dokud se všichni nevystřídají

2/16

## PŘEDNÁŠKA NEBO PROJEV /Lecture or Speech/

Přednáška je pečlivě připravené ústní uvedení předmětu kvalifikovaným odborníkem. Je obvykle dosti formální.

Přednáška nebo projev  
mohou být užity

1. pro uvedení faktografických materiálů přímou a logickou cestou
2. pro uvedení jednoho hlediska na kontroverzní předmět
3. pro inspirování posluchačů
4. pro stimulaci myšlení a další studium problému nebo předmět diskuse

Výhody přednášky

1. vhodná pro různou velikost skupiny
2. snadná organizace
3. někteří lidé se snáze učí poslechem než studiem

Omezení přednášky

1. není snadné nalézt přednášející informované o problému. Experti nemusí být dobrými řečníky
2. úloha posluchačů je pasivní
3. zpětná vazba je omezená
4. předmět je prezentován jen z jedné stránky

**Postup**

1. řídící semináře uvede přednášejícího s poznámkou o jeho zkušenostech, postavení a kompetenci pro přednášení o tématu

**Podobné techniky**

1. další formální prezentace zahrnují panelovou diskusi /beseda se skupinou odborníků/, forum /volná tribuna/, a interview; tyto formy jsou často provázeny otázkami nebo diskusí

LISTENING TEAM /"Tým posluchačů"/

- akcent je položen na poslech, pořizování poznámek, na dotazy a sumarizaci informací. Je chápán jako reprezentace posluchačů a vytvářen pro zajištění interakce mezi přednášejícím a posluchači.

Listening Team může být užit

1. k zapisování poznámek a uvádění dotazů formálnímu přednášejícímu, nebo účastníku symposia
2. pro poslech, hodnocení a k dotazům na skupinu účastníků v neformální diskusi,

Výhody

1. tým identifikuje důležité problémy, otázky, problémy a názory uplatnění účastníky
2. shrnutí a zopakování na konci přednášky umožňuje oživit si důležité body

Omezení

1. osoby vybrané pro tým musí být dobře informovány o tématu, nestranné a bez osobních ambicí
2. tým nemusí být reprezentantem většiny

Postup

1. užití týmu by mělo být konzultováno s přednášejícím
2. listening team je sestaven a instruktován se zřetelem na jeho určení
3. posluchači jsou informováni o týmu a jeho funkcích
4. listening team si dělá poznámky a referuje

3/11

PANEL /Panelová beseda/

- organizuje se ve skupině 4 - 8 osob; vedoucí semináře řídí systematickou diskusi na určité téma.

Panel může sloužit

1. k identifikaci a průzkumu problému
2. prohlíbí z různých hledisek posluchačů problém
3. ke zvážení výhod a nevýhod průběhu určité akce

Výhody

1. Panel vytváří neformální kontakt s posluchači
2. časté změny diskutujícího a hlediska zaujmou obecenstvo a stimulují diskusi

Omezení

1. panelová diskuse nemusí obsáhnout všechny aspekty problému; může nadměrně zdůrazňovat jeden aspekt
2. předmět nemusí být zkoumán v logickém pořádku
3. extrémní rozdíly stanovisek mohou blokovat jednání
4. diskusi musí vést moderátor

Postup

1. členové panelu jsou uvedeni moderátorem; každý může v úvodu pronést krátkou řeč
2. panel může být použit pro rozvedení tématu uvedeného krátkým filmem nebo stručnou přednáškou. Může následovat fórum /volná tribuna/, jehož cílem je vtáhnout posluchače do diskuse

480



## QUESTION PERIOD /"období otázek"/

- představuje organizovaný kontrolní mítink, při kterém členové obecnstva kladou otázky účastníkům akce

Question period lze užít	<ol style="list-style-type: none"><li>1. pro aktivizaci posluchačů</li><li>2. pro objasnění formálního projevu</li><li>3. dát obecnstvu příležitost tázat se na skutečnosti, které ho zajímají a o kterých se přednášející nezmínil</li></ol>
Výhody	<ol style="list-style-type: none"><li>1. zajišťuje zpětnou vazbu a účast publika</li><li>2. motivuje posluchače, aby sledovali přednášejícího</li><li>3. členové obecnstva vědí, že mají možnost se aktivně podílet, ale nejsou pod tlakem</li></ol>
Omezení	<ol style="list-style-type: none"><li>1. ve velké skupině nemusí všichni dobře slyšet</li><li>2. čas může být omezen a otázky mohou příliš prodlužovat program</li><li>3. otázky přicházejí na konci programu, kdy jsou posluchači unaveni nebo již chtějí skončit</li><li>4. několik osob může ovládnout diskusi</li><li>5. reprůbojní lidé se diskuse naopak neúčastní</li></ol>
Postup	<ol style="list-style-type: none"><li>1. dohodnout se na question period s přednášejícími</li><li>2. informovat posluchače o této možnosti</li><li>3. opakovat otázky, pokud je to nutné, aby všichni dobře slyšeli</li></ol>

**Podobné techniky**

panelová beseda může být  
zaměněna sympoziem. Členové  
panelu vedou dialog mezi  
sebou - po krátkém představení,  
zatímco v sympoziu je obvyklá  
jen forma formálních příspěvků  
účastníků

## SYMPOSIUM

- je sérií předem připravených projevů přednesených  
2 - 5 odborníky z tolika pohledů na problém, kolik je mluv-  
čích. Projevy by měly být krátké a věcné, 10-25 minut každý.

Symposia může

být užito

1. k uvedení nových materiálů výstižným a logickým způsobem
2. k přednesení několika hledisek a získání nezaujaté představy o zvažovaném tématu
3. k důkladné analýze kontroverzního problému z více stran
4. k objasnění různých aspektů komplexního problému a k vyjasnění vztahu mezi částmi a celkem

Výhody

1. umožňuje pohled z více stran
2. dává komplexnější pohled na celou záležitost
3. krátké projevy zabráňují zdlouhavým odbočkám a udržují pozornost posluchačů
4. úspěch programu nezávisí na jednom přednášejícím

Omezení symposia

1. je dosti formální
2. úloha obecnstva je pasívní
3. je malá příležitost k diskusi mezi aktéry

Postup

1. řídicí semináře uvede každého účastníka krátkou poznámkou na začátku programu
2. každý projev může být vystřídán krátkým "obdobím otázek" nebo mohou být otázky soustředěné do následné diskuse
3. může být vytvořen určitý časový prostor pro výměnu otázek a komentářů mezi aktéry

462

Obdobné techniky

1. podobně jako panelová beseda, má i symposium více než jednoho přednášejícího, ale je formálnější a není zajištěn dialog mezi účastníky.

Hodnocení metodické hodiny

-----

Vyřaduje se odpověď na následující otázky, aniž byste o nich předem diskutovali s ostatními členy skupiny. Dotazník prosím ne-  
podepisujte

1. Jak jste byli spokojeni s dnešní metodickou hodinou?

1.	2.	3.	4.	5. (zakroužkujte)
-----			-----	
velmi nespokojen(a)			velmi spokojen(a)	

2. Do jaké míry mohla Vaše skupina využít Vašich znalostí  
(nářorů, návrhů, stanovisek atd.)

1.	2.	3.	4.	5. (zakroužkujte)
-----				-----
nepříliš				v maximální míře

3. Jak jste v dnešním cvičení mohli využít svých přirozených  
schopností?

1.	2.	3.	4.	5. (zakroužkujte)
-----				-----
velmi neuspokojivě				velmi uspokojivě

4. Jaké máte konkrétní návrhy pro náplň další hodinu  
metodické výuky učitelů?

## PROFESIONALITA V MĚSTSKÉ SPRÁVĚ

Výcvikový modul vypracovaný pro  
Institut pro místní správu Benešov, ČSFR

Grahamem W. Watten a Hansem Spiegelem  
Institute of Public Administration, USA  
/Institut pro veřejnou správu, USA/

### VÝCVIKOVÝ MODUL

Český Institut pro místní správu, ve spolupráci s Institutem pro veřejnou správu /Institute of Public Administration/ v New Yorku, založený Agenturou USA pro mezinárodní rozvoj /the US Agency for International Development/, má za cíl rozšířit svůj vzdělávací program pro představitele správy okresů a měst, zejména zvýšit úroveň jejich odbornosti v řízení a realizaci politiky v praxi.

V dubnu a začátkem května 1992 spolupracovali dva odborní externí pracovníci IPA se zaměstnanci Institutu v Benešově a profesorem Karlem Lacinou, bývalým náměstkem v Institutu pro místní správu a nyní koordinátorem pro tento projekt, na vývoji nových metod a zpracování nového učebního materiálu pro potřebu místní správy v ČSFR. Tento výcvikový modul je jedním z výsledků jejich práce.

Představou autorů je používat tento výcvikový modul instruktory, kteří mají všeobecné vědomosti o formách, struktuře, úloze a odpovědnosti místní správy v ČSFR, USA a některých evropských zemích. Tento modul je ve formě zásad pro kurzy a mají být doplněny vlastními znalostmi instruktora a ilustrovány praktickými příklady ze současné praxe doma i v zahraničí.

Základní "kostra" je komentována vysvětlujícími poznámkami a komentáři /psanými kurzívou/ a obsahuje stručný seznam od-

kazů, které instruktor uzná za užitečné pro kurs.

## PROFESIONALITA V MĚSTSKÉ SPRÁVĚ

Výcvikový modul připravený pro  
Institut pro místní správu Benešov

Graham W. Watten a Hansem Spiezelem  
Institute of Public Administration, New York  
/Institut pro veřejnou správu, New York/

14. duben, 1992

### ÚVOD A ÚČEL

Správa je organizována a členěna způsobem, který co nejefektivněji slouží potřebám občanů republiky jako celku a současně potřebám veřejnosti v místním měřítku /obcích apod./. Poněvadž systém správy musí sloužit jak národním, tak místním potřebám v celém širokém spektru správních funkcí, nezbytně zahrnuje komplex vazeb mezi správou na národní úrovni a na lokální úrovni a mezi různými subjekty místní správy navzájem.

Československo se nachází v procesu přeměny základních rolí, odpovědnosti a vazeb svých správních institucí. Budoucnost slibuje výraznější změny v organizaci správy, ve vztahu místní správy k subjektům správy na národní úrovni, systému daní a přerozdělování odpovědnosti za správu a financování mezi správními subjekty.

Aby byl jakýkoli systém správy efektivní, orgány a instituce uskutečňující tuto správu musejí plnit své konkrétní úlohy kompetentně a musejí být vzájemně propojené, aby systém jako celek fungoval efektivně a uspokojoval tak celospolečenské /národní/ i místní potřeby a cíle.

Centralizace správní pravomoci v nedávné minulosti učinila správu na národní úrovni odpovědnou za sprovádění a financování veřejných služeb. Místní správa měla jen malou /nebo žádnou/ odpovědnost za rozhodování, co a v jakém rozsahu je

třeba provádět, za spravování veřejných služeb a za jejich financování. Změny v tomto systému, započaté v roce 1990, pokračují a je zřejmé, že místní správa a její úředníci musejí mít mnohem větší odpovědnost za správu a financování služeb pro občany v lokálním měřítku.

Starostové a členové městských úřadů volení jako zástupci místní správy jsou základem demokratické praxe v nové československé demokracii. Tito úředníci musejí být odpovědní svým voličům za uspokojování řady potřeb obce. Je důležité, aby byli vybaveni pravomocí, finančními zdroji a profesionální odborností nezbytnou pro plnění této náročné odpovědnosti. Účelem tohoto výcvikového modulu je i vysvětlit, proč je profesionální správa základním komponentem místní správy, vztahu profesionálních a volených úředníků správy a navrhnout rozdělení funkcí mezi starostou a městskou radou na jedné straně a profesionálním manažérem na straně druhé.

#### I. Městská správa má nejbližší k občanům

Služby města jsou součástí každodenního života

Úředníci městské správy jsou přátelé, sousedi apod. občanů a vtiskují úřadu dočasný, měnící se charakter

Úředníci městské správy jsou přístupní pro občany pro vyjádření jejich potřeb, zájmů a požadavků

Komentář: v nedávných přímých volbách starostů voliči preferovali význačné, známé osobnosti a přirozené vůdce. Starostové mají tendenci být sociálně aktivními občany. Občan - volič je zná jako kompetentní pracovníky a proto je volí.

#### II. Úředníci městské správy jsou odpovědní za řízení mnoha služeb důležitých pro občany.

Jak je vykonávána správa města ovlivňuje efektivnost místní správy a životaschopnost lokální demokracie



III. Do konce 19. století byla místní správa v USA nepoctivá, zkorumpovaná a ovládaná kariéristickými politiky

Růst těchto měst, nové technologie a všeobecné vzdělání vyvolaly poptávku po reformě místní správy

Potřeba profesionality byla vyjádřena reformními občany, z nichž mnozí byli obchodníci a podnikatelé seznámení s organizací velkých korporací a soukromých firem, které se rozšiřovaly se konci 19. století

Komentář: tehdejší reformátoři se shodovali v tom, že správa musí být zaměřená na praxi a účinná a rozhodli se změnit podmínky, které brání správě dobře fungovat, zjednodušit mašinerii, která zasahuje do svobodného výrazu a posílit význam vůle většiny.

IV. Byla ustavena funkce manažera v městské radě /the Council - City Manager/ za účelem zahrnutí profesionálního řízení soukromého sektoru do místní správy

Po 2. světové válce se tato forma místní správy stala populární ve středních a velkých městech

Tato myšlenka byla od té doby modifikována a přijata např. ve Velké Británii /Town Clerk/, západním Německu /Oberstadtdirektor/, Kanadě, Austrálii, na Novém Zélandě a v dalších zemích.

Některá města dávají přednost tomu, zaměstnávat profesionálního manažera jako předního správního úředníka, který informuje starostu; mnoho okresů ustavilo funkci "okresních správců" /County Administrator/, obsazenou profesionálními manažery

Komentář: profesionální manažéři v městské radě /City Managers/ jsou vybíráni hlasováním městské rady pouze na základě výkoných a správních /ne politických/ kvalifikací. Manažér nemusí být trvale bydlící /rezident/ ve městě v době jmenování a pracuje v přesně nespecifikované funkci /"pro blaho městské rady"/

V. Profesionální manažér pracující pro voleného starostu a

městskou radu, přináší správě města:

Technickou kompetenci vyplývající ze vzdělání a zkušeností

Znalost současných trendů a jejich dopad na řízení obce

Politickou neutralitu - manažér se neidentifikuje s žádnou politickou stranou nebo zájmovou skupinou

Zasvěcení službě pro veřejnost

Komentář: profesionální manažér /City Manager/ je přední správní úředník města odpovědný za správu všech záležitostí města, které jsou mu svěřeny zákonem nebo vyplývají z činnosti městské rady, včetně:

1. jmenování a odvolávání všech zaměstnanců města
2. řízení a dohlížení nad správou všech divizí /úseků/ městské správy
3. účasti na všech zasedáních městské rady /účastní se diskusí, ale nemá hlasovací právo/
4. dohledu nad tím, aby všechny zákony a nařízení městské rady byly náležitě plněny
5. přípravy a předkládání městské radě ročních rozpočtů a plánů na zlepšení v oblasti investic /kapitálu/
6. podávání ročních zpráv o finanční a správní činnosti města
7. předkládání zpráv požadovaných městskou radou týkajících se činnosti těch úseků městské správy, které mu podléhají
8. informování městské rady o stavu financí a budoucích potřebách města
9. provádění doporučení městské radě v otázce záležitostí města
10. radí v personálních otázkách
11. provádí další úkoly požadované městskou radou.

VI. Volení úředníci města jsou základem demokracie v místní správě

Jsou voleni z důvodu jejich osobních kontaktů v obci a protože jsou známi, respektováni a těší se důvěře

Jejich kompetence ne v technických aspektech řízení správy,

ale v jejich schopnosti vyjádřit zájmy obce a spolupracovat s rezidenty na vytvoření podpory pro požadované programy

Všechny lokální kompetence jsou představovány starostou a městskou radou, přesto má manažér specifickou odpovědnost za jmenování, přímé správní operace, dohled nad dodržováním zákonů, přípravou a správou rozpočtu a poradenskou funkci vůči starostovi a městské radě

Komentář: manažér /City Manager/ je průběžně odpovědný městské radě, voleným zástupcům občanů. V USA jsou tyto manažéři vázání tzv. Etickým zákoníkem /Code of Ethics/, který částečně odkazuje na vztah mezi manažérem a volenými správními úředníky:

"Být oddán koncepci efektivní a demokratické místní správy prostřednictvím odpovědných místních úředníků a věřit, že profesionální řízení je základem pro dosažení tohoto cíle".

"Být oddán nejvyšším ideálům cti a integrity ve všech veřejných a osobních kontaktech, aby si mohl zasloužit úctu a důvěru volených úředníků, dalších úředníků a zaměstnanců a veřejnosti."

"Předkládat návrhy v oblasti politiky voleným představitelům, poskytovat jim faktické údaje a rady v metodických otázkách jako základ pro rozhodování a vytýčování cílů komunity; prosazovat a uskutečňovat lokální politiku přijatou volenými představiteli "

"Uznávat, že volení zástupci lidu jsou oprávněni k důvěře v otázkách municipální politiky; odpovědnost za realizaci politiky zůstává na manažérovi."

"Zdržet se účasti ve volbě členů zaměstnávajícího legislativního orgánu a všech stranických politických aktivit, které by narušily výkon funkce profesionálního pracovníka správy."

"Informovat občany o záležitostech města; povzbuzovat komunikaci mezi občany a představiteli města; podporovat přátel-

ské a zdvořilé služby veřejnosti; snažit se zlepšit kvalitu a image veřejných služeb."

VII. Profesionální správa města /City Management/ vyžaduje znalosti a dovednosti v mnoha různých oborech:

Struktura a funkce federální, republikové a místní správy

Právo vztahující se k místní správě

Komentář: pravomoci a autorita municipality /městské správy/ je odvozena od národních zákonů a jejich pravomoci /městských správ/ mohou být rozšířeny, zkráceny nebo zrušeny Národním shromážděním /National Assembly/. Shromáždění může rovněž specifikovat standardy pro místní správu v otázkách, jako <sup>např.</sup> personální záležitosti, finance a ochrana životního prostředí. Je důležité, aby úředníci místní správy byli seznámeni s těmito zákony.

Vztahy mezi správami

Komentář: vztahy mezi správami se týkají způsobů, jakými se tyto subjekty navzájem interaktují. Vztah může vzniknout mezi správou na národní úrovni a municipalitami, nebo mezi dvěma nebo více municipalitami. Tyto vztahy mohou být formální /tj. vytvořené legislativou nebo smlouvou/, nebo neformální /smlouvy uzavřené mezi úředníky, které mohou být ústní nebo redukované na "memoranda of understanding"/.

Smlouvy mezi správami mohou pomoci rozšířit nedostatečné zdroje, doplnit místní příjmy, nebo zlepšit efektivní nabídku služeb.

Zásady demokratické praxe: účast na rozhodování a účast občanů

Komentář: řízení ve veřejném sektoru je jedinečné ve své veřejné odpovědnosti, politickém charakteru a šíři odpovědnosti. Veřejní administrátoři musejí být

dobře obeznámeni a oddáni systémům rozsáhlé formální a neformální účasti na veřejném rozhodování.

### Profesionální správa

Komentář: profesionální správa se rovná efektivnímu zavedení veřejné politiky a řízení veřejných služeb. Efektivní veřejný management zahrnuje aplikaci specializovaných znalostí a řady dovedností, mnohé z nichž jsou uvedeny dále.

### Organizační design /formální a neformální struktury/

Komentář: organizační struktura a efektivnost řízení nemohou být odděleny. Organizace by měly být projektovány tak, aby zaměstnanci pracující spolu sdíleli společné cíle a aby zdroje byly využívány účinně. Manažéři si také musejí být vědomi neformálních organizací založených na přátelství zaměstnanců, nebo společných charakteristikách jako je technická specializace /např. vztah právníků k jiným právníkům/, nebo věková struktura.

### Řízení /supervize/ zaměstnanců /zplnomocnění a delegování/

Zplnomocnění zaměstnanců k provádění základních úkolů  
Výhody zplnomocnění delegováním

Komentář: profesionální řízení je rozhodující pro kvalitu místní správy; avšak je to jen jedna strana vztahu. Druhá je chování zaměstnanců. Jako v případě vedoucích pracovníků, hierarchie hodnot, postoje a cíle zaměstnanců ovlivňují jejich chování. Moderní metody kontroly jsou založeny na zásadě, že zaměstnanci, kteří jsou zainteresováni na rozhodování záležitostí spojených s jejich prací, jsou lépe motivováni a produktivnější než zaměstnanci, jejichž chování je řízeno autokratickým způsobem.

Reference: "Effective Supervisory Practices"  
International City Management Association,  
Washington DC, 1978

Kontrola a koordinace řízení

Systémy kontroly řízení /monitorování a zpětná vazba/

Cíle a standardy výkonu /úsekové a individuální hodnocení výkonu/

Komentář: profesionální manažér bude udržovat systémy pro měření výkonnosti pracovníků vyplývající ze zdrojů, které manažér řídí, tj. množství a kvalita služeb dodávaných občanům. Kontrolní systémy zajišťují informace o řízení pro modifikace, změny či vytýčení nových směrů úsilí zaměstnanců a úseků. Individuální hodnocení výkonu je používáno pro vtahování zaměstnanců do stanovování cílů a norem pro výkon zaměstnání.

Reference: "Performance Evaluation - A Manager's Guide to Employee Development"  
/Leader's Guide and Handbook/. International City Management Association, Washington DC, 1987

Motivace a produktivita

Motivace versus pohnutky a podněty

Komentář: odměna a přímá materiální zainteresovanost zůstávají důležitými faktory pro motivaci zaměstnanců; nicméně, jsou používány i další systémy odměňování včetně povýšení, zvyšování vzdělání, pružné pracovní doby a speciálního uznání /certifikáty, odměny/. Komplexní přístup k motivaci zaměstnanců zahrnuje účast na rozhodnutích ovlivňujících zaměstnance v jejich práci a další motivátory včetně práce samé, odpovědnosti, uznání, úspěchu a růstu.

Reference: Kapitola 5: Creating Conditions for Excellence in "The Effective Local Government Manager", International City Manager Association, Washington DC, 1983

Vztah morálky a produktivity práce

Rozvoj organizace

Manažér jako "instruktor" a vnitropodnikový konzultant

Klíč ke zvyšování efektivnosti organizace

Komentář: profesionální manažéři musejí vytvořit ovzduší motivace pro své zaměstnance. Zaměstnanci, kteří jsou vnitřně motivováni pro cíle organizace, budou produktivnější a budou mít vyšší morálku než ti, kteří myslí jen "this is just a job" /je to jen práce/. Aby dosáhli od zaměstnanců co nejlepšího výkonu, manažéři musejí vědět, co je motivuje.

Reference: "A Practical Guide to Employee Motivation" /Leader's Guide and Handbook/,  
International City Management Association,  
Washington DC, 1987

Teorie a praxe řízení

Správa financí

Reference: "Management Policies in Local Government Finance",  
International City Management Association,  
Washington DC, 1987

Rozpočtování /Budgeting/

Personální řízení

Řízení různorodé pracovní síly

Komunikace zaměstnanců /komunikační styly/

Vytvoření efektivních pracovních týmů

Reference: Kapitola 13: Personnel Management in "Small Cities and Counties - A Guide to Managing Services",

Vztahy zaměstnanců a vedoucích

Řízení změn

Služby zákazníkům

Kvalita služeb

Postoje zaměstnanců

Zpětná vazba

Komentář: manažéři a zaměstnanci sdílejí odpovědnost za uspokojení občanů /zákazníků/ službami, poskytovanými jejich municipální správou. Mohou být použity speciální ~~vzdělávací~~ <sup>vzdělávací</sup> programy k rozvíjení partikulárního hodnocení mezi zaměstnanci v otázkách uspokojování potřeb zákazníků a poskytování služeb.

Reference: "The Citizen As Customer" /Handbook and User's Guide/, International City Management Association, Washington DC, 1989

Funkce služeb

Komentář: jako součást <sup>učeb</sup> ~~vzdělávání~~ a výcviku profesionální manažér městské správy se musí učit cílům, metodám a praxi v širokém spektru funkcí uskutečňovaných municipalitami /dále uvedena je řada běžných funkcí/ pro řízení, kontrolu a hodnocení řízení těchto funkcí jejich odpovídajícím úsekovým "správcem" /administrátorem/.

Reference: praktické publikace z International City Management Association's Municipal Management Series /"Managing Human Services", "Housing and Local Government", "Government Finance", a další/

Hospodářský rozvoj

Bydlení



Služby /Human Services/

Veřejné práce

Hygiena

Ekologie

Využívání půdy

Parky, rekreace a kultura

VIII. Profesionální vedení na čele organizace povyšuje rostoucí profesionální kompetence prostřednictvím správy. Jednotlivé úseky a jejich části jsou v rostoucí míře vedeny osobami s profesionálním vzděláním a zkušenostmi a držiteli certifikátů profesionální kompetence.

Komentář: důraz na profesionalitu začal u profese manažérů v městské správě /City Managers/, ale nyní zahrnuje pracovníky všech místních správ, včetně vedoucích úseků /departmentů/ a dalších zaměstnanců, plánovače i výkonné pracovníky jako inženýry, pracovníky zdravotnictví, sociální pracovníky, policejní úředníky, hasiče, kontrolory a další služby.

IX. Některé návrhy pro zvyšování profesionality v městské správě v ČSFR:

Uznat, že profesionální řízení v městské správě je cíl vysoké priority

Uznat, že existuje nedostatečná /konkrétně/ příprava a značně omezené zdroje

Plánovat pozitivní přístup k dosažení cíle v nejkratším možném čase

Vytvořit funkci městského tajemníka /City Secretary/, kterou budou <sup>zastupují</sup> kvalifikovaní lidé

Zvyšovat možnost organizovat a účastnit se takovýchto vzdělávacích

v Institutu pro místní správu

prostřednictvím Asociace měst a municipalit

na universitách

samostudiem

navštěvováním přednášek a v praxi

Organizovat programy na universitách

- prostřednictvím univerzitního studia

- prostřednictvím krátkých /doplňovacích/ kursů

Usilovat o legislativu k povzbuzení měst, aby přijímaly profesionální standardy pro správu a odměňovat města, která vytvářejí místa profesionálních manažérů a obsazují je kvalifikovanými jedinci

Být připraven využít neočekávané příležitosti

## CVIČENÍ V MALÝCH SKUPINKÁCH

Rozdělte skupinu do menších diskusních výborů maximálně o 10 osobách. Zadejte jednu z následujících otázek každému výboru. Výbor si vybere předsedu, který bude současně jeho mluvčím. Během 15 minut má každý výbor promyslet a prodiskutovat svou otázku a shromáždit odpovědi.

Předseda výboru bude požádán, aby tlumočil celé skupině výsledky diskuse svého výboru.

### OTÁZKY:

1. Jaké jsou překážky růstu profesionality v místní správě v ČSFR ?

2. Jmenujte některé z faktorů, které přispívají k profesionalitě v místní správě v ČSFR.

3. Jaká opatření jsou nyní reálná pro zlepšení profesionality řízení v místní správě ?

**Slovak Institute For Public Administration  
External Training Needs Assessment**

**Institute of Public Administration (IPA)**

**May 1993**

**Dr. Deborah Cutchin  
IPA Associate**

This report is a product of a project supported by a grant from USAID to IPA for assistance to Slovakia and the Czech Republic to help strengthen training for democratic local government.

## Table of Contents

	<u>Page</u>
I. INTRODUCTION	1
Goals	1
Definition of Terms	2
II. ASSUMPTIONS AND METHODOLOGY	5
Assumptions	5
The Sample	6
The Focus Groups	9
The Questionnaire	12
Implementation Issues	13
III. FINDINGS	15
Who is the client?	15
What should be the focus of the Training and assistance	17
Comparing Three Programs	37
Other Services	41
How Should Training be Offered?	44
Summary of Findings	49
IV. RECOMMENDATIONS	51
 <u>APPENDICES</u>	
A. Focus Group Questions	54
B. Questionnaire	57

## Table of Tables

I.	INTRODUCTION		
	1.	Division of Communities by Size-Slovakia	3
II.	ASSUMPTIONS AND METHODOLOGY		
	2.	Who Participated--the Sample by Occupation	6
	3.	In Which District is your community located?	7
	4.	Population of Communities in Sample	8
III.	FINDINGS		
	5.	Who Should be Trained	16
	6.	Priority Summary	18
	7.	Comparison of Priorities	
	8a-c.	Most Important Issues*	
		a.- aggregate	20
		b.- by region	21
		c.- by size of community	23
	9a-c.	Most Important Training Needs	25-28
	10.	Types of Training Experiences	36
	11.	Types of Training Methodologies	37
	12.	Why They Would <u>Not</u> Attend SIPA Academy	38
	13.	Why They Would <u>Not</u> Attend Association Programs	39
	14.	Why They Would <u>Not</u> Attend CUB Effective Manager Course	40
	15a-c.	Other Services Desired	41-42
	16a-b.	Willingness to pay for other services	43-44
	17.	Length of Courses	45
	18a-c.	Travel to One-Day Sessions	46
	19a-c.	Travel to Multi-Day Sessions	47
	20	Willingness to Pay for 1-day of Training	47

\* Breakdown of all large tables is same: aggregate, by region and by size of community.

## I. INTRODUCTION

This report has been prepared to summarize the information gathered as part of an intensive needs assessment process conducted by the Institute of Public Administration (IPA) for the Slovak Institute for Administration (SIPA). Under the direction of Ing. Anton Goga, director of SIPA, the study was conducted by Dr. Deborah Cutchin, with assistance from Dr. Jana Cechova and SIPA staff, during a period from November 2-13 (initial field work) and from December 1992 - February 1993 (questionnaire implementation and analysis). This section outlines the goals of the needs assessment, and gives a brief description of terms and variables used in the assessment.

### Goals of Training Needs Assessment

The goals of this study can be stated as follows:

- (1) To systematically collect information about perceived training and assistance needs of local self-government officials in Slovakia.
- (2) To provide feedback and analysis to SIPA staff, as well as other providers of local government training in order to improve SIPA services and products to meet client needs through examination of curricula, training methodologies and materials, staffing patterns and marketing aspects of SIPA operations.
- (3) To provide feedback to local officials about the overall needs for assistance and training which will allow them to prioritize their time and resources.
- (4) To provide feedback to IPA-New York and A.I.D. about future training and assistance needs.

This information could also be useful to all funders including the EC PHARE program.

### Definition of Terms

As the reader reviews this document, it is important to recognize some general definitional distinctions that were used in developing the instruments, analyzing the data, and writing this report.

The focus of this study is the "local self-governments" - i.e., the 2,800 units of elected self-government in Slovakia. In this report they will be referred to as "local governments". This should be distinguished from the middle level of government - the District or regional units--which are part of State administration but are sometimes referred to as "local". In this report it will be referred to as "Districts". While this research was being conducted there were continual changes in the roles and configuration of the districts. In the analysis we also refer to "Regions". These refer to a generally accepted division of districts into three regional areas - west, middle and east Slovakia.<sup>1</sup> As used here these are geographic division not political divisions. They are potentially important divisions, however, as SIPA considers utilizing several regional training centers. Finally, the national government is referred to as "the State."

---

<sup>1</sup> The districts in each region are:

West: Bratislava, Bratislava-vidiek, Dunajska Streda, Galanta, Komarno, Levice, Nitra, Nour Zamky, Povazska Bystrica, Senica, Topoicany, Trencin, Trnava, Zilina

Middle: Banska Bystrica, Cadca, Dolny Kubin, Liptovsky Mikulas, Lucenec, Martin, Popraci, Prievidza, Rimsvska Sobota, Roznava, Velky Kietis, Ziar nad Hronom, Zuden

East: Bardejov, Humenhe, Kosice-mesto, Kosice-vidiek, Michalovce, Presov, Spisska Nova Ves, Stara Lubovna, Svidnik, Trevisov, Vranov nad Toplo



There are 2,800 local governments in Slovakia. What is especially interesting in this figure is the very small size of the communities. For the purposes of this report, we have divided the communities as follows:

Table 1: Division of Communities by Size-Slovak Republic

Population Size Number Nationally (1991) Referred to in Report

under 500 residents 501 - 1000	69% small
1001 - 5000	27% medium
over 5001	4% large

These figures not only reflect the "small town" nature of Slovakia, but also the very limited resource base which any single government will have to draw upon. Similar distinctions in New Jersey, for instance, would be small (under 10,000), medium (under 40,000), large (over 40,000). What is of interest is that using the same classification the general breakdown is very similar in New Jersey with approximately 65% small, 25% medium and 10% large. The great difference is density. The New Jersey "small" communities are largely "suburban" in nature while they are clearly rural in Slovakia. The small size of community also has major implications for the availability of expert/specialist knowledge and skills on staff to manage often very technical operations.

The programs of three institutions are cited in the data. SIPA refers to the Slovak Institute for Public Administration which is a state-supported operation affiliated with the Ministry of Interior. The Association refers to the Association of Towns and Communities which is a non-profit membership organization. The City University of Bratislava (CUB) is a privately funded university with a partnership with the Open University in Great Britain. It is believed that the programs offered by these

46

groups are the primary in-country sources of general assistance and training for local government officials. There are, of course, other providers especially from the international community.

In terms of actual training offerings, programs referred to include the SIPA Academy - a set of courses which are grounded to a great degree in traditional concepts, approaches and content which reflect the faculty expertise. These courses are generally offered either in 1-3 days sessions or in week long blocks. With assistance from IPA, SIPA is also developing a 4 week long modules on town management. The Association offers half-day and one-day programs which are primarily oriented towards review of the current laws. These courses are conducted in large groups (200+ people) and are in the lecture format. The CUB Effective Manager course is a self-study tutorial course of 220 hours. It is aimed at the highly motivated, self-paced learner and has all types of training formats - books, videos, cassettes, one-on-one tutors and assignments, and group sessions. "The Effective manager" is the first course in a three part set - the other two courses are "PC's and Accounting for Managers" (110 hours) and "Marketing and Customer Relations" (110 hours). These three courses are one-half of the requirements for a Professional Diploma in Management, for college credit.

Finally, open-ended answers to questions 7 and 8 were coded by American definitions of items. For instance, we used the category "infrastructure," which did not appear in anyone's answers. We used it to distinguish between physical development ("infrastructure") (water, sewer, roads, etc.) and what was more often referred to as "environment" (ecology, protection, etc.). Likewise, care was taken to try to elicit the exact meaning of "legal" or "law" information: what is the law? what does it mean? what should I do?. Those differences were much easier to understand through questions during focus groups rather than on the questionnaires. These are important distinctions because they are very different kinds of training experiences - knowledge-based, skills based, or problem-solving.

## II. Assumptions and Methodology

This section describes the assumptions which were used to guide the development of the survey instruments, and, to outline the methodologies of data collection and analysis. This section is broken into two parts: the focus groups, and, the questionnaires.

### Assumptions

From the goals listed in Section 1, the following general assumptions were used in developing this study.

1. The needs for training and assistance for local governments were not well defined at SIPA. The local governments are new and their roles and responsibilities are developing incrementally. Local government training is relatively new to SIPA and its faculty. And there are still some disagreements over the roles and powers of local governments vis a vis State administration.
2. The process of needs assessment should be ongoing and flexible during this period of change. This assessment should be most accurately described as the beginning of a process. First, because the laws (and financial structures) are in a state of flux so constant revisions of information and contexts will be required. Second, as more people have experience as "local government officials," a greater understanding of their needs will be derived. In fact, one of the most disturbing signals we found during the focus groups was that when the Mayors were asked if they plan to run for re-election, most had no interest in continuing. This could indicate instability not only from a legal/financial standpoint, but also in local leadership. This could be troublesome because of the very small number of trained career staff. The needs assessment will need to be revisited repeatedly in the next several years.
3. There may be some reluctance on the part of local officials to participate in a written survey document. Given the history of confidentiality and use of

information, there were real reasons to be concerned about the officials' willingness to participate. The overall response rate was 15% (423). The responses were from all districts and represent all sizes of communities.

4. It is important to use multiple methods of collecting information. Because of cultural and language differences, and respondent reticence, a multi-measure approach was preferred. In this way we could not only clarify the meaning of certain words and terms, but also place in the context of specific examples the responses which were given. Two methodologies were employed: focus groups and structured questionnaires.

The Sample

A total of 448 officials participated in one or both of these efforts. Who were these respondents? Table 1 shows the breakdown of who participated.

Table 2: Who Participated: The Sample by Occupation

	Focus Groups	Questionnaires
Mayor	78%	70%
Council/Board Member	0%	2%
Professional Staff	17%	16%
Other	2%	6%
Total	97%	94%

(\*totals do not add to 100% because of non-responses on question #6)

425

Where were these participants from? Table 3 shows the breakdown of who participated by district. What is important to note is that focus groups were held in four (4) sites where specific communities were invited to attend. The written questionnaires were sent to all 2800 Mayors.

**Table 3: In Which District Is Your Community Located?**

District	Questionnaires		Focus Groups	
	N	%	N	%
Banska Bystrica	12	2.7		
Bardejov	11	2.5		
Bratislava	13	2.9	6	15
Bratislava-vidiek	11	2.5		
Cadca	22	4.9	8	20
Dolny Kubin	10	2.2		
Dunajska Streda	11	2.5		
Galanta	14	3.1	2	5
Humenne	11	2.5		
Komarno	7	1.6		
Kosice-mesto	6	1.3		
Kosice-vidiek	7	1.6		
Levice	9	2.0		
Liptovsky Mikulas	12	2.7		
Lucenec	7	1.6	1	2
Martin	6	1.3		
Michalovce	7	1.6		
Nitra	16	3.6		
Nove Zamky	20	4.5	1	2
Poprad	17	3.8		
Povazska Bystrica	11	2.5		
Presov	6	1.3		
Prievidza	12	2.7	2	5
Rimavska Sobota	12	2.7		
Roznava	5	1.1		
Senica	17	3.8	7	17
Spisska Nova Ves	11	2.5		
Stara Lubovna	19	4.2		
Svidnik	10	2.2		
Topolcany	7	1.6	2	5
Trebisov	14	3.1		
Trencin	10	2.2		
Trnava	14	3.1	1	2
Velky Krtis	8	1.8		
Vranov nad Toplou	5	1.1		
Ziar nad Hronom	25	5.6	1	2
Zilina	7	1.6		
Zvolen	23	5.1	10	24
NA	3	0.7		
Total	448	100	41	100

It is important to note that although only 15% of questionnaires were returned, each district was represented, with the highest number of responses from Cadca, Zvolen and Ziar nad Hronom - where the focus groups had been conducted. This could indicate some word of mouth about the purpose of the questionnaires took place.

Finally, we were interested in representing all sizes of communities. Table 3 indicates the breakdown of communities by size.

Table 4: Population of Communities in Sample

<u>Population</u>	<u>Focus Groups</u>	<u>Questionnaires</u>	<u>National</u>
Under 500	5%	20.3%	69%
501 - 1000	10%	23.0%	
1001 - 5000	61%	35.5%	27%
over 5001	24%	15.0%	4%
NA	0	6.3%	

While the sample is distributed across all groups, there are clearly more medium and large size communities represented in the sample than in the population as a whole.

In summary, representatives from all districts and all size communities were participants in the survey effort. The districts were represented in approximately the same proportions as they are in actual population - western (145), middle (147), and east (89). Likewise, the sample of respondents in the questionnaire mirror much closer to the actual population. The most important aspect of the sampling, however, was the fact that the focus groups represented invited participants in four locations, while the total population was the basis for the questionnaire responses.

430

One final comment on sample size. The reader could dismiss the sample as too small to really illustrate the needs of the population. On one hand, normal surveys of this type in the U.S. could be expected to have a 25-40% response rate. On the other hand, depending on the accuracy of the sampling technique, samples as small as 1-5% are routinely used in marketing research. Our sample falls somewhere in the middle. More importantly, given the newness of this approach (this could easily have been the first time recipients had ever been formally surveyed), uncertainties in the intergovernmental relationships, and the difficulties in communicating especially with many part-time Mayors, we consider this sample satisfactory.

### The Focus Groups

During the field visit in November 1992, four focus groups were held in different locations in west and middle Slovakia: Duchonka, Cadca, Zvolen and Bratislava. The Director of SIPA, Ing. Anton Goga, and the local Mayors were instrumental in issuing invitations to participants.

Appendix A is the set of questions used during these sessions. All questions and answers were communicated through translators, and three different translators were used, not all of whom were completely familiar with the technical language of either local government or training.

These sessions were extremely valuable, however, in several ways. First, they were two-way interactive dialogues where clarification could be sought on both sides. Second, they provided the researcher with not only the content of examples relating to questions, but also insight into the processes. Third, they helped to build rapport and good will between the researcher (and her host SIPA) and the local officials. Finally, as would be predicted, the participants enjoyed the interaction and hearing about problems which were strikingly more common than they would have ever imagined.

While the content findings of these sessions will be found in Section III of Report, there are several process observations that could be added here to give the reader a more complete picture of the technique.

- The first questions were designed to determine who does what and what is important in terms of service delivery. What we found was, even though the list of services come from the then current legislation, few Mayors knew what they were legally responsible for. They had difficulty distinguishing service delivery issues from financing issues.

Likewise, when asked to distinguish between citizen priorities, Mayor priorities and developmental priorities, most respondents did not know the difference. They had no real way of determining client priorities. They often mentioned "citizen wants" like assistance for the elderly and jobs that are not formal local government responsibilities. The picture, then, was one of officials with few resources to address either real, perceived or legal obligations. Being held responsible for "everything" was an extremely stressful experience as described by many of the Mayors.

- When questioned about the process of making decisions, the primary technique would be described as "firefighting"/crisis management. There was also a more vague reliance on prioritizing those services that they had money for, although funds (except for special grants) did not seem to be tied to particular services.
- There was a fair degree of blame placing and helplessness expressed, especially as it relates to the State administration. There was a strong tendency to defer to State dictates - and wait for permission to take action. It is important to remember these sessions were conducted in



the middle of the movement towards the split between the Czech Republic and Slovakia when attention to the needs of local governments was not high.

- In both the focus groups and later in the questionnaires there was a distinct pattern of response that indicated that while many of the immediate pressing problems were highly technical (water, sewer, roads, lighting), there was little mention of the need for training or technical assistance in those areas. The "answers", it seems, for those technical problems were somehow focused on "if we had the authority" (i.e., the law) or "if we had the money", the problems would be solved. This showed a very dependent relationship to the State, and, some lack of understanding about the requirements for daily operational management that characterizes local government.
- When questioned about their small staff sizes (and related capacities), they seemed unaware of how this might impact their ability to manage. They clearly did not realize the limits it was placing on technical expertise. The exception to this was the consistent request for lawyers. Again, when questioned it appeared they felt the answer to their problems lay somewhere in the law.
- There was a considerable number of issues raised about problems that were intergovernmental in nature. Primarily between communities (and the uneven distribution of money), and, between the local governments and the State district offices.
- Mayors spoke at great length about the fear they are experiencing from their citizens about their loss of stability. "Uncertain but patient".

- When asked to describe their jobs, the Mayors in general felt that the most important aspect of their job was leader of the community and policymaker, but the bulk of their time (except in Bratislava) is devoted to supervising daily operations.

In summary, the way the questions were answered, the content of the examples and stories they told, and the levels of frustration and confusion expressed by the Mayors offered important perspective on how services should be offered to the Mayors as clients. Maximum effort should be made to make training problem-focused, relevant to immediate concerns and issues, and with as much clarity as possible about real legal and financial situations. SIPA could use its linkages to State administration to obtain and clarify information needed by local officials. The management of information, its political neutrality and image represent major challenges for winning the confidence and support of the clients.

### The Questionnaire

Appendix B is the questionnaire that was used. This questionnaire was developed to get more in-depth information about the context of situation for local governments, and, to ask very specific questions about the parameters around providing training services. The results of the questionnaires can be found in Section III.

The questionnaires were initially developed after extensive discussions with SIPA staff and faculty, and using the experience of the researcher in providing local government training. The instrument was then field tested in Slovak during the focus groups to insure the quality and clarity of translations and the questions themselves. We also used the field testing to determine whether there would be a reluctance to answer any of the questions on the part of the respondents. Some minor modifications were made and a final instrument prepared.

SIPA sent questionnaires to all Mayors in December 1993. It is important to note the financial assistance from AID was critical to making this effort work. All costs for duplication, mailing, translation of open-ended questions, coding, computer programming and data inputting was borne by the grant. Support of this type will continue to assist in not only the increased professionalism of SIPA operations, but also to enhance their ability to respond effectively to client needs.

### Implementation Issues

As always happens during field research, a few problems were encountered.

1. Change in government systems. Laws and financial systems in the newly independent state of Slovakia are in flux. Government will need to focus more clearly on the needs of local governments. There is some reason to believe that even the role and responsibilities of the local governments (and their relationship to the State) is likely to be changed.
2. Non-response/missing data. There were some cases of non-responses or missing data. Some of this may be related to the researcher's codes. For example, in the questions 10-12 about the courses offered by the SIPA, Association and CUB, there was a high number of "other" reasons given under why people would not attend courses. The researcher had not anticipated the responses of "I'm too old" and "I am not going to run for re-election." This should be viewed as a data error.
3. Lack of data processing capacity at SIPA. All the data processing work was done at Rutgers University. SIPA has no capacity to process large data sets. Again, it is an important element of the organization's overall capacity to develop not only their hardware/software, but their analytical capacity.
4. Translations for meaning. In an international context, the issue of clarity of translations is an issue. There was an effort made to limit the number of open-

ended responses and each response was translated twice. The translations were first done in Bratislava and then done by a translator on the professional staff at Rutgers. Greater clarity was achieved during this process.

### III. FINDINGS

This section is designed to review the findings from the combined data derived from the focus groups and the questionnaires. The findings are organized by who, what, and how training and services should be offered.

#### Who is the Client?

Referring to the information offered under "Sampling" in Section II of this report, the people who were surveyed here are all local government officials in Slovakia. A questionnaire was sent to all 2,800 communities and 16% (448) responded. Our sample of responses is "representative" in the sense we have communities from all districts, all regions and all sizes. Our sample deviates from the general population in that it has a heavier representation of medium (1001-5,000 population) and large (over 5,001 population) size communities than does the country as a whole.

The reader will also note that the data has been broken down by region (west, middle, east) and size of community for each question. This will give us a more finely tuned look at differences among community types.

One further thing that is interesting to note from the demographic information is that even though we had relatively more medium and large size communities (50.5% of sample), there still remained a preponderance of small size organizations. 72.3% of respondents reported under 10 full-time employees and 78.9% of respondents reported under 10 part-time employees. (The reader will note that these distinctions are not as clear cut in Eastern European organizations where everyone tends to have multiple full-time jobs.) The types of training and assistance given, then, must be mindful of the very small organizational sizes and the related phenomenon of lack of expertise in technical fields.

Another question which could be asked based on the data is why did so few

of the "small" communities participate in the survey? 1,932 communities fall into that category; we had responses from 194 (10%). Several explanations could be offered: These Mayors have no time or desire to participate in training; these Mayors have no time or desire to participate in survey; no staff to complete survey.

For purposes of planning training or assistance needs, there should be a more thorough distinction made between (a) and (b). Training for this group of highly rural, very small communities will entail quite a different expert base than for larger communities. And although they constitute 69% of the total population, if they are not interested in training (a) then we would not want to make special emphasis on their behalf. Additionally, other mechanisms for communicating information may need to be used.

In terms of who participated in this survey, 72% of the questionnaires were completed by the Mayor. This is important as we weigh the question of who should be trained. Only 15.7% of questionnaires were completed by professional staff members. When asked directly who should be trained, the results were:

Table 5: Who Should be Trained

<u>Answered "Yes"</u>		
Elected officials	259	(68%)
Professional Staff	229	(60%)
Employees	156	(41%)
Citizens	32	( 8%)

This is important because current efforts from both SIPA and the Association have been primarily focused on elected officials. Given the reported high number of elected officials who express the desire to not continue as an elected official, in order to stabilize the local governments, equal or greater attention must be paid to staff training. This would include all elements of what we refer to in the western democracies as career development and career service. This concept is not widely

438

understood or embraced in the central European community at this point. It goes, however, to the core of not only insuring stability of government on local level, but also to the complexity of problems faced, the need for competent, qualified personnel and the use of expert knowledge. There is an enormous amount of work to do in this area of capacity-building. What makes it both interesting and challenging is that neither the American, British, French or Scandinavian models are exact "fits" as they are. It really will require a more flexible, hybrid model probably developed by an international team of human resource specialists who can work within the context of central Europe.

Finally, it is worth noting that during the focus groups there were clear distinctions made between "local self-government" officials and district office personnel. The nature of the relationships we observed ranged from cooperative and helpful to extremely hostile. There is clearly a lot of prior history involved in some of these arrangements. But, at a minimum it is fair to say that the interests and concerns of the two groups were markedly different. This is important as it relates to not only who is chosen to be trainers (and what are their perspectives and bias) and what explanations, examples, and materials are used with local officials.

#### What should be the focus of the Training and Assistance?

We also asked a set of questions to determine what were the appropriate subject matter for the training offerings. Tables 8 and 9 illustrate how this information was summarized from open-ended questions. The reader will note that each Table has three versions as follows:

8a/9a - Aggregate Analysis - Most Important Issues  
Most Important Training Needs

8b/9b - By Region - Most Important Issues  
Most Important Training Needs

8c/9c - By Size of Community - Most Important Issues  
Most Important Training Needs

Before looking at the more detailed findings, several large conclusions loom from the data. First, comparing actual problems faced with training needs, there is almost an inverse relationship of priorities.

Table 6: Priority Summary

<u>Top Issue Faced</u>		<u>Top Training Needs</u>	
1. Infrastructure	25.8%	1. Legislation	27%
2. Revenues/taxation	13.3%	2. Admin./Mgmt.	16.3
3. Economic Development	11.4	3. Finance	12.3
4. Finance	11.2	4. Revenues/Taxation	11.0
5. Property	8.9	5. Professional Devel.	8.7
6. Social issues/problems	7.0	6. Property	5.9
7. Legislation	7.0	7. Economic Develop.	4.9
8. Environment	5.2	8. Socials Issues/Problems	4.3
9. Admin./Mgmt.	2.2	9. Infrastructure	1.6
10. Professional Develop.	1.8	10. Environment	0.4

It appears that the only real constant priority are issues of finance and revenues. What is interesting, however, is that the comments more clearly reflect not so much an interest in professional financial management, as "money is the solution of our problems." With enough money, management problems disappear.

What is striking is the range of differences among the other priorities seen in Table 7 below.

440



Table 7: Comparison of Priorities

	Range	
	<u>Top Issues</u>	<u>Top Training Needs</u>
Infrastructure	1	10
Legislation	7	1
Administration Management	9	2
Professional Development	10	5

There are several possible explanations:

- a. more technical areas, it is assumed, can't be trained;
- b. the reliance on "the law" to save them/authorize them/empower them - with enough knowledge of "the rules" the problem will disappear;
- c. personal behaviors and skills (admin./mgt. and prof. development) are not as important as the rules and money on an ongoing daily basis; and
- d. a generalist, not a specialist orientation.

The overall conclusions, however, may simply be that the Mayors do not see any relationship between training and solving their real problems. The researcher noted that during the focus groups, there were consistent efforts made by the Mayors to turn the questions to address their real, daily problems faced in their communities. If this is the case, considerable attention will be needed to adjust curricula and teaching methodologies, acclimating current and new staff to the realities of local administration, and changing the methods used to advertise these courses to make them more directly related to their problems.

**Table 8a: Most Important Issues - Aggregate**

<b>Infrastructure</b>	17	
water supply, sewerage	123	
gas	60	
wastewater treatment	54	
solid waste disposal	65	
roads	15	
<b>Total</b>	<b>334</b>	<b>25.8%</b>

<b>Revenues/Taxation</b>	99	
property tax	73	
income tax	1	
<b>Total</b>	<b>173</b>	<b>13.3%</b>

<b>Finance</b>	65	
budget	52	
accounting	8	
<b>Total</b>	<b>145</b>	<b>11.2%</b>

<b>Property</b>	21	
settlement/privatization	32	
management (maps, documentation)	11	
restitution	15	
transfer from state to local government	8	
municipal	17	
urban planning	12	
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>8.9%</b>

<b>Social issues/problems</b>	16	
providing services	10	
cultural center	10	
house of mourning	6	
housing	24	
schools, youth programs	8	
gypsies (criminality, getting along with)	9	
law enforcement	4	
health care	4	
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>7.0%</b>

<b>Economic development</b>	42	
construction	40	
financing	57	
tourism	2	
unemployment	7	
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>11.4%</b>

<b>Legislation</b>	15	
application of new laws	24	
property/land	7	
financial issues	1	
taxation	44	
labor relations	0	
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>7.0%</b>

<b>Environment</b>	39	
environmental protection (water, etc.)	12	
forest management	6	
ecological construction	10	
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>5.2%</b>

**Table 8a: Most Important Issues - Aggregate (continued)**

<b>Administration, management</b>	10	
structure/organization of govt	7	
practical skills training	6	
relations with state govt	2	
relations with entrepreneurs	3	
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>2.2%</b>

<b>Professional development</b>	5	
business/ entrepreneurship skills	12	
computer skills	6	
foreign language	0	
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>1.8%</b>

<b>Other</b>	16	1.2%
--------------	----	------

<b>No Answer</b>	65	5.0%
------------------	----	------

442

**Table 8b: Most Important Issues - by Region**

	West		Middle		East	
	#	%	#	%	#	%
<b>Infrastructure</b>	7	1.8	7	1.5	3	1.0
water supply, sewerage	49	10.9	43	9.0	30	9.8
gas	23	5.1	15	3.1	22	7.2
wastewater treatment	16	3.8	22	4.6	15	4.9
solid waste disposal	32	7.1	22	4.6	10	3.3
roads	4	0.9	7	1.5	3	1.0
<b>Total</b>	<b>131</b>	<b>29.1</b>	<b>116</b>	<b>24.3</b>	<b>83</b>	<b>27.2</b>
<b>Revenues/Taxation</b>	34	7.6	39	8.2	26	8.5
property tax	19	4.2	32	6.7	21	6.9
income tax	0	0.0	1	0.2	0	0.0
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>11.8</b>	<b>72</b>	<b>15.1</b>	<b>47</b>	<b>15.4</b>
<b>Finance</b>	23	5.1	44	9.2	17	5.6
budget	20	4.4	18	3.8	14	4.6
accounting	2	0.4	6	1.3	0	0.0
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>10.0</b>	<b>68</b>	<b>14.2</b>	<b>31</b>	<b>10.2</b>
<b>Property</b>	10	2.2	4	0.8	7	2.3
settlement/privatization	11	2.4	12	2.5	9	3.0
management (maps, documentation)	5	1.1	3	0.6	2	0.7
restitution	7	1.8	3	0.6	5	1.6
transfer from state to local government	3	0.7	4	0.8	1	0.3
municipal	8	1.8	6	1.3	3	1.0
urban planning	5	1.1	6	1.3	1	0.3
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>10.9</b>	<b>38</b>	<b>7.9</b>	<b>28</b>	<b>9.2</b>
<b>Social issues/problems</b>	10	2.2	5	1.0	1	0.3
providing services	5	1.1	4	0.8	1	0.3
cultural center	4	0.9	2	0.4	4	1.3
house of mourning	2	0.4	4	0.8	0	0.0
housing	9	2.0	11	2.3	4	1.3
schools, youth programs	4	0.9	2	0.4	2	0.7
gypsies (criminality, getting along with)	2	0.4	3	0.6	4	1.3
law enforcement	2	0.4	0	0.0	2	0.7
health care	2	0.4	2	0.4	0	0.0
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>8.9</b>	<b>33</b>	<b>6.9</b>	<b>18</b>	<b>5.9</b>
<b>Economic development</b>	13	2.9	20	4.2	9	3.0
construction	19	4.2	11	2.3	10	3.3
financing	12	2.7	25	5.2	20	6.6
tourism	0	0.0	1	0.2	1	0.3
unemployment	4	0.9	0	0.0	3	1.0
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>10.7</b>	<b>57</b>	<b>11.9</b>	<b>43</b>	<b>14.1</b>
<b>Legislation</b>	4	0.9	5	1.0	6	2.0
application of new laws	9	2.0	12	2.5	3	1.0
property/land	3	0.7	4	0.8	0	0.0
financial issues	1	0.2	0	0.0	0	0.0
taxation	18	4.0	16	3.3	10	3.3
labor relations	0	0.0	0	0.0	0	0.0
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>7.8</b>	<b>37</b>	<b>7.7</b>	<b>19</b>	<b>6.2</b>
<b>Environment</b>	15	3.3	17	3.6	7	2.3
environmental protection (water, etc.)	2	0.4	7	1.5	3	1.0
forest management	0	0.0	4	0.8	2	0.7
ecological construction	4	0.9	2	0.4	4	1.3
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>4.7</b>	<b>30</b>	<b>6.3</b>	<b>16</b>	<b>5.2</b>

**Table 8b: Most Important Issues - by Region (continued)**

	West		Middle		East	
	#	%	#	%	#	%
<b>Administration, management</b>	2	0.4	6	1.3	2	0.7
structure/organization of govt	2	0.4	5	1.0	0	0.0
practical skills training	2	0.4	3	0.6	1	0.3
relations with state govt	0	0.0	2	0.4	0	0.0
relations with entrepreneurs	1	0.2	1	0.2	1	0.3
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>1.6</b>	<b>17</b>	<b>3.6</b>	<b>4</b>	<b>1.3</b>
<b>Professional development</b>	3	0.7	1	0.2	1	0.3
business/ entrepreneurship skills	5	1.1	4	0.8	3	1.0
computer skills	4	0.9	0	0.0	2	0.7
foreign language	0	0.0	0	0.0	0	0.0
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>2.7</b>	<b>5</b>	<b>1.0</b>	<b>6</b>	<b>2.0</b>
<b>Other</b>	<b>7</b>	<b>1.6</b>	<b>3</b>	<b>0.6</b>	<b>6</b>	<b>2.0</b>
<b>No Answer</b>	<b>2</b>	<b>0.4</b>	<b>2</b>	<b>0.4</b>	<b>4</b>	<b>1.3</b>

**Table 8c: Most Important Issues - by Size of Community**

	<500	%	501-1000	%	1001-5000	%	>5001	%
<b>Infrastructure</b>	0	0.0	3	1.0	10	2.2	3	1.6
water supply, sewerage	26	11.2	34	11.8	46	10.3	9	4.7
gas	15	6.4	14	4.9	21	4.7	6	3.1
wastewater treatment	7	3.0	15	5.2	20	4.5	5	2.6
solid waste disposal	17	7.3	14	4.8	19	4.3	14	7.3
roads	5	2.1	6	2.1	3	0.7	1	0.5
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>30.0</b>	<b>86</b>	<b>30.0</b>	<b>119</b>	<b>26.7</b>	<b>38</b>	<b>19.7</b>
<b>Revenues/Taxation</b>	15	6.4	27	8.7	40	9.0	12	6.2
property tax	15	6.4	12	4.2	28	6.3	8	4.1
income tax	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>12.9</b>	<b>37</b>	<b>12.9</b>	<b>68</b>	<b>15.3</b>	<b>20</b>	<b>10.4</b>
<b>Finance</b>	16	6.9	20	7.0	28	6.3	14	7.3
budget	8	3.4	11	3.8	17	3.8	12	6.2
accounting	3	1.3	0	0.0	5	1.1	0	0.0
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>11.6</b>	<b>31</b>	<b>10.8</b>	<b>50</b>	<b>11.2</b>	<b>26</b>	<b>13.5</b>
<b>Property</b>	5	2.1	2	0.7	6	1.3	7	3.6
settlement/privatization	6	2.6	4	1.4	13	2.9	7	3.6
management (maps, documentation)	1	0.4	2	0.7	4	0.9	3	1.6
restitution	3	1.3	3	1.0	5	1.1	4	2.1
transfer from state to local government	0	0.0	1	0.3	3	0.7	2	1.0
municipal	4	1.7	1	0.3	7	1.6	4	2.1
urban planning	2	0.9	2	0.7	4	0.9	3	1.6
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>9.0</b>	<b>15</b>	<b>5.2</b>	<b>42</b>	<b>9.4</b>	<b>30</b>	<b>15.5</b>
<b>Social issues/problems</b>	2	0.9	1	0.3	8	1.8	5	2.6
providing services	2	0.9	2	0.7	4	0.9	2	1.0
cultural center	2	0.9	5	1.7	2	0.4	0	0.0
house of mourning	2	0.9	3	1.0	1	0.2	0	0.0
housing	2	0.9	1	0.3	4	0.9	16	8.3
schools, youth programs	2	0.9	4	1.4	2	0.4	0	0.0
gypsies (criminality, getting along with)	2	0.9	1	0.3	1	0.2	3	1.6
law enforcement	1	0.4	1	0.3	2	0.4	0	0.0
health care	0	0.0	2	0.7	2	0.4	0	0.0
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>6.4</b>	<b>20</b>	<b>7.0</b>	<b>26</b>	<b>5.8</b>	<b>26</b>	<b>13.5</b>
<b>Economic development</b>	6	2.6	6	2.1	21	4.7	5	2.6
construction	6	2.6	14	4.9	14	3.1	6	3.1
financing	12	5.2	18	6.3	18	4.0	5	2.6
tourism	0	0.0	1	0.3	0	0.0	1	0.5
unemployment	2	0.9	1	0.3	3	0.7	0	0.0
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>11.2</b>	<b>40</b>	<b>13.9</b>	<b>56</b>	<b>12.6</b>	<b>17</b>	<b>8.8</b>
<b>Legislation</b>	4	1.7	4	1.4	4	0.9	1	0.5
application of new laws	4	1.7	2	0.7	14	3.1	3	1.6
property/land	1	0.4	2	0.7	4	0.9	0	0.0
financial issues	0	0.0	0	0.0	1	0.2	0	0.0
taxation	8	3.4	13	4.5	18	4.0	2	1.0
labor relations	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>7.3</b>	<b>21</b>	<b>7.3</b>	<b>41</b>	<b>9.2</b>	<b>6</b>	<b>3.1</b>
<b>Environment</b>	10	4.3	8	2.8	17	3.8	4	2.1
environmental protection (water, etc.)	3	1.3	4	1.4	4	0.9	1	0.5
forest management	0	0.0	0	0.0	3	0.7	1	0.5
ecological construction	1	0.4	3	1.0	2	0.4	3	1.6
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>6.0</b>	<b>15</b>	<b>5.2</b>	<b>26</b>	<b>5.8</b>	<b>9</b>	<b>4.7</b>

400

**Table 8c: Most Important Issues - by Size of Community (continued)**

	<500	%	501-1000	%	1001-5000	%	>5001	%
<b>Administration, management</b>	1	0.4	4	1.4	4	0.9	1	0.5
structure/organization of govt	1	0.4	3	1.0	2	0.4	1	0.5
practical skills training	0	0.0	3	1.0	1	0.2	2	1.0
relations with state govt	0	0.0	0	0.0	2	0.4	0	0.0
relations with entrepreneurs	0	0.0	1	0.3	1	0.2	1	0.5
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>0.9</b>	<b>11</b>	<b>3.8</b>	<b>10</b>	<b>2.2</b>	<b>5</b>	<b>2.6</b>
<b>Professional development</b>	0	0.0	1	0.3	1	0.2	3	1.6
business/ entrepreneurship skills	2	0.9	4	1.4	0	0.0	6	3.1
computer skills	1	0.4	0	0.0	2	0.4	2	1.0
foreign language	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>1.3</b>	<b>5</b>	<b>1.7</b>	<b>3</b>	<b>0.7</b>	<b>11</b>	<b>5.7</b>
<b>Other</b>	<b>5</b>	<b>2.1</b>	<b>5</b>	<b>1.7</b>	<b>3</b>	<b>0.7</b>	<b>3</b>	<b>1.6</b>
<b>No Answer</b>	<b>3</b>	<b>1.3</b>	<b>1</b>	<b>0.3</b>	<b>1</b>	<b>0.2</b>	<b>2</b>	<b>1.0</b>
<b>Total</b>	<b>233</b>	<b>100.0</b>	<b>287</b>	<b>100.0</b>	<b>445</b>	<b>100.0</b>	<b>193</b>	<b>100.0</b>

**Table 9a: Most Important Training Needs**

<b>Legislation</b>	<b>182</b>	
application of new laws	99	
property/land	18	
financial issues	5	
taxation	92	
labor relations	3	
<b>Total</b>	<b>399</b>	<b>27.0%</b>

<b>Finance</b>	<b>44</b>	
budget	26	
accounting	111	
<b>Total</b>	<b>181</b>	<b>12.3%</b>

<b>Revenues/Taxation</b>	<b>122</b>	
property tax	31	
income tax	5	
<b>Total</b>	<b>158</b>	<b>10.7%</b>

<b>Professional Development</b>	<b>57</b>	
business/entrepreneurship skills	33	
computer skills	27	
foreign language	5	
<b>Total</b>	<b>122</b>	<b>8.3%</b>

<b>Administration, Management</b>	<b>116</b>	
structure/organization of government	60	
practical skills training	41	
relations with state government	11	
relations with entrepreneurs	13	
<b>Total</b>	<b>241</b>	<b>16.3%</b>

<b>Property</b>	<b>23</b>	
settlement/privatization	17	
management (maps, documentation)	6	
restitution	6	
transfer from state to local government	3	
municipal	20	
urban planning	8	
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>5.6%</b>

<b>Social Issue/Problems</b>	<b>40</b>	
providing services	9	
cultural center	0	
house of mourning	0	
housing	6	
schools, youth programs	2	
gypsies (criminality, getting along with)	0	
law enforcement	1	
health care	5	
<b>Total</b>	<b>63</b>	<b>4.3%</b>

<b>Economic Development</b>	<b>53</b>	
construction	8	
financing	11	
tourism	1	
unemployment	0	
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>4.9%</b>

**Table 9a: Most Important Training Needs (continued)**

<b>Infrastructure</b>	<b>2</b>	
water supply, sewerage	0	
gas	1	
wastewater treatment	0	
solid waste disposal	3	
roads	0	
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>0.4%</b>

<b>Environment</b>	<b>19</b>	
environmental protection (water, etc.)	2	
forest management	2	
ecological construction	1	
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>1.6%</b>

<b>Other</b>	<b>30</b>	<b>2.0%</b>
--------------	-----------	-------------

<b>No Answer</b>	<b>97</b>	<b>6.6%</b>
------------------	-----------	-------------

447

**Table 9b: Most Important Training Topics - by Region**

	West		Middle		East	
	#	%	#	%	#	%
<b>Legislation</b>	63	11.3	75	13.9	44	13.8
application of new laws	38	6.8	39	7.2	22	6.9
property/land	12	2.1	4	0.7	2	0.5
financial issues	3	0.5	2	0.4	0	0.0
taxation	39	7.0	32	5.9	21	6.6
labor relations	1	0.2	1	0.2	1	0.3
<b>Total</b>	<b>156</b>	<b>27.9</b>	<b>153</b>	<b>28.3</b>	<b>90</b>	<b>28.2</b>
<b>Finance</b>	23	4.1	16	3.0	5	1.6
budget	14	2.5	5	0.9	7	2.2
accounting	47	3.4	38	7.0	24	7.5
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>15</b>	<b>59</b>	<b>10.9</b>	<b>36</b>	<b>11.3</b>
<b>Revenues/Taxation</b>	48	8.6	45	8.3	28	8.8
property tax	12	2.1	13	2.4	5	1.6
income tax	4	0.7	1	0.2	0	0.0
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>11.4</b>	<b>59</b>	<b>10.9</b>	<b>33</b>	<b>10.3</b>
<b>Professional development</b>	14	2.5	26	4.8	17	5.3
business/ entrepreneurship skills	13	2.3	15	2.8	5	1.6
computer skills	12	2.1	10	1.9	5	1.6
foreign language	1	0.2	4	0.7	0	0.0
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>7.1</b>	<b>55</b>	<b>10.2</b>	<b>27</b>	<b>8.5</b>
<b>Administration, management</b>	38	6.8	46	8.5	32	10.0
structure/organization of govt	24	4.3	23	4.3	13	4.1
practical skills training	7	1.3	20	3.7	14	4.4
relations with state govt	8	1.4	3	0.6	0	0.0
relations with entrepreneurs	5	0.9	6	1.1	2	0.6
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>14.6</b>	<b>98</b>	<b>18.1</b>	<b>61</b>	<b>19.1</b>
<b>Property</b>	13	2.3	7	1.3	3	0.9
settlement/privatization	5	0.9	6	1.1	6	1.9
management (maps, documentation)	3	0.5	3	0.6	0	0.0
restitution	4	0.7	1	0.2	1	0.3
transfer from state to local government	1	0.2	1	0.2	1	0.3
municipal	10	1.8	5	0.9	5	1.6
urban planning	4	0.7	2	0.4	2	0.6
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>7.1</b>	<b>25</b>	<b>4.6</b>	<b>18</b>	<b>5.6</b>
<b>Social Issues/problems</b>	17	3.0	15	2.8	8	2.5
providing services	6	1.1	3	0.6	0	0.0
cultural center	0	0.0	0	0.0	0	0.0
house of mourning	0	0.0	0	0.0	0	0.0
housing	4	0.7	2	0.4	0	0.0
schools, youth programs	1	0.2	1	0.2	0	0.0
gypsies (criminality, getting along with)	0	0.0	0	0.0	0	0.0
law enforcement	0	0.0	0	0.0	1	0.3
health care	1	0.2	3	0.6	1	0.3
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>5.2</b>	<b>24</b>	<b>4.4</b>	<b>10</b>	<b>3.1</b>
<b>Economic development</b>	21	3.8	19	3.5	13	4.1
construction	2	0.4	4	0.7	2	0.6
financing	5	0.9	4	0.7	2	0.6
tourism	0	0.0	1	0.2	0	0.0
unemployment	0	0.0	0	0.0	0	0.0
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>5.0</b>	<b>28</b>	<b>5.2</b>	<b>17</b>	<b>5.3</b>



**Table 9b: Most Important Training Topics - by Region (continued)**

	West		Middle		East	
	#	%	#	%	#	%
<b>Infrastructure</b>	2	0.4	0	0.0	0	0.0
water supply, sewerage	0	0.0	0	0.0	0	0.0
gas	0	0.0	0	0.0	1	0.3
wastewater treatment	0	0.0	0	0.0	0	0.0
solid waste disposal	2	0.4	1	0.2	0	0.0
roads	0	0.0	0	0.0	0	0.0
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>0.7</b>	<b>1</b>	<b>0.2</b>	<b>1</b>	<b>0.3</b>
<b>Environment</b>	8	1.4	9	1.7	2	0.6
environmental protection (water, etc.)	1	0.2	1	0.2	0	0.0
forest management	1	0.2	1	0.2	0	0.0
ecological construction	0	0.0	0	0.0	1	0.3
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>1.8</b>	<b>11</b>	<b>2.0</b>	<b>3</b>	<b>0.9</b>
<b>Other</b>	<b>9</b>	<b>1.6</b>	<b>12</b>	<b>2.2</b>	<b>9</b>	<b>2.8</b>
<b>No Answer</b>	<b>14</b>	<b>2.5</b>	<b>15</b>	<b>2.8</b>	<b>14</b>	<b>4.4</b>

4-7

**Table 9c: Most Important Training Topics - by Size of Community**

	<500	%	501-1000	%	1001-5000	%	>5001	%
<b>Legislation</b>	29	10.7	38	12.2	74	14.5	29	12.4
application of new laws	18	6.6	21	6.7	36	7.1	20	8.5
property/land	4	1.5	6	1.9	6	1.2	2	0.9
financial issues	0	0.0	1	0.3	2	0.4	1	0.4
taxation	18	5.9	29	9.3	27	5.3	15	6.4
labor relations	0	0.0	2	0.6	1	0.2	0	0.0
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>24.6</b>	<b>97</b>	<b>31.1</b>	<b>146</b>	<b>28.7</b>	<b>67</b>	<b>28.6</b>
<b>Finance</b>	7	2.6	8	1.9	22	4.3	7	3.0
budget	6	2.2	6	1.9	10	2.0	3	1.3
accounting	20	7.4	35	11.2	37	7.3	7	3.0
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>12.1</b>	<b>47</b>	<b>15.1</b>	<b>69</b>	<b>13.6</b>	<b>17</b>	<b>7.3</b>
<b>Revenues/Taxation</b>	22	8.1	33	10.6	41	8.1	13	5.6
property tax	6	2.2	12	3.8	11	2.2	0	0.0
income tax	1	0.4	2	0.6	2	0.4	0	0.0
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>10.7</b>	<b>47</b>	<b>15.1</b>	<b>54</b>	<b>10.6</b>	<b>13</b>	<b>5.6</b>
<b>Professional Development</b>	15	5.5	10	3.2	19	3.7	10	4.3
business/entrepreneurship skills	2	0.7	3	1.0	10	2.0	15	6.4
computer skills	3	1.1	5	1.6	9	1.8	9	3.8
foreign language	1	0.4	1	0.3	0	0.0	3	1.3
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>7.7</b>	<b>19</b>	<b>6.1</b>	<b>38</b>	<b>7.5</b>	<b>37</b>	<b>15.8</b>
<b>Administration, Management</b>	23	8.5	20	6.4	41	8.1	24	10.3
structure/organization of government	18	6.6	8	2.6	21	4.1	8	3.4
practical skills training	14	5.1	8	2.6	10	2.0	7	3.0
relations with state government	4	1.5	1	0.3	4	0.8	2	0.9
relations with entrepreneurs	3	1.1	1	0.3	6	1.2	1	0.4
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>22.8</b>	<b>38</b>	<b>12.2</b>	<b>82</b>	<b>16.1</b>	<b>42</b>	<b>17.9</b>
<b>Property</b>	4	1.5	3	1.0	10	2.0	4	1.7
settlement/privatization	3	1.1	2	0.6	7	1.4	3	1.3
management (maps, documentation)	0	0.0	2	0.6	1	0.2	3	1.3
restitution	1	0.4	2	0.6	2	0.4	1	0.4
transfer from state to local government	0	0.0	2	0.6	0	0.0	0	0.0
municipal	3	1.1	1	0.3	9	1.8	5	2.1
urban planning	1	0.4	1	0.3	2	0.4	3	1.3
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>4.4</b>	<b>13</b>	<b>4.2</b>	<b>31</b>	<b>6.1</b>	<b>19</b>	<b>8.1</b>
<b>Social Issue/Problems</b>	4	1.5	10	3.2	14	2.8	8	3.4
providing services	0	0.0	2	0.6	4	0.8	3	1.3
cultural center	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
house of mourning	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
housing	0	0.0	0	0.0	2	0.4	4	1.7
schools, youth programs	0	0.0	0	0.0	1	0.2	1	0.4
gypsies (criminality, getting along with)	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
law enforcement	1	0.4	0	0.0	0	0.0	0	0.0
health care	0	0.0	3	1.0	1	0.2	1	0.4
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>1.8</b>	<b>15</b>	<b>4.8</b>	<b>22</b>	<b>4.3</b>	<b>17</b>	<b>7.3</b>
<b>Economic Development</b>	8	2.9	11	3.5	20	3.9	9	3.8
construction	1	0.4	0	0.0	5	1.0	2	0.9
financing	4	1.5	2	0.6	4	0.8	1	0.4
tourism	0	0.0	0	0.0	1	0.2	0	0.0
unemployment	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>4.8</b>	<b>13</b>	<b>4.2</b>	<b>30</b>	<b>5.9</b>	<b>12</b>	<b>5.1</b>

450

**Table 9c: Most Important Training Topics - by Size of Community (continued)**

	<500	%	501-1000	%	1001-5000	%	>5001	%
<b>Infrastructure</b>	0	0.0	0	0.0	1	0.2	1	0.4
water supply, sewerage	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
gas	1	0.4	0	0.0	0	0.0	0	0.0
wastewater treatment	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
solid waste disposal	1	0.4	1	0.3	1	0.2	0	0.0
roads	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>0.7</b>	<b>1</b>	<b>0.3</b>	<b>2</b>	<b>0.4</b>	<b>1</b>	<b>0.4</b>
<b>Environment</b>	4	1.5	2	0.6	12	2.4	1	0.4
environmental protection (water, etc.)	1	0.4	0	0.0	1	0.2	0	0.0
forest management	0	0.0	1	0.3	0	0.0	0	0.0
ecological construction	1	0.4	0	0.0	0	0.0	0	0.0
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>2.2</b>	<b>3</b>	<b>1.0</b>	<b>13</b>	<b>2.6</b>	<b>1</b>	<b>0.4</b>
<b>Other</b>	8	2.9	7	2.2	9	1.8	4	1.7
<b>No Answer</b>	14	5.1	12	3.8	13	2.6	4	1.7
<b>Total</b>	<b>272</b>	<b>100.0</b>	<b>312</b>	<b>100.0</b>	<b>509</b>	<b>100.0</b>	<b>234</b>	<b>100.0</b>

451

A second general observation is that there were remarkable similarities across geographic areas. Using an arbitrary measure of significance (4 points difference between high and low percentages), the vast majority of issue areas showed little significant difference across geographic areas in the regional breakdown. What differences did emerge seemed to reflect a more urban/rural or west/east split. In general, the eastern part of the country had more concerns about the broad range of development (economic development, housing, environmental concerns and gas) than did the western part of the country. Further analysis of the demography of the country would answer the question about whether this is being driven by a set of socio-economic factors (i.e., the eastern part of the country being more rural, poorer, less well-developed). This is an important consideration for location of the regional training sites and what services they would provide.

A third general observation related to the second is that there were also remarkable similarities among issue areas across the sizes of communities. There were, of course, some notable exceptions mostly related to the differences of the communities under 1,000 (small) and over 5,000 (large).

To give the reader more specific elements of this analysis, a more detailed description of Tables 8a., 8b., 8c. and 9a., 9b. and 9c. follows.

### Most Important Issues Facing Communities

(Summary of Tables 8a, b, and c)

Each respondent was asked to identify the most important issues currently facing their self-government. These responses were open-ended and Tables 8 a, b and c represent a coding of this information into categories which represent typical topical responses. In order of priority:

1. Infrastructure

The most critical issue area in this number 1 ranked area was infrastructure

-452-

(28%). There were some differences in emphasis across the regions with gas being a more important issue in the east, and solid waste disposal in the western part of the country. Likewise, there was a much more significant number of these concerns in smaller communities (30.0%) than in larger communities (19.7%). This is most likely related directly to the greater development and infrastructure in the larger communities, versus almost no such existing systems in rural areas.

## 2. Revenues/Taxation

The second most critical issue in general was revenues and taxation (13.3%). 42.2% of the people responded with concerns about property tax, while there was virtually no interest in income tax. This is presumably driven by the local nature of the property tax. There were no significant differences across regions, but the middle-sized communities expressed much greater interest (15.3%) than did the large size communities (10.4%).

## 3. Economic Development

Two interesting factors were mentioned in general in this category. First, again financing dominated this category (38.5%) and in the focus groups there were numerous stories offered about the confusion of what is the government role in promoting private economic development. Common practices in the United States such as tax incentives, enterprise zones, etc. were unknown in Slovakia. These conversations focused much more on taking formerly government run enterprises private.

Second, although in the written questionnaires the issue of unemployment was not frequently mentioned (4.7%), it dominated many of the answers Mayors gave in the focus groups. This may be the result of comparing the difference between what are the official policies versus what are the practical concerns of citizens which plague all Mayors in all settings across the

world!

The concern about financing economic development was more significant in the east (6.6%) than the west (2.7%). Likewise, it was a much more significant aspect for small communities (25.1%) than larger communities (8.8%).

4. Finance

This category is differentiated from "revenues/taxation" (where does money come from) by its emphasis on the management of financial resources. Far and away the most pressing concern in this category was general financial practices (58.6%) and budgeting (35.9%) which was not reflected in the training needs which emphasized accounting! Again, the researcher feels this reflects their general concerns over how to provide services with no financial resources. There were no significant difference by region or size.

5. Property

In this category are a wide variety of property related issues from settlement/privatization/restitution to urban planning. The most significant area of concern was settlement/privatization (27.6%). This issue was somewhat more significant in the west (10.9%) as compared to the middle region (7.9%). Size of community did not have a great deal of differences except in the case of the 500-1,000 category of (5.2%) compared to all other categories of size which averaged (11.3%).

6. Social Issues/Problems

Again, this category has a very broad range of responses from cultural centers to housing to Gypsies. The predominant area of concern was housing (24%). These concerns seemed of more interest in the west (8.9%) than the east (5.9%) probably related again to urbanization. This was also more of a concern

in larger communities (13.5%).

7. Legislation

The number one area of legislative interest was again taxation (48.3%). What is also of interest was that there was no interest expressed in labor relations legislation despite many concerns over employment and benefits to employees which was expressed by the focus groups. Regional differences were minimal, while this interest is clearly much more important to small towns (14.6%) than to large cities (3.1%).

8. Environment

This category is separate from the infrastructure issues and deals primarily with the quality of the environment. Despite major environmental problems (as judged by outside observers), this area of concern is quite small for local officials. This is no doubt due to the national-level response that is required for many of these issues. These concerns were less in the west (4.7%) than the other two regions (Middle 6.3%; East 5.2%), and much less in large cities.

9. Administration and Management

Included here are not only forms and structures of government and intergovernmental relations, but also practical skills. It was somewhat surprising to again find this category so low in the written responses as compared to problems identified in focus groups. As stated in Section II, there were numerous issues identified during focus groups with difficulty in cooperating among communities and across levels of government (local, district, state). These issues were somewhat more pressing in middle Slovakia than the other two regions, and of very little interest to very small communities (under 500 - 0.9%).

10. Professional Development

This was the lowest priority area of concern. What is of some concern was the especially low level of concern in areas such as computers and foreign languages which would allow the Mayor to reach out beyond their community or state. Given the immediate urgency of the many other categories, perhaps it was natural that this category fall to last. There was more concern about the area in larger communities, probably due to their greater exposure to the outside professional community, public and private.

**NOTE:** Before going to Tables 9 a, b and c detailed analysis, the reader is reminded that there was almost an inverse relationship between "what is most pressing problems" and "areas of training needs."

Current Areas of Training Needs for Local Governments  
(Summary of Tables 9a, b and c - in order of priority)

1. Legislation

Under the category 24.8% of respondents wanted applications of new laws and especially concentrated in area of taxation (70%). In the written questionnaires, there were numerous comments offered about the inadequacy of current instruction. The instructors seem only to tell them what the law is, not to answer questions or respond to specific problem-solving situations. (This was also reported from the IPA project in the Czech Republic where the concern was even more obvious about instructors from the Ministries sent to lecture to local level officials). There were no significant regional differences, but here this concern seemed more important to the smaller towns (55.7%).

2. Administration and Management

The forms and structures of government were of prime concern in this category

456



(25%), followed by practical skills (17%). The written comments would also indicate that the concerns were about how to organize small governments. (The reader will remember that even in the "large" communities, many reported full-time staff sizes of less than 10 people). These concerns were more pronounced in the east region, and smaller size communities (35.0%).

3. Finance

Unlike the responses to "most pressing problem," the answers here were overwhelmingly (61.3%) in relation to accounting. This may have also been impacted by the then pending implementation of a new accounting law and the plans the Association was making to offer accounting training. The researcher is unclear about the current status of either of these activities. This area was more of a concern in the west than the other regions, and in the middle size communities.

4. Revenues/Taxation

Again, property tax was of more interest than income tax. There were no differences between regions, but much greater interest among small towns (25.8%).

5. Professional Development

This ranked much higher as an area of interest in terms of training. There were equally strong interests in business/entrepreneurial skills and computers, with much less emphasis on languages. There is some question as to the degree to which these areas were related to their role as "Mayor" and their other professional interests.

6. Property

The information offered was the same as Tables 8a, b and c.

7. Economic Development

The information was approximately the same as Tables 8a, b and c. No differences among regions or sizes of communities.

8. Social issues/problems

The span of issues was very broad as in Tables 8a, b and c, with no differences among regions or sizes of communities.

9. Environment

The pattern of responses are very similar to Tables 8a, b and c.

10. Infrastructure

The number one category in terms of "most important problems" is at the bottom of the training needs. Virtually no classes were requested in this area.

Several other questions were asked to give the reader an even greater understanding of what types of training and assistance were required. Question 9 looked at what types (formats) of training were of most interest.

**Table 10: Types of Training Experiences**

Legal updates on new laws	239.90 <sup>*</sup>
General knowledge about local government	189.01
Problem solving on actual problems	147.11
The law	105.08
Information about current practices in other communities in Slovakia	94.35
Opportunities to interact with my peers	66.94
General knowledge about technical subjects	59.08
Skill development for actual work	51.78
Conceptual/theoretical frameworks	43.78
Other	12.71

<sup>\*</sup> Respondents were ranking priorities 1-3.

Each of the types of training suggested here are related to specific training techniques:

**Table 11: Types of Training Methodologies**

Training Types	Training Methodology
Legal updates on new laws	newsletters, short written briefs, short lectures at other meetings
General knowledge about local government	lectures, readings, comparative information, guest speakers, field trips, case studies
Problem solving on actual problems	case studies, simulations, small group exercises
The law	readings, lectures
Information about current practices in other communities in Slovakia	field trips, guest lectures, newsletters, regular meetings - networking
Opportunities to interact with peers	one-to-one and group interaction; small group discussions
General knowledge about technical subjects	lectures, some cases
Skill development	skills based training with practice and feedback, on the job training, simulations, group exercises, coaching, mentoring
Conceptual/theoretical frameworks	lecture, discussion

What will be important is to compare these types or methods of training with the techniques used by current instructional staff. Clearly the Academy, for instance, relies primarily on lecture formats. Could the training be made more impactful or useful for participants? It may also indicate the need for training for trainers for all instructional staff including experienced faculty.

### Comparing Three Programs

Three specific programs were the focus of several of the questions. Each offers training for local officials and all have been operating approximately the same length of time.

First, "the Academy" offering from SIPA was highlighted. Only 40.6% of respondents even knew about the program, despite the direct mailing done to all Mayors from SIPA. There are several other factors which could be significant

including the format of the publicity that was sent out (you had to search to find local government program); the relationship of SIPA and the Ministry to the local officials and their trust of State agencies; and, the fact that SIPA has very little real visibility (i.e., people out in the field) beyond efforts of the Director. 47.1% said they would be willing to send their employees or themselves to the program. Those unwilling to send people cited the following reasons:

**Table 12**  
**Reasons for Non-Attendance to SIPA programs**

	number	per centage
did not know/lack of information	24	6.0
not relevant to my work	3	0.8
cost to high/lack of money	24	6.0
course too long/cannot miss work	37	9.3
do not know about quality	2	0.5
other	34	8.5
NA	274	68.8
		100%

Second, the programs of the Association were highlighted. There was a much higher level of awareness (67.6%) than the Academy, but still significantly lower than could be anticipated given both the high number of Mayors who are members of the Association<sup>2</sup>, and, the fact that the Association makes many attempts to directly relate to the communities. This may be related to reports made during field work that not all the Mayors trusted the Association, and, the perception that the Association is more involved in the interest of larger communities. 55.8% of respondents have attended the courses and 66.5% said they would continue to attend. When asked why they would not attend, the responses ranged from:

---

<sup>2</sup> exact figures unavailable; reported to be over 90%.

460

**Table 13: Reasons for Non-Attendance to Association Programs**

	Number	percentage
did not know/lack of information	14	3.6
not relevant to my work	5	1.3
cost too high/lack of money	9	2.3
course too long/cannot miss work	11	2.8
do not know about quality	3	0.8
other	29	7.4
NA	321	81.9
		100%

Finally, questions were asked about the newest entry into this training market, The Effective Manager course offered by CBU. Only 17.6% of respondents were knowledgeable about this course, although 30.8% said they would send themselves or their employees. When asked why they could not attend, they responded:

40

**Table 14: Reasons for Non-Attendance to CUB Effective Manager Course**

	number	percentage
did not know/lack of information	29	7.25
not relevant to my work	15	3.75
cost too high/lack of \$	22	5.5
course too long/cannot miss work	28	7
do not know about quality	3	0.75
other	25	6.25
NA	278	69.5
		100%

There are several additional comments that should be offered. The reader will note that in terms of why people would not attend, there were a large number of "other". When the responses were examined an alarming trend was noted. The two common responses were "I'm too old" and "I am not going to run for re-election." This has serious impact on stability of government, professionalization, and who to train.

Secondly, these results would also indicate that there is a market for all three types of services and that perhaps a coordination of effort would be useful to all parties. This will require a much more overt and structured effort and a willingness to cooperate for the greater good.

466

Other Services

Training is only one type of service that can assist local government officials.  
Question 20 asked about a range of other services:

Table 15a: Other Services Desired - Overall

	number	%	rank
information about other self-governments	236	15.6	4
Library or reference materials	270	17.9	3
Research on specific problems	110	7.3	6
Legal assistance	378	25.1	1
Publications on new laws or topics of interest	303	20.1	2
Newsletter of current information	190	12.6	5
Other	17	1.1	7
NA	4	0.3	8

4.63

**Table 15b: Other Services Desired - by Region**

	West		Middle		East	
	#	%	#	%	#	%
information about other self-governments	87	15.5	90	15.6	58	16.1
library or reference materials	105	18.7	103	17.8	62	17.2
research on specific problems	42	7.5	42	7.3	26	7.2
legal assistance/consultancy	140	25.0	143	24.7	92	25.5
publications on new laws or topics of interest	116	20.7	112	19.4	74	20.5
newsletter	65	11.6	79	13.7	44	12.2
other	3	0.5	9	1.6	4	1.1
NA	3	0.5	0	0.0	1	0.3
<b>Total</b>	<b>561</b>	<b>100.0</b>	<b>578</b>	<b>100.0</b>	<b>361</b>	<b>100.0</b>

**Table 15c: Other Services Desired - Size of Community**

	<500		501-1000		1001-5000		>5001	
	#	%	#	%	#	%	#	%
Information about other self-governments	49	16.3	54	15.9	75	13.8	41	16.8
Library or reference materials	55	18.3	64	18.8	101	18.6	39	16.0
Research on specific problems	22	7.3	22	6.5	36	6.6	22	9.0
Legal assistance	73	24.3	87	25.6	144	26.6	51	20.9
Publications on new laws or topics of interest	53	17.7	72	21.2	107	19.7	49	20.1
Newsletter of current information	44	14.7	37	10.9	69	12.7	25	10.2
Other	2	0.7	4	1.2	8	1.5	3	1.2
NA	2	0.7	0	0.0	2	0.4	14	5.7
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>100.0</b>	<b>340</b>	<b>100.0</b>	<b>542</b>	<b>100.0</b>	<b>244</b>	<b>100.0</b>

464



There is a strong desire for legal assistance. When questioned about this during focus groups this has to do with specific problems in communities and to act in the role of "municipal attorney." There are very few lawyers trained in the specialty of local government law.

Secondly, there was a need for library or reference materials. More investigation should be made about the nature of the requests. Also, it is important to develop a delivery system throughout the country for these materials. Finally, materials from abroad may be of assistance, but an effort must be made to get materials translated.

Finally, some consideration should be given about how to economically provide other types of information for wide distribution. In Poland, for instance, a computer network of resource centers were set up on a regional level which were networked by modem and FAX. This system was initially funded from United States grant money and plans to become self-supporting over time. It is coordinated out of a central site in cooperation with both the national and university libraries in Krakow.

The other good news about these services is that overall 87.7% of respondents would be willing to pay for these additional services. There were some regional differences as noted below:

**Table 16a: Willingness to Pay for Other Services - by Region**

	Western		Middle		Eastern	
	#	%	#	%	#	%
Yes	152	91.0	154	90.1	86	80.4
No	9	5.4	14	8.2	14	13.1
NA	6	3.6	3	1.8	7	6.5
<b>Total</b>	<b>167</b>	<b>100.0</b>	<b>171</b>	<b>100.0</b>	<b>107</b>	<b>100.0</b>

465

Likewise, smaller size communities were less willing to pay:

**Table 16b: Willingness to Pay for Other Services - by Size of Community**

	<500		501-1000		1001-5000		>5001	
	#	%	#	%	#	%	#	%
Yes	73	80.2	83	80.6	147	92.5	64	95.5
No	12	13.2	16	15.5	7	4.4	2	3.0
NA	6	6.6	4	3.9	5	3.1	1	1.5
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100.0</b>	<b>103</b>	<b>100.0</b>	<b>159</b>	<b>100.0</b>	<b>67</b>	<b>100.0</b>

This would suggest some consideration should be given to using sliding pricing scales or in finding ways to offer free services to more rural settings.

#### How Should Training be Offered?

In this section, questions of time and space will be examined. The success of training programs is as much a function of the way they are offered as what is offered. Currently, SIPA is a highly centralized operation with one regional site. Plans are being made to expand the regional sites. This information, then, is offered to assist in planning.

- 94.2% of respondents said they would allow their employees to attend training on work time (i.e., during regular working hours, Monday-Friday). It is unclear whether alternative formats (nights, weekends) would be successful. This needs further investigation.
- 56.7% said they would be willing to have employees act as instructors during work hours, but only 7.6% said they had employees who would be interested. Significant work would need to be done to recruit local officials as instructors.

4/6/6

The preference for courses that last 2-3 days (50.0%) and single day (22.1%) probably reflects the small staff sizes and the difficulty in leaving the work site. Primarily, the scheduling used now for SIPA is for the convenience of instructors and to utilize the building rather than the customers.

**Table 17: Length of Courses**

	Overall		By Size of Community							
			<500		501-1000		1001-5000		>5000	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
1 day	99	22.1	26	28.6	28	27.2	32	20.1	7	10.4
2-3 days	224	50.0	45	49.5	45	43.7	82	51.6	35	52.2
1 week	44	9.8	5	5.5	10	9.7	18	11.3	10	14.9
in short times over time	66	14.7	12	13.2	16	15.5	23	14.5	11	16.4
NA	15	3.3	3	3.3	4	3.9	4	2.5	4	6.0
<b>Total</b>	<b>448</b>	<b>100.0</b>	<b>91</b>	<b>100.0</b>	<b>103</b>	<b>100.0</b>	<b>159</b>	<b>100.0</b>	<b>67</b>	<b>100.0</b>

There was no significant differences between regions, but there were differences among sizes of communities as noted below:

- As the reader will note there is a much stronger preference for one-day sessions among the smaller communities (28.6%) than the larger communities (10.4%).

Related to time is the issue of how far people would be willing to travel. Tables 18a, b, and c highlights the responses for one-day sessions versus Tables 19a, b and c looks at multi-day sessions. It is interesting to note that people would travel further for one-day than multi-days. The researcher assumes this is driven by the respondents need/desire to return home at night. The survey did not specifically refer to residential settings for multi-day. Respondents in the west region were less willing to travel as far. Again, more investigation of travel patterns should be undertaken to refine these findings. Finally, people from larger communities will travel further for one-day sessions.

Finally, the question of willingness to pay. These figures refer to Crowns as of December 1992. Since this questionnaire the money has changed currency and inflation may have impacted amounts. Table 20 outlines the responses to how much would you pay for one (8-hour) day of training?

**Table 18a: Travel to One-Day Session - Overall**

	#	%
in community	5	1.1
0-10km	42	9.4
11-25km	170	37.9
26-50km	176	39.3
over 51km	50	11.2
NA	5	1.1

**Table 18b: Travel to One-Day Session - by Region**

	West		Middle		East	
	#	%	#	%	#	%
in my community only	2	1.2	0	0.0	3	2.8
0-10 kilometers	11	6.8	14	8.2	16	15.0
11-25 kilometers	60	35.9	66	38.6	42	39.3
26-50 kilometers	65	38.9	73	42.7	38	35.5
over 51 kilometers	25	15.0	18	10.5	7	6.5
NA	4	2.4	0	0.0	1	0.9
<b>Total</b>	<b>167</b>	<b>100.0</b>	<b>171</b>	<b>100.0</b>	<b>107</b>	<b>100.0</b>

**Table 18c: Travel to One-Day Session - by Size**

	<500		501-1000		1001-5000		>5001	
	#	%	#	%	#	%	#	%
in community	1	1.1	0	0.0	2	1.3	1	1.5
0-10 km	11	12.1	13	12.6	14	8.8	3	4.5
11-25 km	44	48.4	41	39.8	57	35.8	13	19.4
26-50 km	29	31.9	40	38.8	70	44.0	29	43.3
over 51 km	6	6.6	7	6.8	15	9.4	19	28.4
NA	0	0.0	2	1.9	1	0.6	2	3.0
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100.0</b>	<b>103</b>	<b>100.0</b>	<b>159</b>	<b>100.0</b>	<b>67</b>	<b>100.0</b>

465

**Table 19a: Travel to Multi-Day Sessions**

	#	%
same as one day	64	14.3
0-50km	95	21.2
51-100km	98	21.8
101-150km	88	19.6
over 151km	89	19.9
NA	14	3.1

**Table 19b: Travel to Multi-Day Session - by Region**

	West		Middle		East	
	#	%	#	%	#	%
same as above	19	11.4	23	13.5	20	18.7
0-50 kilometers	32	19.2	38	22.2	24	22.4
51-100 kilometers	38	21.6	32	18.7	30	28.0
101-150 kilometers	42	25.1	34	19.9	12	11.2
over 151 kilometers	33	19.8	40	23.4	16	15.0
NA	5	3.0	4	2.3	5	4.7
<b>Total</b>	<b>167</b>	<b>100.0</b>	<b>171</b>	<b>100.0</b>	<b>107</b>	<b>100.0</b>

**Table 19c: Travel to Multi-Day Sessions - by Size**

	<500		501-1000		1001-5000		>5001	
	#	%	#	%	#	%	#	%
same as one day	12	13.2	21	20.4	25	15.7	2	3.0
0-50 km	25	27.5	25	24.3	30	18.9	3	4.5
51-100 km	20	22.0	25	24.3	38	23.9	10	14.9
101-150 km	19	20.9	12	11.7	37	23.3	19	28.4
over 151 km	9	9.9	17	16.5	27	17.0	32	47.8
NA	6	6.6	3	2.9	2	1.3	1	1.5
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100.0</b>	<b>103</b>	<b>100.0</b>	<b>159</b>	<b>100.0</b>	<b>67</b>	<b>100.0</b>

**Table 20: Willingness to Pay \***

	Overall	By Region			By Size of Community			
		West	Middle	East	<500	500-1,000	1,001-5,000	>5,000
Mean \$	9.33	10.21	8.70	9.09	8.66	8.64	9.69	10.81
Mean	252.03	275.6	234.9	245.5	233.9	233.2	281.7	291.8
SD	113.351	133.6	91.2	107.2	98.6	89.1	120.6	149.5
Number	403	148	155	97	66	94	141	56

\* Assume \$1 U.S. = 27 Crows.

This information is extremely important in terms of determining a pricing mechanism to move training onto a self-support basis. These prices would be for instruction and materials, not including food or lodging. SIPA has a very high

469

overhead bound up in maintaining and running two residential facilities. There is also currently not a standard plan for payment of instructional staff.

Respondents felt overall that fees of \$9.32 a day for training was reasonable. Predictably, the smaller the community the less they were willing to pay, again speaking to the need to consider a sliding scale.

### Summary of Findings

- (1) The typical respondent (and maybe typical client) was an elected official, from a medium to large size community, with a small staff and most likely would prefer training for staff rather than him or herself. (What is interesting to note is this is also probably a very common profile for the average elected official in the United States who also would not be primarily interested in training for self.)
- (2) Many of the potential clients come from very small communities with few or no staff resources, very limited budgets and many demands, especially in the middle and eastern regions.
- (3) There are clear distinctions between the roles, responsibilities, perspectives and resources between the local government officials and the State/District level officials. Careful attention should be paid to this difference in service delivery.
- (4) There is an inverse relationship between current problems and training needs, suggesting that clients do not see the relationship between training and solving their problems. The only area that remained fairly stable was finance.
- (5) In general, the training needs remained fairly constant across regions and sizes of communities. The patterns which did emerge in particular areas seemed to be driven as much by the urban/rural split as other explanations. It also seems to be driven by resource availability.
- (6) The different types of training experiences would dictate a broader range of training methodologies than the current reliance primarily on lectures.
- (7) The programs of the Association are most widely known by elected officials, although 40.6% of respondents were also familiar with the Academy (SIPA)

and only 17.6% knew the Effective Manager course (CUB). The reasons given for non-involvement were typically "course too long/can't be out of work," "I'm too old" and "I'm not running for re-election."

- (8) Coordination of services among providers would probably allow for more effective use and more variety of offerings for clients.
- (9) There was considerable support for a variety of other services - legal assistance, information - and most clients would be willing to pay for the services.
- (10) Training should be offered during work hours, short-term in duration (1-3 days), with a travel distance of under 50 km, and costing approximately \$10 a day.



### III. Recommendations

There are several general recommendations which can be offered based on this assessment but the need for continuous assessment and more specific examination of particular dimensions of this problem should be emphasized. These recommendations are best framed as the beginning of a dialogue with the SIPA staff and then more broadly among the community of providers. It is clear in any case that there is great need for a coordinated approach to develop practical training for local government elected officials and staff that is adapted to their real and present needs and that uses participative training methodologies such as workshops, case studies and problem solving exercises, as well as presenting clear information on current laws and applications of them. The recommendations are divided into four types: content of training and other services, staffing, cooperation among providers and management of training.

#### Content of Training and Other Services

1. Reconsideration should be given to shaping the Academy concept and program to more closely relate to both the practical problems and training needs identified by clients. The curriculum as it is now presented, delivered and evaluated represents a very traditional "academic" approach to education. Relying on lectures from professors, the Academy does not deal closely enough with the real and immediate needs of the clients.
2. While restructuring curriculum, attention should be given to identifying those local government specialties which will require professional credentials. Certainly there are occupations within the scope of local government activities which require particularly high levels of expertise and skill (i.e., accountants, chief financial officers, property tax assessors, waste water treatment operators, etc.). SIPA could develop specialty curriculums and certification processes in order to insure the quality of the functions and to assist in

4/13

stabilizing and professionalizing local government operations. This will be potentially conflictual given the tension over State-dictated standards for local governments.

3. Efforts should be made to expand and strengthen the technical assistance and information dissemination aspects of the SIPA services to local governments. One particularly important aspect of this would be to seek greater clarification and understanding of actual applications of the new laws from the Ministries. They could provide expert analysis and problem-solving around issues of answering the local officials questions about the application of a new law.

#### Staff Development

4. There is a need to seriously assess the instructional staff for their expertise and skills and offer them opportunities to upgrade their skills where needed. This would include increasing their depth of knowledge in certain areas, gaining greater familiarity and comfort with the people and practices of local government, and improving their teaching techniques to use utilize participative methodology for adult education.
5. A process of identifying, selecting and training competent new instructors should be developed that will insure fairness, consistency and high quality choices. A system of modern human resource development techniques should be put into place within the SIPA staff.
6. Efforts should be undertaken to interest and involve more young people in careers in government. Through internships, mentoring, outreach efforts, SIPA could contribute greatly in the development of a highly competent group of young professionals who want to make their careers in government.

### Cooperation among Providers

7. Continued efforts should be made to coordinate training and services among the providers to local governments. SIPA has begun the process of encouraging and facilitating cooperative relationships. There is a need for both the development of informal professional relationships and a more structured strategy of cooperation. The information contained in this needs assessment could provide the base for such a plan.
  
8. SIPA could provide critical assistance in bringing together different levels of government (intergovernmental) for the purpose of problem-solving. This could include providing information to all parties; seminars and workshops to bring people together to share ideas, experiences, and develop relationships; provide specific problem-solving consultation both using technical expertise and process consultation skills. This will require re-training of faculty for consulting roles.

FOCUS GROUP QUESTIONS

Bratislava, Nov. 1992

I. What do you do?

1. Under the current legislation, we understand the areas of local government authority to be:

Administration

(relation to the community)

- management and handling of moveable and immovable property of municipality
- administering local taxes and fees
- communal budget
- social financial aid
- fire protection
- local chronicle
- library

Environmental

- Approval of business activities of legal and individual subjects
- procurement and approval of landscape
- amendments and territorial housing construction
- public security
- providing conditions for healthy lifestyle (sports and training)
- education and culture
- public services (waste removal, cleaning, municipal greenery tending, water, wastewater treatment)

Social welfare

- health care
- operating nurseries for children
- laundries
- catering facilities

Technical

- construction and maintenance of local roads
- maintenance of public places
- maintenance of local cemetery
- local transportation services
- construction and maintenance of lighting
- "investment for the benefit of the community"

4/7/92

2. Are there any services or activities you provide to your residents which are not on the list? (ADD IF NECESSARY)
3. Who provides these services currently in your community?
  - self-government
  - state and district government
  - jointly provided
  - delegated
  - not provided at this time
  - privately provided
4. No government can meet every demand for service. How do you determine priorities in your community? (DISCUSSION)
5. Among those services provided by the self-government, what are the top three priorities (most important)
  - for your residents, citizens
  - for your community's development
  - for your region
  - in your professional judgement
6. Which activities make up most of your time? (DISCUSSION)
7. The communities in Slovakia range in size from:
  - 0-1,000 residents 1,946
  - 1-5,000 residents 764
  - more than 5,000 124
8. What special challenges do you face due to the small size of your community? (DISCUSSION)
9. Are there any efforts at cooperation across communities?

II. Nature of your work

10. The role of the Mayor has been described to me as "next to god". Do you characterize your work as primarily:

leader of the community--public figure  
policy maker  
manager/supervisor of operations (daily)  
directly providing services yourself

11. Which role do you think is most important to the success of your community?
12. Which task/role takes the most time?

TRAINING NEEDS ASSESSMENT  
QUESTIONNAIRE

Slovak Institute of Public Administration  
Bratislava

November, 1992

Directions:

This questionnaire has been developed to determine the training needs of the self-government officials in Slovakia. It is part of a process of needs assessment that the Institute is undertaking in order to provide the best programs and services to the local officials.

Please fill this form out as completely as possible. If you have any questions, please ask the administrator during your session. Return the form before lunch to the consultant.

Thank you for your assistance.

For Office  
Use Only

Part A: General Background Information

1. In which district is your community located?  
(check one)

1. \_\_\_\_\_

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Banska Bystrica   | <input type="checkbox"/> Povazska Bystrica |
| <input type="checkbox"/> Bardejov          | <input type="checkbox"/> Presov            |
| <input type="checkbox"/> Bratislava        | <input type="checkbox"/> Prievidza         |
| <input type="checkbox"/> Bratislava-vid.   | <input type="checkbox"/> Rimavska Sobota   |
| <input type="checkbox"/> Cadca             | <input type="checkbox"/> Roznava           |
| <input type="checkbox"/> Dolny Kubin       | <input type="checkbox"/> Senica            |
| <input type="checkbox"/> Dunajska Streda   | <input type="checkbox"/> Spisske Nova Ves  |
| <input type="checkbox"/> Galanta           | <input type="checkbox"/> Stara Cubovina    |
| <input type="checkbox"/> Humenne           | <input type="checkbox"/> Svidnik           |
| <input type="checkbox"/> Komarno           | <input type="checkbox"/> Topoicany         |
| <input type="checkbox"/> Kosice-mesto      | <input type="checkbox"/> Trebisov          |
| <input type="checkbox"/> Kosice-Vidiek     | <input type="checkbox"/> Trencin           |
| <input type="checkbox"/> Levice            | <input type="checkbox"/> Trnava            |
| <input type="checkbox"/> Liptovsky Mikulas | <input type="checkbox"/> Velky Krtis       |
| <input type="checkbox"/> Lucenec           | <input type="checkbox"/> Vranov n/Topiou   |
| <input type="checkbox"/> Martin            | <input type="checkbox"/> Zvolen            |
| <input type="checkbox"/> Michalouce        | <input type="checkbox"/> Ziar n/Hronom     |
| <input type="checkbox"/> Nitra             | <input type="checkbox"/> Zilina            |
| <input type="checkbox"/> Nove Zamky        |  |
| <input type="checkbox"/> Poprad            |  |



For Office  
Use Only

2. What is the name of your town or community?

\_\_\_\_\_

3. What is the population of your community?  
(check one)

- \_\_\_\_\_ under 500  
\_\_\_\_\_ 501 - 1,000  
\_\_\_\_\_ 1,001 - 5,000  
\_\_\_\_\_ over 5,001

2. \_\_\_\_\_

4. How many paid, full-time (at least 35 hours  
per week) employees does your town or  
community employ? (check one)

- \_\_\_\_\_ under 10  
\_\_\_\_\_ 11 - 20  
\_\_\_\_\_ 21 - 30  
\_\_\_\_\_ 31 - 40  
\_\_\_\_\_ over 41

3. \_\_\_\_\_

5. How many paid, part-time (less than 35 hours  
per week) employees does your town or  
community employ? (check one)

- \_\_\_\_\_ under 10  
\_\_\_\_\_ 11 - 20  
\_\_\_\_\_ 21 - 30  
\_\_\_\_\_ 31 - 40  
\_\_\_\_\_ over 41

4. \_\_\_\_\_

6. Who has filled out this questionnaire?

- \_\_\_\_\_ Mayor  
\_\_\_\_\_ Council/Board member  
\_\_\_\_\_ professional staff  
\_\_\_\_\_ other

5. \_\_\_\_\_

For Office  
Use Only

Part B: Nature of Training Programs

7. What are the two most important issues currently facing your self-government? (please describe)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. \_\_\_\_\_

7. \_\_\_\_\_

8. \_\_\_\_\_

8. What three areas of training do you feel are currently most important for your government? (please list)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. \_\_\_\_\_

10. \_\_\_\_\_

11. \_\_\_\_\_

12. \_\_\_\_\_

451

For Office  
Use Only

11. Are you aware of the Training programs offered  
by the Association of Towns and Communities?

\_\_\_\_\_ yes      \_\_\_\_\_ no

20. \_\_\_\_\_

Have you ever attended these courses?

21. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ yes      \_\_\_\_\_ no

22. \_\_\_\_\_

If yes, would you continue to attend Association  
courses?

23. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ yes      \_\_\_\_\_ no

If no, why? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12. Are you aware of the City University-Bratislava  
course called The Effective Manager?

\_\_\_\_\_ yes      \_\_\_\_\_ no

24. \_\_\_\_\_

If yes, would you send your employees or yourself  
to that training program?

25. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ yes      \_\_\_\_\_ no

If no, why? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Part C: Nature of Training Population

13. Who do you believe should be trained in your  
self-government? (rank from one to three)

26. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ elected officials

27. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ professional staff

28. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ citizens

For Office  
Use Only

How far would you travel to attend a multiple day training session?

33. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ same as above

\_\_\_\_\_ 0 - 50 Kilometers

\_\_\_\_\_ 51 - 100 Kilometers

\_\_\_\_\_ 101 - 150 Kilometers

\_\_\_\_\_ over 151 Kilometers

18. How much would you be willing to pay for 1 day (8 hours) of training including lunch and materials?

\_\_\_\_\_ crowns

34. \_\_\_\_\_

19. How long should courses be?

35. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ 1 day

\_\_\_\_\_ 2 - 3 days

\_\_\_\_\_ 1 week

\_\_\_\_\_ offered in short times overtime (2-7 months)

20. What other services would you like the Institute to offer your self-government? (check as many as apply)

\_\_\_\_\_ information about other self-governments

36. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ library or reference materials

37. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ research on specific problems

38. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ legal assistance/consultancy

39. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ non-legal technical assistance/  
consultancy

484

For Office  
Use Only

\_\_\_\_\_ publications on new laws or topics  
of interest

\_\_\_\_\_ newsletter of current information

\_\_\_\_\_ other (please specify) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Would you be willing to pay for these additional  
services?

\_\_\_\_\_ yes          \_\_\_\_\_ no

40. \_\_\_\_\_

21. Any other comments? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Thank you for your assistance.

4/5

KONCEPT I -nie je určený pre cirkuláciu bez povolenia

ODHAD POTRIEB EXTERNÉHO SKOLENIA  
SLOVENSKEHO INŠTITÚTU PRE VEREJNÚ SPRÁVU

INŠTITÚT VEREJNEJ SPRÁVY (IPA)

MAREC 1993

Dr. DEBORAH CUTHIN  
spolupracovníčka Inštitútu pre verejnú správu

Táto správa vznikla v rámci projektu podporovaného grantom od USAID pre IVS, ktorý je zameraný na pomoc Slovensku a Českej republike pre posilnenie školenia pre demokratickú miestnu správu.

## I. ÚVOD

Táto správa je zhrnutím informácií, ktoré boli zhromaždené ako súčasť procesu odhadu intenzívnych potrieb, ktorý vykonával Inštitút pre verejnú správu (IVS) pre Slovenský inštitút pre verejnú správu (SIVS). Pod vedením Ing. Antona Gogu, riaditeľa SIVS, štúdiu previedla Dr. Deborah Cuthin za pomoci Dr. Jany Čechovej a personálu SIVS v období od 2. do 13. novembra (počiatočná práca v teréne) a od decembra 1992 do februára 1993 (vyplnenie a analýza dotazníkov). V tejto kapitole sú načrtnuté ciele odhadu potrieb a je tu uvedený krátky popis pojmov a premenných použitých v odhade.

### CIELE ODHADU POTRIEB ŠKOLENIA

Ciele tejto štúdie môžeme určiť nasledovne:

1. Systematicky zozbierať informácie o potrebách školenia a pomoci pocitovaných úradníkmi miestnej samosprávy na Slovensku.
2. Poskytnúť spätnú väzbu a analýzu personálu SIVS, ako aj iným organizátorom školenia miestnej správy, aby sa zlepšili služby SIVS a spĺňali potreby klientov, prostredníctvom preverenia programov školenia, metodológie a materiálov, personálneho obsadenia a marketingových aspektov činnosti SIVS.
3. Poskytnúť spätnú väzbu miestnym funkcionárom o celkových potrebách pomoci a školenia, ktorá im umožní určiť ich časové priority a zdroje.
4. Poskytnúť spätnú väzbu pre IPA-New York a A.I.D. o budúcich potrebách školenia a pomoci.

Tieto informácie by mohli tiež byť tiež užitočné pre všetkých poskytovateľov fondov, vrátane programu PHARE Európskych spoločenstiev.

### DEFINÍCIA POJMOV

Keď čitateľ bude prezerat tento dokument, je dôležité poznať niektoré všeobecné definíčné osobitosti, ktoré boli použité pri vývoji nástrojov, analýze dát a pri písaní tejto správy.

Táto štúdia je zameraná na "miestne samosprávy" - t.j. na 2.800 volených samospráv na Slovensku. V tejto správe sa budú označovať ako "miestne správy". To by sa malo odlišovať od strednej úrovne štátnej správy - od okresov alebo oblastných jednotiek - ktoré sú súčasťou štátnej správy, ale niekedy sa označujú ako "lokálne". V tejto správe ich budeme označovať ako "okresy". Počas prevádzania tejto štúdie dochádzalo k neustálym zmenám úloh a konfigurácie okresov. V analýze tiež hovoríme o "krajoch". Tieto označujú všeobecne akceptované rozdelenie okresov do troch krajských oblastí -

421

západné, stredné a východné Slovensko.<sup>1</sup> Používajú sa tu ako geografické delenie, nie ako politické delenie. je to však potenciálne dôležité rozdelenie, pretože SIVS uvažuje o využití niekoľkých krajských školiacich centier. Nakoniec, národná štátna správa sa označuje ako "štát".

Na Slovensku je 2.800 miestnych správ. Zvlášť zaujímavá je veľmi malá veľkosť spoločenstiev. Pre účely tejto správy sme spoločenstvá rozdelili nasledovne:

Počet obyvateľov	Počet takých obcí celoštátne /1991/	V správe označované ako
menej ako 500	69 %	malé
501 - 1.000	69 %	malé
1.001 - 5.000	27 %	stredné
viac ako 5.001	4 %	veľké

Tieto čísla odzrkadľujú nielen "malomestskú" povahu Slovenska, ale aj veľmi obmedzenú základňu zdrojov, ktoré budú môcť jednotlivé miestne správy získať. Podobné rozdelenie v New Jersey, napríklad, by bolo : malé - menej ako 10.000, stredné - menej ako 40.000, veľké - viac ako 40.000. Zaujímavé je, že s použitím rovnakej klasifikácie je všeobecné rozčlenenie veľmi podobné v New Jersey s približne 65 % malých, 25 % stredných a 10 % veľkých komunít. Veľký rozdiel je v zaľudnenosti. "Malé" obce /komunity/ v New Jersey sú prevážne "predmestského charakteru, zatiaľčo na Slovensku sú jasne vidiecke. Malá veľkosť komunít má tiež významné dôsledky v dostupnosti expertných/ odborných znalostí a zručností pri riadenie často veľmi technických operácií.

V dátach sa uvádzajú programy troch inštitúcií. SIVS označuje Slovenský Inštitút pre verejnú správu, ktorý je štátna príspevková organizácia spojená s Ministerstvom vnútra. Asociácia označuje Asociáciu miest a obcí, čo je nezisková členská organizácia. City University /CCUB/ je súkromná univerzita, partnerská s Open University vo Veľkej Británii. Predpokladá sa, že programy, ktoré poskytujú tieto skupiny, sú primárne vnútroštátne zdroje všeobecnej pomoci a školenia funkcionárov miestnej správy, existujú aj iné zdroje, najmä z medzinárodného spoločenstva.

Pokiaľ ide o súčasnú ponuku školenia, spomínané programy zahrňajú Akadémiu SIVS - súbor kurzov, ktoré sa do značnej miery zakladajú na tradičných konceptoch, prístupoch a obsahu "fakultnej" odbornosti. /SKONTROLUJTE TENTO POPIS A ROZŠÍRTE HO S PERSONÁLOM SIVS/. Tieto kurzy sa všeobecne

-----  
<sup>1</sup> Okresy v každom kraji sú:  
 Západoslovenské Stredoslovenské Východoslovenské

493



ponúkajú v týždenných blokoch. S pomocou IVS vyvíja SIVS tiež štvortýždňové moduly o manažmente miest. Asociácia ponúka poldenné a jednodňové programy, ktoré sú primárne orientované na prehľad súčasných zákonov. Tieto kurzy sa prevádzajú vo veľkých skupinách /nad 200 osôb/ a majú prednáškovú formu. Kurz Efektívny manažér, ktorý organizuje CUB je samoštudijný kurz za pomoci tútora a trvá ..... hodín. Je zameraný na vysoko motivovaných študujúcich, ktorí si sami určujú rýchlosť štúdia a má všetky typy foriem - knihy, video, kazety, prideleného tútora a skupinové semináre. Je to prvý kurz trojdielneho súboru - ďalšie dva kurzy sú PC a účtovníctvo pre manažérov a Marketingové vzťahy so zákazníkmi.

Nakoniec, otvorené otázky a odpovede 7 a 8 boli označené americkými definíciami vecí. Napríklad, používali sme kategóriu "infraštruktúra", ktorá sa neobjavila v žiadnej odpovedi. Použili sme ju, aby sme odlišili fyzický rozvoj ("infraštruktúru" - voda, kanalizácia, cesty atď.) od toho, čo sa častejšie označovalo ako "prostredie" (ekológia, ochrana, atď.). Rovnaká pozornosť sa venovala presnému zisteniu "právnych" informácií alebo informácií o "právnom poriadku": čo je zákon? čo to znamená? čo by som mal robiť? Tieto rozdiely sa dali oveľa ľahšie pochopiť prostredníctvom otázok počas stretnutí so sledovanými skupinami ako na základe dotazníkov. Toto sú veľmi dôležité osobitosti, pretože sú rozličné druhy školenia - na báze vedomostí, zručností, alebo riešenia problémov.

## II. PREDPOKLADY A METODOLOGIA

Táto kapitola popisuje predpoklady, ktorými sme sa riadili pri vývoji nástrojov prieskumu a náčrte metodológie zhromažďovania a analýzy dát. Táto kapitola je rozdelená na dve časti: sledované skupiny a dotazníky.

### PREDPOKLADY

Z cieľov, ktoré sú uvedené v Kapitole 1, boli pri vývoji tejto štúdie použité nasledujúce všeobecné predpoklady.

1. Potreby školenia a pomoci pre miestne správy neboli dobre definované v SIVS. Miestne správy sú nové a ich úlohy a povinnosti sa postupne vyvíjajú. Školenie miestnej správy je pre SIVS a jeho zbor relatívne nové. Ešte existujú nejaké nejasnosti o úlohách a právomoci miestnych správ vis á vis štátnej správe.
2. Počas tohto obdobia zmien by proces odhadu potrieb mal byť neustály a flexibilný. Tento odhad by sa najpresnejšie mal označiť ako začiatok procesu. Po prvé, pretože zákony (a finančné štruktúry) sa neustále menia, budú potrebné ustavičné revízie informácií a súvislostí. Po druhé, keď bude mať viac ľudí skúsenosti ako "funkcionári miestnej správy", ich potreby bude možné lepšie pochopiť. Jeden z najznepokojujúcejších signálov, ktoré sme zistili počas stretnutí so sledovanými skupinami bol, že na otázku, či sa chcú

- 5 -

uchádzať o znovuzvolenie, väčšina starostov odpovedala záporne. Toto by mohlo naznačovať nestabilitu nielen z právneho /finančného hľadiska, ale tiež v miestnom vedení. To by mohlo byť obtiažne vzhľadom na veľmi malý počet vyškoleného personálu. Odhad potrieb bude treba opakovane skorigovať v budúcich rokoch.

3. Možno existuje akási neochota zo strany miestnych funkcionárov zúčastňovať sa v písomnom prieskume. Za danej histórie dôvernosti a použitia informácií existovali skutočné dôvody obávať sa, či sa funkcionári budú ochotní zúčastniť. Celkový pomer odpovede bol 14%. Odpovede boli zo všetkých okresov a predstavovali všetky veľkosti obcí.
4. Je dôležité používať viacnásobné metódy zhromažďovania informácií. Vzhľadom na kultúrne a jazykové rozdiely a rezervovanosť respondentov bol uprednostnený prístup využívajúci viac merítie. Týmto spôsobom sme mohli nielen objasniť význam určitých slov a termínov, ale tiež umiestniť do kontextu špecifických príkladov dané odpovede. Použili sa dve metodológie: sledované skupiny a štruktúrované dotazníky.

VZORKA

V jednej alebo oboch z týchto metód sa zúčastnilo celkovo 383 funkcionárov. Kto boli títo respondenti? Tabuľka č. 1 ukazuje rozčlenenie účastníkov.

TAB. 1: KTO SA ZUČASTNIL?

	Sledované skupiny	Dotazníky
Starosta	78 %	72 %
Člen zastupiteľstva / rady	0 %	1 %
Profesionálny personál	17 %	16 %
Iný	<u>2 %</u>	<u>5 %</u>
	97 %	94 % *

/\* celkový súčet nie je 100 % vzhľadom na chýbajúce odpovede na otázku # 6 %/

Odkiaľ boli títo účastníci? Tabuľka 2 ukazuje rozčlenenie, kto sa zúčastnil v okresoch. Treba poznamenať, že stretnutia so sledovanými skupinami sa konali na štyroch (4) miestach, kde boli k účasti pozvané špecifické obce. Písomné dotazníky boli zaslané všetkým 2.800 starostom.

Tab. 2 V KTOROM OKRESE SA NACHÁDZA VAŠA OBEC?

OKRES	DOTAZNÍKY		SLEDOVANÉ SKUPINY	
	počet	%	počet	%
Banská Bystrica	9	2.3		
Bardejov	10	2.6		
Bratislava	11	2.9	6	15
Bratislava - vidiek	9	2.3		
Čadca	21	5.5	8	20
Dolný Kubín	8	2.1		
Dunajská Streda	10	2.6		
Galanta	10	2.6	2	5
Humenné	10	2.6		
Komárno	7	1.8		
Košice-mesto	5	1.3		
Košice- vidiek	6	1.6		
Levice	7	1.8		
Liptovský Mikuláš	8	2.1		
Lučenec	5	1.6	1	2
Martin	4	1.0		
Michalovce	4	1.0		
Nitra	13	3.4		
Nové Zámky	16	4.2	1	2
Poprad	16	4.2		
Povážska Bystrica	10	2.6		
Prešov	6	1.6		
Prievidza	10	2.6	2	5
Rimavská Sobota	11	2.9		
Rožňava	4	1.0		
Senica	17	4.4	7	17
Spišská Nová Ves	11	2.9		
Stará Ľubovňa	16	4.2		
Svidník	7	1.8		
Topoľčany	7	1.8	2	5
Trenčín	11	2.9		
Trebišov	9	2.3		
Trnava	14	3.7	1	2
Veľký Krtíš	8	2.1		
Vranov n/Topľou	3	0.8		
Žiar n/Hronom	21	5.5	1	2
Žilina	5	1.3		
Zvolen	21	5.5	10	24
Žiadna odpoved	2	0.5		
<b>spolu</b>	<b>383</b>	<b>100 %</b>	<b>41</b>	<b>100 %</b>

Treba poznamenať, že i keď sa vrátilo len 14 % dotazníkov, každý okres bol zastúpený, pričom najvyšší počet odpovedí bol z Čadce, Zvolena a Žiaru nad Hronom - kde sa uskutočnili stretnutia so sledovanými skupinami. To by mohlo naznačovať, že sa ústne šírili nejaké správy o tom, aký účel majú dotazníky.

492

Mali sme záujem, aby boli reprezentované všetky veľkosti obcí. Tabuľka 3 ukazuje rozčlenenie obcí podľa veľkosti.

TAB. 3 : POČET OBYVATEĽOV OBCÍ

Počet obyvateľov	Sledované skupiny	Dotazníky	Celoštátne
menej ako 500	5 %	20.4 %	69 %
501 - 1.000	10 %	22.7 %	
1.001 - 5.000	61 %	37.6 %	27 %
nad 5.001	24 %	13.8 %	4 %
bez odpovede	0	5.5 %	

Zatiaľčo vzorka obsahovala všetky skupiny, v jednej vzorke to zjavne boli skôr stredné a veľké obce, ktoré boli zastúpené viac ako v celkovej populácii.

Celkove môžeme povedať, že prieskumu sa zúčastnili predstavitelia zo všetkých okresov a zastúpené boli všetky veľkosti obcí. Okresy boli zastúpené približne v rovnakom pomere, ako sú v skutočnom počte obyvateľov - západoslovenské /145/, stredoslovenské /147/ a východoslovenské /89/. Podobne, vzorka respondentov v dotazníku presnejšie odzrkadľuje skutočnú populáciu. Najdôležitejším aspektom výberu vzoriek však bola skutočnosť, že sledované skupiny predstavovali pozvaných účastníkov zo štyroch miest, zatiaľčo bázou pre odpovede v dotazníkoch bola celková populácia.

Nakoniec ešte jedna poznámka k veľkosti vzorky. Čitateľ by mohol povedať, že vzorka je príliš malá na to, aby skutočne ilustrovala potreby populácie. Na jednej strane, u normálnych prieskumov tohto typu v Spojených štátoch by sa dala očakávať miera odpovedí 25 - 40 %. Na strane druhej, podľa presnosti techniky výberu vzorky sa v marketingových prieskumoch rutinne používajú také malé vzorky ako 1 - 5 %. Naša vzorka je niekde uprostred. Podstatnejšie je, za danej novosti tohto prístupu /asi to bol prvý formálny prieskum recipientov/, nestálosti vzťahov v štátnej správe a ťažkostí v komunikácii, zvlášť s mnohými starostami, ktorí funkciu vykonávajú popri zamestnaní, považujeme túto vzorku za uspokojivú.

### SLEDOVANÉ SKUPINY

Počas návštevy v teréne v novembri 1992 sa konali stretnutia so štyrmi sledovanými skupinami na rôznych miestach v západoslovenskom a stredoslovenskom kraji / v miestach lokalizácie školiacich centier/, v Čadci, Zvolene a v Bratislave. Riaditeľ SIVS, Ing. Anton Goga, a miestni starostovia boli nápomocní pri rozosielení pozvánok účastníkom.

V dodatku A je súbor otázok, ktoré sme používali na týchto stretnutiach. Všetky otázky a odpovede sa komunikovali

pomocou tlmočníkov. Použili sme troch rôznych tlmočníkov, ktorí nie všetci celkom dobre ovládali technický jazyk terminológie miestnej správy alebo školenia.

No i tak boli tieto stretnutia mimoriadne cenné v niekoľkých smeroch. Po prvé, boli to dvojsmerné interaktívne dialógy, kde sa obe strany mohli usilovať o objasnenie. Po druhé, poskytovali výskumnej pracovníčke nielen obsah príkladov súvisiacich s otázkami, ale tiež nahliadnutie do procesov. Po tretie, pomáhali vytvárať tesný vzťah a ochotu medzi výskumnou pracovníčkou (a jej hosťiteľom SIVS) a miestnymi funkcionármi. Nakoniec, ako sa dalo predvídať, sa radi zapájali a počúvali o problémoch, ktoré boli na počudovanie všeobecnejšie, ako by si kedy predstavovali.

V Kapitole III. tejto správy uvedieme obsah toho, čo sme zistili na týchto stretnutiach. Tu uvedieme len niekoľko procedurálnych pozorovaní, ktoré dajú čitateľovi kompletnejší obraz techniky.

- \* Prvé otázky boli zamerané na to, aby sa určilo, kto čo robí a čo je dôležité v podmienkach poskytovania služieb. Zistili sme, že i keď zoznam služieb pochádza z vtedy platnej legislatívy, malo starostov vedelo, za čo sú právne zodpovední. Mali ťažkosti pri rozlišovaní otázok poskytovania služieb od otázok financovania.

Podobné, keď sme sa ich pýtali na rozlíšenie medzi prioritami občanov, prioritami starostu a prioritami rozvoja, väčšina respondentov rozdiel nepoznala. Nemali žiadny skutočný spôsob určenia priorit klienta. Často spomínali požiadavky občanov ako pomoc starším a zamestnania, čo nie sú formálne povinnosti miestnej správy. Obrazom potom bol funkcionár, ktorý má malo zdrojov na to, aby riešil skutočné, pocítované, alebo zákonné povinnosti. Zodpovednosť za "všetko" je extrémne stresová prax, ako to popisovali mnohí starostovia.

- \* Keď sme sa pýtali na proces rozhodovania, ako primárnu techniku popisovali "hasenie požiaru" (krízový manažment). Neurčité bolo tiež určovanie priorit tých služieb, na ktoré majú peniaze, i keď fondy (okrem zvláštnych dotácií) sa nezdali byť viazané na určité služby.
- \* Značne sa ponosovali a vyjadrovali bezmocnosť zvlášť vo vzťahu k štátnej správe. Bola silná tendencia podriaďovať sa diktátu štátu - a čakať na povolenie, aby sa mohli do niečoho pustiť. Treba pripomenúť, že tieto stretnutia sa prevádzali uprostred pohybu k rozdeleniu Československa, kedy sa nevenovala vysoká pozornosť potrebám miestnej správy.
- \* V oboch prípadoch, ako pri stretnutiach sledovaných skupín, tak aj neskôr v dotazníkoch bola výrazná vzorka odpovedí, ktoré ukazovali, že zatiaľčo mnohé z okamžitých naliehavých problémov sú vysoko technické (voda, kanalizácia, cesty, osvetlenie), málo sa spomína potreba školenia alebo technickej pomoci v týchto

oblastiach. Zdá sa, že "odpovede" na tieto technické problémy boli nejako zamerané na "keby sme mali vrchnosť" (napr. zákon) alebo "keby sme mali peniaze", problémy by sa vyriešili. Toto ukazovalo veľkú závislosť od štátu a nedostatok pochopenia požiadaviek každodenného operatívneho riadenia, ktorý charakterizuje miestnu správu.

- \* Keď sme im dávali otázky týkajúce sa toho, že majú málo personálu /a príslušných kapacít/, zdalo sa, že si neuvedomujú, ako to môže pôsobiť na ich schopnosť zvládnuť problémy. Zjavne si neuvedomovali obmedzenia, ktoré to kladie na technickú odbornosť. Výnimkou bol konzistentný dopyt po právnikoch. Zdalo sa, že majú pocit, že odpoveď na ich problémy spočíva niekde v právnom poriadku.
- \* Značný počet otázok vznikol okolo problémov medzisprávnej povahy. Primárne medzi obcami (s nerovnakou distribúciou peňazí) a medzi miestnymi správami a štátnymi okresnými úradmi.
- \* Starostovia zoširoka hovorili o obavách svojich občanov zo straty stability. "Neistí, ale trpezlivo to znášajú."
- \* Keď sme ich požiadali, aby popísali svoju prácu, starostovia vo všeobecnosti mali pocit, že najdôležitejšou stránkou ich práce je vedenie obce a tvorba politiky, ale väčšinu času (okrem Bratislavy) venujú dozoru nad každodennými operáciami.

Celkove môžeme povedať, že spôsob odpovedí na otázky, obsah príkladov a príbehov, ktoré rozprávali a úroveň frustrácie a zmätenosti, ktoré starostovia vyjadrovali, ponúka dôležitú perspektívu, ako by sa mali poskytovať služby klientom. Maximálne úsilie by sa malo sústrediť na to, aby školenie bolo zamerané na problémy, relevantné pre okamžité starosti a otázky a pokiaľ možno jasne ohľadne právnych a finančných otázok. SIVS by mohol využiť svoje spojenia so štátnou správou, aby získal a objasnil informácie, ktoré potrebujú miestni funkcionári. Zvládnutie informácií, ich politická neutralita a imidž predstavujú hlavné možnosti získania dôvery a podpory klientov.

#### DOTAZNÍK

Dodatok B je anglická verzia dotazníka, ktorý bol použitý. Tento dotazník bol vyvinutý, aby sme získali hlbšie informácie o kontexte situácie miestnych správ a aby sme sa opýtali na veľmi špecifické otázky ohľadne poskytovania školiacich služieb. Výsledky dotazníkov sú uvedené v Kapitole III.

Dotazníky boli pôvodne vyvinuté po rozsiahlych diskusiách s personálom a zborom SIVSu a s využitím skúsenosti výskumných pracovníkov pri poskytovaní školenia miestnej správy. Tento nástroj bol potom testovaný v teréne počas stretnutí so sledovanými skupinami, aby sme sa presvedčili o kvalite a

495

jasnosti prekladu a samotných otázok. Testovanie v teréne sme tiež použili, aby sme zistili, či sa respondenti nebudú zdráhať odpovedať na niektoré otázky. Urobili sa mierne modifikácie a pripravil sa konečný nástroj.

SIVS rozoslal dotazníky všetkým starostom v decembri 1993. Treba poznamenať, že pri tejto práci bola rozhodujúca finančná pomoc od AID. Všetky náklady za rozmnoženie, poštovné, preklady otvorených otázok, kódovanie, počítačové programovanie a vkladanie dát znášal tento grant. Podpora tohto typu bude pokračovať, aby napomohla nielen zvýšeniu profesionality operácií SIVSu, ale tiež podporila jeho schopnosť účinne reagovať na potreby klientov.

### PROBLÉMY REALIZÁCIE

1. Zmeny systémov správy. Zákony a finančné systémy v novej nezávislej Slovenskej Republike sa neustále menia. Vláda sa bude musieť zamerať jasnejšie na potreby miestnych správ. Jestvujú dôvody, aby sme verili, že dokonca aj úloha a povinnosti miestnych správ (a ich vzťah k štátu) sa pravdepodobne zmenia.
2. Nezodpovedané otázky /chýbajúce údaje. Vyskytli sa niektoré prípady nezodpovedanie otázok alebo chýbajúcich dát. Niečo z toho môže súvisieť s kódmi výskumnej pracovníčky. Napríklad, v otázkach 10 - 12 o kurzoch, ktoré ponúka SIVS, Asociácia a CUB bol uvedený väčší počet "iných" dôvodov pod otázkou, prečo ľudia nenavštevujú kurzy. Výskumná pracovníčka nepredvidala odpovede ako "Som príliš starý" a "Nebudem sa uchádzať o znovuzvolenie".
3. Nedostatočná kapacita pre spracovanie dát v SIVS. Celá práca so spracovaním dát sa prevádzala na Rutgers University. SIVS nemá kapacitu na spracovanie veľkých súborov dát. Dôležitým prvkom celkovej kapacity organizácie je rozvinúť nielen svoj hardware/software, ale tiež svoju analytickú kapacitu.
4. Preklady významu. V medzinárodnom kontexte je otázka jasnosti prekladov problémom. Usilovali sme sa obmedziť počet odpovedí s otvoreným koncom a každá odpoveď sa prekladala dvakrát. Preklady sa najprv robili v Bratislave a potom ich robil jeden Čech, člen profesionálneho personálu Rutgers University. Počas tohto procesu sa dospelo k väčšej jasnosti.

### III. ZISTENIA

V tejto kapitole je uvedený prehľad toho, čo sa zistilo z kombinovaných dát odvodených obidvomi spôsobmi, zo stretnutí so sledovanými skupinami a z dotazníkov. Zistenia sú usporiadané podľa odpovedí na otázky kto, čo, kedy, a podľa iných klasifikácií. Súhrn všetkých tabuliek a všetkých dát sa nachádza v Dodatku C.

496



### Kto je klient?

Podľa informácie poskytnutej pod "Výber vzoriek" v Kapitole II. tejto správy, všetci ľudia, ktorých sme tu skúmali, boli funkcionármi miestnej správy na Slovensku. Dotazník bol zaslaný do 2.800 obcí a 14 % /383/ odpovedalo. Naša vzorka odpovedí je "reprezentatívna" v tom zmysle, že máme obce zo všetkých okresov, zo všetkých krajov a všetkých veľkostí. Malá vzorka sa odchyľuje od celkovej populácie tým, že má väčšie zastúpenie stredných /1.001 - 5.000 obyvateľov/ a veľkých /nad 5.001 obyvateľov/ obcí než krajina ako celok.

Citateľ si tiež všimne, že dáta boli rozčlenené podľa krajov /východoslovenský, stredoslovenský, západoslovenský/ a veľkosti obce pre každú otázku. Tým získame presnejší pohľad na rozdielely medzi typmi obcí.

Dalšia zaujímavosť, ktorú sme si všimli z demografických informácií, je, že i napriek tomu, že sme mali relatívne viac stredných a veľkých obcí /51,4 % vzorky/, ešte ostala prevažna malých organizácií. 74,2 % respondentov hlásilo menej ako 10 zamestnancov na plný úväzok a 78,9 % respondentov hlásilo menej ako 10 zamestnancov na čiastočný úväzok. /Pre čitateľa poznamenávame, že tieto charakteristiky nie sú tak jasne ohraničené vo východnej Európe, kde mnohí majú niekoľko zamestnaní/. Teda typy školenia a pomoci musia pamätať na veľmi malé organizácie a s tým súvisiaci fenomén nedostatku odbornosti v technických oblastiach.

Dalšia otázka, ktorú sme si mohli položiť na základe uvedených údajov, je, prečo sa tak málo "malých" obcí zúčastnilo v prieskume? Do tejto kategórie spadá 1932 obcí; my sme mali odpovede od 165 /9 %/. Mohlo by byť niekoľko vysvetlení:

- a) títo starostovia nemajú čas alebo si neželajú zúčastniť sa na školení
- b) títo starostovia nemajú čas alebo si neželajú zúčastniť sa prieskumu
- c) nie je tam personál, aby sa vykonal prieskum.

Za účelom plánovania potrieb školenia alebo pomoci treba pozornejšie rozlišovať medzi (a) a (b). Školenie pre túto skupinu vidieckych, veľmi malých obcí bude vyžadovať celkom odlišnú odbornú bázu ako pre väčšie obce. A napriek tomu, že predstavujú 69 % celkovej populácie, ak nemajú záujem na školení (a), potom by sme nekladli zvláštny dôraz na ich prospech. Navyše, možno bude treba využiť iné mechanizmy oznamovania informácií.

U tých, ktorí sa zúčastnili tohto prieskumu, 72 % dotazníkov vyplňoval starosta. To je dôležité, keď zvažujeme otázku, kto by sa mal školiť. Len 15,7 % dotazníkov vyplňovali členovia profesionálneho personálu. Keď sme sa priamo spýtali, kto by sa mal školiť, výsledky boli:

### Odpovedali "áno"

Zvolení funkcionári	259	(68 %)
Profesionálny personál	229	(60 %)
Zamestnanci	156	(41 %)
Občania	32	(8 %)

Toto je dôležité, pretože súčasné úsilie SIVSu a Asociácie sa sústredilo primárne na volených funkcionárov. Za daného uvedeného nízkeho počtu volených funkcionárov, ktorí vyjadrili želanie nepokračovať ako volený funkcionár, treba venovať rovnakú alebo väčšiu pozornosť platenému personálu, aby sa stabilizovali miestne správy. Toto školenie by obsahovalo všetky prvky toho, čo v západných demokraciách označujeme "career development" a "career service" (ďalšie vzdelávanie zamestnancov). Tento koncept nie je široko pochopený alebo prijatý v stredoeurópskej spoločnosti v tomto bode. Dotýka sa však jadra zabezpečenia stability štátnej správy na miestnej úrovni, a tiež zložitosti riešených problémov, potreby kompetentného, kvalifikovaného personálu a využitia odborných znalostí. V tejto oblasti budovania kapacít treba urobiť ohromné množstvo práce. Je to zaujímavé a je to tiež výzva, pretože ani americké, britské, francúzske, ani škandinávské modely sa presne "nehodia" tak, ako sú. Naozaj to vyžaduje flexibilnejší, hybridný model, pravdepodobne vyvinutý medzinárodným tímom odborníkov v oblasti ľudských zdrojov, ktorí môžu pracovať v kontexte strednej Európy.

Nakoniec treba poznamenať, že počas stretnutí so sledovanými skupinami sa jasne odlišovali funkcionári "miestnej samosprávy" a personál okresných úradov. Povaha vzťahov, ktoré sme pozorovali, bola v rozsahu od kooperatívnych a nápomocných až po extrémne nepriateľské. Samozrejme, že tieto vzťahy majú v sebe veľa z predchádzajúcej histórie. Ale prinajmenšom treba povedať, že záujmy a obavy týchto skupín boli výrazne odlišné. To je dôležité preto, lebo to súvisí nielen s tým, kto je vybraný na školenie (a aké sú ich perspektívy a predpojatost) a aké vysvetlenia, príklady a materiály sa používajú pre miestnych funkcionárov. Na čo by sa školenie malo sústrediť?

Položili sme tiež rad otázok, aby sme určili, čo by bolo vhodným predmetom ponúkaných školení. Tabuľky 4 a 5 ilustrujú, ako sme tieto informácie zhrnuli z otvorených otázok. Čitateľ si všimne, že každá tabuľka má nasledovné tri verzie:

4a/5a - Celková analýza - Najdôležitejšie problémy -  
Primárne potreby školenia

4b/5b - Podľa kraja - Najdôležitejšie problémy -  
Primárne potreby školenia

4c/5c - Podľa veľkosti obce - Najdôležitejšie problémy  
Primárne potreby školenia

Skôr ako sa na zistenia pozrieme podrobnejšie, z údajov sa rysuje niekoľko veľkých záverov. Po prvé, keď porovnáme skutočné problémy a uvádzané potreby školenia, existuje medzi nimi takmer inverzný vzťah priorit.

495

### Tabuľka 6: ZHRNUTIE PRIORÍT

#### Aktuálne problémy

1. Infraštruktúra	28 %
2. Prijmy /dane	14 %
3. Ekonomický rozvoj	13 %
4. Financie	11 %
5. Vlastníctvo	10 %
6. Sociálne otázky / problémy	7,4 %
7. Legislatíva	6,8 %
8. Životné prostredie	5,0 %
9. Admin. / management	2,4 %
10. Profesionálny rozvoj	1,9 %

#### Aktuálne potreby školenia

1. Legislatíva	27 %
2. Admin. / management	18 %
3. Financie	13 %
4. Prijmy / dane	11 %
5. Profesionálny rozvoj	8,7 %
6. Vlastníctvo	5,9 %
7. Ekonomický rozvoj	5,4 %
8. Sociálne otázky / problémy	4,2 %
9. Infraštruktúra	4,0 %
10. Životné prostredie	1,6 %

Takže sa zdá, že jediné skutočne konštantné priority sú problémy financií a príjmov. Zaujímavé je však, že poznámky jasnejšie odzrkadľujú ani nie tak záujem na profesionálnom finančnom manažmente, ako skôr "peniaze sú riešením našich problémov". S dostatkom peňazí problémy manažmentu zmiznú.

Nápadne rôzny je rozsah rozdielov medzi inými prioritami:

#### ROZSAH

	Aktuálne problémy	Aktuálne potreby školenia
Infraštruktúra	1	9
Legislatíva	7	1
Administratíva Manažment	9	2
Profesionálny rozvoj	10	5

Jestvuje niekoľko možných vysvetlení:

- a) predpokladá sa, že nie je možné školenie v technických oblastiach;

- b) spoliehanie sa na to, že "zákon" ich zachráni/  
autorizuje/zmocní - s dostatočnou znalosťou "pravidiel"  
problém zmizne;
- c) osobitné správanie a kvalifikáci (administrat./  
manažment a profesionálny rozvoj) nie sú také dôležité  
ako pravidlá a peniaze; a
- d) všeobecná, nešpecializovaná orientácia.

500

Tabuľka 4 a. NAJDÔLEŽITEJŠIE PROBLÉMY - CELKOVE

7. Ktoré su dva najdôležitejšie problémy, pred ktorými v súčasnosti stojí vaša samospráva?

<b>Infraštruktúra</b>	15	
zásobovanie vodou, kanalizácia	109	
plyn	54	
čistenie odpadových vôd	46	
zbavenie sa pevného odpadu	56	
cesty	14	
spolu	296	27.6 %
<b>Príjmy/dane</b>	31	
daň z majetku	69	
daň z príjmu	1	
spolu	151	14.1 %
<b>Financie</b>	66	
rozpočet	44	
účtovníctvo	8	
spolu	120	11.2 %
<b>Vlastníctvo</b>	16	
riešenie/privatizácia	10	
manažment /mapy,dokumentácia/	11	
reštitúcie	14	
prechod zo štátneho vlastníctva do vlastníctva obcí	7	
komunálne	16	
mestské plánovanie	11	
spolu	105	9.8 %
<b>Sociálne otázky / problémy</b>	14	
poskytovanie služieb	6	
kultúrne centrum	9	
dom smutku	3	
bývanie	20	
školy, programy pre mládež	8	
Romovia /kriminalita, spolunašívanie s nimi/	7	
uplatňovanie zákonov	4	
zdravotná starostlivosť	3	
spolu	74	7.4 %

<b>Ekonomický rozvoj</b>		
výstavba	36	
financovanie	35	
turistický ruch	56	
nezamestnanosť	2	
spolu	5	
	134	12.3 %
<b>Legislatíva</b>		
aplikácia nových zákonov	11	
viesťníctvo: pozemky	21	
finančné otázky	7	
dane	1	
pracovne vzťahy	33	
spolu	0	
	73	6.8 %
<b>Životné prostredie</b>		
ochrana životného prostredia / vod. atď. /	32	
správa lesov	9	
ekologická výstavba	6	
spolu	1	
	54	5.0 %
<b>Administratíva, manažment</b>		
štruktúra/organizácia správy	10	
praktické školenia	7	
vzťahy so štátnou správou	6	
vzťahy a podnikateľmi	0	
spolu	3	
	26	2.4 %
<b>Profesionálny rozvoj</b>		
obchodné/podnikateľske zručnosti	5	
obsluha počítača	10	
cudzí jazyk	5	
spolu	0	
	20	1.9 %
<b>Iné</b>		
	10	0.9 %
<b>Nezodpovedané</b>		
	0	0.0 %

Tab 4 b.

## NAJDÔLEŽITEJŠIE PROBLÉMY - PODĽA KRAJOV

	Z	%	S	%	T	%
<b>Infraštruktúra</b>						
zásobovanie vodou,	6	1.6	6	1.4	3	1.1
kanalizácia	43	11.3	39	8.5	40	10.2
plyn	18	4.7	15	3.6	21	5.2
čistenie odpadových vôd	13	3.4	21	5.0	12	4.7
zbavenie sa pevného odpadu	31	8.1	18	4.3	6	3.1
cesty	3	0.8	7	1.7	2	1.1
spolu	114	29.8	106	25.2	117	29.9
<b>Príjmy/dane</b>						
daň z majetku	31	8.1	33	7.9	17	6.6
daň z príjmov	19	5.0	28	6.7	21	5.2
spolu	50	13.1	62	14.6	38	14.8
<b>Financie</b>						
rozpočet	19	5.0	34	8.1	15	5.1
účtovníctvo	17	4.5	16	3.8	11	4.5
spolu	36	9.5	50	11.9	26	9.4
<b>Vlastníctvo</b>						
riešenie/privalizácia	8	2.1	3	0.7	5	1.9
manažment /mapy,	10	2.6	12	2.9	6	3.1
dokumentácia/	5	1.3	3	0.7	2	0.8
reštitúcie	7	1.8	3	0.7	1	1.6
prechod zo štátneho vlastníctva do vlastníctva obcí	2	0.5	4	1.0	1	0.4
komunálne	7	1.8	6	1.4	1	1.2
mestské plánovanie	5	1.3	6	1.4	6	0.6
spolu	44	11.5	37	8.6	23	9.0
<b>Sociálne otázky/problémy</b>						
poskytovanie služieb	8	2.1	5	1.2	1	0.4
kultúrne centrum	4	1.0	4	1.0	1	0.4
dom smútku	4	1.0	1	0.2	4	1.6
bývanie	1	0.3	4	1.0	0	0.0
školy, programy pre mládež	7	1.8	11	2.6	2	0.8
školy, programy pre mládež	4	1.0	2	0.5	1	0.4
Romovia /kriminalita,	1	0.3	3	0.7	1	1.2
vychádzanie s nimi	1	0.3	0	0.0	1	0.4
uplatňovanie zákonov	2	0.5	0	0.0	1	0.4
zdravotná starostlivosť	1	0.3	2	0.5	0	0.0
spolu	31	8.4	32	7.5	15	5.9

Tab. 4 b. - pokračovanie

<b>Ekonomický rozvoj</b>						
výstavba	12	3.1	16	3.8	8	3.1
financovanie	15	3.9	11	2.6	9	3.5
turistický ruch	12	3.1	24	5.7	16	7.8
nezamestnanosť	0	0.0	1	0.2	1	0.4
spolu	3	0.8	0	0.0	2	0.8
	42	11.0	52	12.4	46	15.6
<b>Legislatíva</b>						
aplikácia nových zákonov	4	1.0	3	0.7	4	1.6
vlastníctvo/pozemky	7	1.8	11	2.6	7	1.2
finančné otázky	3	0.8	4	1.0	0	0.0
dane	1	0.3	0	0.0	0	0.0
pracovné vzťahy	12	3.1	14	3.3	7	2.7
spolu	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	27	7.1	32	7.6	14	5.5
<b>Životné prostredie</b>						
ochrana životného prostr. zvod atď.:	6	1.6	11	2.8	6	2.2
správa lesov	2	0.5	5	1.2	1	0.6
ekologická výstavba	0	0.0	4	1.0	7	0.8
spolu	3	0.8	1	0.2	7	1.2
	11	2.9	21	5.0	17	5.1
<b>Administratíva, manažement</b>						
štruktúra/organiz. správy	2	0.5	6	1.4	2	0.4
praktické školenia	2	0.5	5	1.2	0	0.0
vzťahy so štátnou správou	2	0.5	3	0.7	1	0.4
vzťahy s podnikateľmi	0	0.0	0	0.0	0	0.0
spolu	1	0.3	1	0.2	1	0.4
	7	1.8	15	3.6	4	1.6
<b>Profesionálny rozvoj</b>						
obchodne/podnikateľské zručnosti	3	0.8	1	0.2	1	0.4
obsluha počítača	4	1.0	3	0.7	3	1.2
cudzí jazyk	3	0.8	0	0.0	1	0.2
spolu	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	10	2.6	4	1.0	5	2.3
<b>Iné</b>						
	6	1.6	1	0.2	3	1.2
<b>Nezodpovedané</b>						
	1	0.3	2	0.5	3	1.2



Tab. 4 c NAJDÔLEŽITEJŠIE PROBLÉMY - PODĽA VEĽKOSTI OBCE

	< 500	%	501- 1000	%	1001- 5000	%	>5001	%
<b>Infraštruktúra</b>	0	0.0	3	1.2	8	2.0	3	1.4
zásobovanie vodou, kanalizácia	23	11.4	29	11.8	43	10.6	9	4.0
plyn	14	7.0	13	5.3	16	4.5	6	2.9
čistenie odpadových vôd	6	3.0	13	5.3	20	5.0	2	1.0
zbavenie sa pevného odpadu	16	8.0	13	5.3	17	4.2	12	5.5
cesty	4	2.0	6	2.4	3	0.7	1	0.5
spolu	63	31.3	77	31.3	109	27.0	33	15.0
<b>Príjmy/dane</b>	10	5.0	20	8.1	36	8.9	10	4.5
daň z majetku	15	7.5	12	4.9	27	6.7	6	2.7
daň z príjmov	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
spolu	25	12.4	32	13.0	63	15.6	16	7.2
<b>Financie</b>	12	6.0	16	6.5	25	6.2	10	4.5
rozpočet	7	3.5	7	2.8	16	4.0	11	5.0
účtovníctvo	3	1.5	0	0.0	5	1.2	0	0.0
spolu	22	10.9	23	9.3	46	11.4	21	9.5
<b>Vlastníctvo</b>	4	2.0	1	0.4	6	1.5	4	1.8
riešenie/privatizácia	6	3.0	3	1.2	13	3.2	6	2.7
management/mapy, dokumentácia	1	0.5	2	0.8	4	1.0	3	1.4
reštitúcie	3	1.5	2	0.8	5	1.2	4	1.8
prechod zo štátneho vlastn. do vlastníctva obcí	0	0.0	1	0.4	3	0.7	1	0.5
komunálne	4	2.0	1	0.4	7	1.7	3	1.4
mestské plánovanie	1	0.5	2	0.8	4	1.0	0	0.0
spolu	19	9.5	12	4.9	42	10.4	25	11.2
<b>Sociálne otázky/problémy</b>	2	1.0	0	0.0	2	2.0	4	1.8
poskytovanie služieb	2	1.0	2	0.8	4	1.0	1	0.5
kultúrne centrum	1	0.5	5	2.0	2	0.5	0	0.0
dom smútku	2	1.0	2	0.8	1	0.2	0	0.0
byvanie	2	1.0	1	0.4	3	0.7	13	6.0
školy, programy pre mládež	2	1.0	4	1.6	2	0.5	0	0.0
Rómovia /kriminálna, spolunažívanie s nimi/	2	1.0	0	0.0	1	0.2	2	1.0
uplatňovanie zákonov	1	0.5	1	0.4	2	0.5	0	0.0
zdravotná starostlivosť	0	0.0	2	0.8	1	0.2	0	0.0
spolu	14	7.0	17	6.9	24	5.9	20	9.0

<b>Ekonomický rozvoj</b>	5	2.5	5	2.0	19	4.7	4	1.1
výstavba	6	3.0	11	4.5	14	3.5	4	1.1
financovanie	12	6.0	18	7.3	17	4.2	3	1.0
turistický ruch	0	0.0	1	0.4	0	0.0	1	0.3
nezamestnanosť	2	1.0	0	0.0	2	0.5	0	0.0
spolu	25	12.4	35	14.2	52	12.9	14	3.5
<b>Legislatíva</b>	3	1.5	2	0.8	4	1.0	1	0.3
aplikácia nových zákonov	3	1.5	2	0.8	12	3.0	2	1.4
vlastníctvo/pozemky	1	0.5	2	0.8	4	1.0	0	0.0
finančné otázky	0	0.0	0	0.0	1	0.2	0	0.0
dane	5	2.5	9	3.7	15	3.7	1	0.3
pracovné vzťahy	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
spolu	12	6.0	15	6.1	36	8.9	3	1.0
<b>Životné prostredie</b>	7	3.5	7	2.8	14	3.5	4	1.1
ochrana životného prostredia (vôd atď.)	2	1.0	3	1.2	3	0.7	1	0.3
správa lesov	1	0.5	0	0.0	3	0.7	1	0.3
ekologická výstavba	1	0.5	3	1.2	0	0.0	2	0.5
spolu	11	5.5	13	5.2	20	5.0	8	2.1
<b>Administratíva, manažment</b>	1	0.5	4	1.6	4	1.0	1	0.3
štruktúra/organizácia správy	1	0.5	3	1.2	2	0.5	1	0.3
praktické školenia	0	0.0	3	1.2	1	0.2	2	0.5
vzťahy so štátnou správou	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
vzťahy s podnikateľmi	0	0.0	1	0.4	1	0.2	1	0.3
spolu	2	1.0	11	4.5	8	2.0	5	1.4
<b>Profesionálny rozvoj</b>	0	0.0	1	0.4	1	0.2	3	0.8
obchodné/podnikateľské zručnosti	2	1.0	4	1.6	0	0.0	4	1.1
obsluha počítača	1	0.5	0	0.0	1	0.2	2	0.5
cudzí jazyk	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
spolu	3	1.5	5	2.0	2	0.5	9	2.4
<b>Iné</b>	2	1.0	5	2.0	1	0.2	1	0.3
<b>Nezodpovedané</b>	3	1.5	1	0.4	1	0.2	1	0.3
<b>Spolu</b>	201	100	246	100	404	100	208	100

Tab. 5 a. NAJDÔLEŽITEJŠIE POTREBY ŠKOLENIA

8.

<b>Legislatíva</b>		
aplikácia nových zákonov	131	
vlastníctvo/pozemky	18	
finančné otázky	4	
dane	70	
pracovné vzťahy	3	
spolu	323	26.9 %
<b>Financie</b>		
rozpočet	36	
účtovníctvo	23	
spolu	59	13.9 %
<b>Príjmy/dane</b>		
daň z majetku	101	
daň z príjmu	27	
spolu	5	11.1 %
<b>Profesionálny rozvoj</b>		
obchodne/podnikateľské zručnosti	52	
obsluha počítača	26	
cudzí jazyk	25	
spolu	2	6.7 %
<b>Administratíva, manažment</b>		
štruktúra/organizácia správy	100	
praktické školenia	49	
vzťahy so štátnou správou	38	
vzťahy a podnikateľmi	11	
spolu	13	17.6 %
<b>Vlastníctvo</b>		
riešenie/privatizácia	17	
manažment /mapy, dokumentácia/	16	
reštitúcie	6	
prechod zo štátneho vlastníctva do vlastníctva obcí	6	
komunálne	2	
mestské plánovanie	17	
spolu	7	1.9 %

501-

Tab. 3 a. - pokračovanie

<b>Sociálne otázky / problémy</b>	33	
poskytovanie služieb	0	
kultúrne centrum	0	
dom smutku	0	
byvanie	6	
školy, programy pre mladež	1	
Rómovia / kriminalita, spolunažívanie /	0	
uplatňovanie zákonov	1	
zdravotná starostlivosť	4	
spolu	51	4.2 %
<b>Ekonomický rozvoj</b>	45	
výstavba	8	
financovanie	11	
turistický ruch	1	
nezamestnanosť	0	
spolu	65	5.4 %
<b>Infraštruktúra</b>	1	
zásobovanie vodou, kanalizácia	0	
plyn	1	
čistenie odpadových vôd	0	
zbavenie sa pevného odpadu	3	
cesty	0	
spolu	5	0.4 %
<b>Životné prostredie</b>	15	
ochrana životného prostredia / vôd atď. /	1	
správa lesov	2	
ekologická výstavba	1	
spolu	15	1.2 %
<b>Iné</b>	27	2.2 %
<b>Nezodpovedané</b>	35	2.9 %

Tab. 5 b PRIMÁRNE AKTUÁLNE POTREBY ŠKOLENIA PODĽA KRAJOV

	Ľ	%	S	%	V	%
<b>Legislatíva</b>	53	11.1	62	13.7	36	13.3
aplikácia nových zákonov	29	6.1	31	6.9	17	6.4
vlastníctvo: pozemky	12	2.5	4	0.9	2	0.8
finančné otázky	3	0.6	1	0.2	0	0.0
dane	31	6.5	25	5.5	14	5.3
pracovné vzťahy	1	0.2	1	0.2	1	0.4
spolu	129	26.9	124	27.4	70	26.2
<b>Financie</b>	20	4.2	15	2.9	3	1.1
rozpočet	12	2.5	5	1.1	6	2.2
účtovníctvo	42	8.8	31	6.6	23	8.6
spolu	74	15.4	46	10.0	31	11.4
<b>Príjmy/dane</b>	40	8.4	35	7.4	23	8.5
daň z majetku	10	2.1	11	2.4	5	1.8
daň z príjmu	4	0.8	1	0.2	0	0.0
spolu	54	11.3	50	11.1	26	9.6
<b>Profesionálny rozvoj</b>	12	2.5	25	5.3	13	4.8
obchodnej/podnikateľské zručnosti	10	2.1	13	2.8	3	1.1
obsluha počítača	11	2.3	9	2.0	5	1.8
cudzí jazyk	0	0.0	2	0.4	0	0.0
spolu	33	6.9	49	10.6	23	8.6
<b>Administratíva, manažment</b>	33	6.9	40	8.6	27	10.1
štruktúra/organizácia správy	21	4.4	18	4.0	10	3.7
praktické školenia	7	1.5	17	3.6	14	5.2
vzťahy so štátnou správou	8	1.7	3	0.7	0	0.0
vzťahy s podnikateľmi	5	1.0	6	1.3	2	0.7
spolu	74	15.4	64	13.6	53	19.6
<b>Vlastníctvo</b>	11	2.3	4	0.9	2	0.7
riešenie/privatizácia	5	1.0	5	1.1	6	2.2
manažment /mapy, dokumentácia/ reštitúcie	3	0.6	3	0.7	0	0.0
prechod zo štátneho vlastníctva do vlastníctva obcí	4	0.8	1	0.2	1	0.4
prechod zo štátneho vlastníctva do vlastníctva obcí	1	0.2	1	0.2	0	0.0
komunálne	9	1.9	3	0.7	5	1.8
mestské plánovanie	3	0.6	2	0.4	2	0.7
spolu	36	7.5	19	4.2	16	6.0

Tab. 5 b - pokračovanie

<b>Sociálne otázky /problémy</b>	14	2.9	12	2.7	7	1.5
poskytovanie služieb	4	0.8	2	0.4	0	0.0
kultúrne centrum	0	0.0	0	0.0	0	0.0
dom smutku	0	0.0	0	0.0	0	0.0
bývanie	4	0.8	1	0.4	0	0.0
školy, programy pre mladež	0	0.0	1	0.2	0	0.0
Rómovia /Priminalita, spolunačivanie/	0	0.0	0	0.0	0	0.0
uplatňovanie zákonov	0	0.0	0	0.0	1	0.2
zdravotná starostlivosť	1	0.2	3	0.7	1	0.2
spolu	23	4.8	20	4.4	8	1.7
<b>Ekonomický rozvoj</b>	17	3.6	19	3.7	17	3.5
výstavba	2	0.4	4	0.9	11	2.3
financovanie	5	1.0	4	0.9	11	2.3
turistický ruch	0	0.0	1	0.2	0	0.0
nezamestnanosť	0	0.0	0	0.0	0	0.0
spolu	24	5.0	24	5.3	17	3.5
<b>Infraštruktúra</b>	1	0.2	0	0.0	0	0.0
zásobovanie vodou, kanalizácia	0	0.0	0	0.0	0	0.0
plyn	0	0.0	0	0.0	1	0.2
čistenie odpadových vôd	0	0.0	0	0.0	0	0.0
zbavenie sa pevného odpadu	2	0.4	1	0.2	0	0.0
cesty	0	0.0	0	0.0	0	0.0
spolu	3	0.6	1	0.2	1	0.2
<b>Životné prostredie</b>	7	1.5	8	1.7	2	0.4
ochrana životného prostr./vôd,atď	0	0.0	1	0.2	0	0.0
správa lesov	1	0.2	1	0.2	0	0.0
ekologická výstavba	0	0.0	0	0.0	1	0.2
spolu	8	1.7	8	1.8	3	0.6
<b>Iné</b>	9	1.9	12	2.7	8	1.7
<b>Nezodpovedané</b>	12	2.5	12	2.7	10	2.1
<b>Spolu</b>	479	100	482	100	287	100

Tab. 5 c.

## PRIMÁRNE OTÁZKY ŠKOLENIA PODĽA VEĽKOSTI OBCE

	(500	%	501- 1000	%	1001- 5000	%	>5000	%
<b>Legislatíva</b>	24	10.9	29	11.9	63	13.9	27	11.9
aplikácia nových zákonov	14	6.3	11	4.5	30	6.6	14	6.3
vlastníctvo/pozemky	4	1.8	5	2.0	6	1.3	1	0.4
finančné otázky	0	0.0	1	0.4	1	0.2	1	0.4
dane	10	4.5	18	7.4	23	5.1	4	1.7
pracovne vzťahy	0	0.0	2	0.8	1	0.2	0	0.0
spolu	52	23.5	66	27.0	124	27.3	47	20.4
<b>Financie</b>	8	2.7	5	2.0	18	4.0	14	6.3
rozpočet	4	1.8	6	2.5	19	4.2	7	3.1
účtovníctvo	16	7.2	30	12.3	33	7.3	17	7.6
spolu	20	11.8	41	16.8	51	11.4	34	15.4
<b>Príjmy/dane</b>	15	6.8	27	11.1	35	7.7	19	8.7
daň z majetku	6	2.7	9	3.7	19	4.2	10	4.6
daň z príjmu	1	0.5	2	0.8	2	0.4	9	4.1
spolu	22	10.0	38	15.6	41	9.4	29	13.2
<b>Profesionálny rozvoj</b>	12	5.4	9	3.7	19	4.2	8	3.7
obchodne/podnikateľske schopnosti	2	0.9	1	0.4	8	1.8	10	4.6
obsluha počítača	3	1.4	4	1.6	5	1.1	2	0.9
cudzí jazyk	1	0.5	1	0.4	6	1.3	6	2.7
spolu	18	8.1	16	6.1	34	7.4	18	8.2
<b>Administratíva, manažement</b>	16	7.2	10	4.1	40	8.8	20	9.1
štruktúra/organizácia spravy	15	6.8	7	2.9	21	4.6	11	5.0
praktické školenia	12	5.4	8	3.3	19	4.2	5	2.3
vzťahy so štátnou správou	4	1.8	1	0.4	9	2.0	1	0.4
vzťahy s podnikateľmi	3	1.4	1	0.4	6	1.3	1	0.4
spolu	50	22.6	32	13.1	81	17.8	39	17.8

ab 5 c - pokračovanie

<b>Vlastníctvo</b>	4	1.8	2	0.8	8	1.8	2	1.1
riešenie/privatizácia	3	1.4	2	0.8	6	1.7	3	1.7
manažment/mapy,dokumentácia/ reštitúcie	0	0.0	2	0.8	1	0.2	3	1.1
prechod zo štátneho vlastn. do vlastníctva obcí	1	0.5	2	0.8	2	0.4	1	0.6
0	0.0	1	0.4	0	0.0	0	0.0	
Komunálne	3	1.4	1	0.4	8	1.8	2	1.2
mestské plánovanie	1	0.5	1	0.4	2	0.4	1	0.5
spolu	12	5.4	11	4.5	27	5.9	12	7.2
<b>Sociálne otázky/problémy</b>	4	1.8	7	2.9	12	2.6	8	3.7
poskytovanie služieb	0	0.0	1	0.4	3	0.7	2	1.1
kultúrne centrum	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
dom smútku	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
byvanie	0	0.0	0	0.0	2	0.4	4	2.2
školy, programy pre mládež	0	0.0	0	0.0	1	0.2	0	0.0
Romovia /kriminalita spolunašívanie/	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
uplatňovanie zákonov	1	0.5	0	0.0	0	0.0	0	0.0
zdravotná starostlivosť	0	0.0	1	1.2	1	0.1	0	0.0
spolu	5	2.3	11	4.5	17	4.2	17	7.9
<b>Ekonomický rozvoj</b>	8	3.6	9	3.7	18	4.0	5	2.7
vystavba	1	0.5	0	0.0	5	1.1	2	1.1
financovanie	4	1.8	2	0.6	4	0.7	1	0.5
turistický ruch	0	0.0	0	0.0	1	0.2	0	0.0
nezamestnanosť	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
spolu	13	5.9	11	4.5	26	6.2	9	4.6
<b>Infraštruktúra</b>	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	0.5
zásobovanie vodou,kanalizácia	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
plyn	1	0.5	0	0.0	0	0.0	0	0.0
čistenie odpadových vôd	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
zbavenie sa pevného odpadu	1	0.5	1	0.4	1	0.2	0	0.0
cesty	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
spolu	2	0.9	1	0.4	1	0.2	1	0.5
<b>Životné prostredie</b>	3	1.4	2	0.8	10	2.2	0	0.0
ochrana živ.prostr./vôd atď./	1	0.5	0	0.0	0	0.0	0	0.0
správa lesov	0	0.0	1	0.4	0	0.0	0	0.0
ekologická výstavba	1	0.5	0	0.0	0	0.0	0	0.0
spolu	5	2.3	3	1.2	10	2.2	0	0.0



Tab. 5 c - pokračovanie

Iné	7	3.2	7	2.9	9	2.0	4	1.1
nezodpovedané	9	4.1	8	3.3	10	2.2	2	1.1
Spolu	221	100	244	100	454	100	170	100

Druhé všeobecné pozorovanie je, že existovali pozoruhodné podobnosti cez geografické oblasti. Keď sme použili nezávislú mieru signifikantnosti (4 body rozdiel medzi vysokými a nízkymi percentami), obrovská väčšina oblastí ukazovala málo signifikantný rozdiel cez geografické oblasti v rozčlenení podľa krajov. Zdá sa, že rozdiely, ktoré sa objavili, odzrkadľovali rozdelenie podľa toho, či je oblasť viac mestská/vidiecka, alebo východná/západná. Východná časť krajiny mala vo všeobecnosti väčší záujem o široký rozsah otázok rozvoja (ekonomický rozvoj, bývanie, životné prostredie a plyn) ako západná časť krajiny. Ďalšia analýza demografie krajiny by dala odpoveď na otázku, či je to vyvolané súborom sociálno-ekonomických faktorov (t.j. východná časť krajiny je vidieckejšia, chudobnejšia, menej rozvinutá). To je dôležité zväžiť pre lokalizáciu oblastných školiacich miest a služieb, ktoré budú poskytovať.

Tretie všeobecné pozorovanie, ktoré súvisí s # 2 je, že existovali tiež pozoruhodné podobnosti medzi oblasťami cez veľkosť obcí. Samozrejme, existovali niektoré pozoruhodné výnimky, ktoré väčšinou súviseli s rozdielmi medzi malými (pod 1000) a veľkými (nad 5000) obcami.

Špecifickejšie prvky tejto analýzy sú v nasledujúcom podrobnejšom popise tabuliek 4a, 4b, 4c a 5a, 5b, 5c.

### NAJDŮLEŽITEJSIE PROBLÉMY OBCÍ /Zhrnutie tabuliek 4a, 4b, 4c/

Každého respondenta sme požiadali, aby určil najdôležitejšie problémy, pred ktorými súčasne stojí ich samospráva. Tieto odpovede boli rozšíriteľné a tabuľky 4a, 4b, 4c predstavujú kódovanie týchto informácií do kategórií, ktoré predstavujú typické aktuálne odpovede. V poradí priority:

#### 1. Infraštruktúra

Najkritickejšou problémovou oblasťou v tomto súbore otázok zoradených pod číslom 1. bolo zásobovanie vodou a kanalizácia (28%). Existovali niektoré rozdiely cez kraje, pričom vo východnej časti krajiny bol dôležitejším problémom plyn a v západnej časti krajiny to bolo zbavenie sa pevného odpadu. Podobne, oveľa signifikantnejší počet týchto problémov bol v menších obciach (31,3%) ako vo väčších obciach (15,9%). Toto pravdepodobne priamo súvisí s väčším rozvojom a infraštruktúrou vo väčších obciach, zatiaľ čo vo vidieckych oblastiach neexistujú takmer žiadne takéto systémy.

#### 2. Príjmy/dane.

Druhou najkritickejšou otázkou všeobecne boli príjmy a dane (14%). 46% ľudí odpovedalo, že majú problémy s daňou z majetku, zatiaľ čo o daň z príjmu prakticky nebol žiadny záujem. To je pravdepodobne spôsobené lokálnou povahou dane z majetku. Neexistovali žiadne signifikantné rozdiely cez kraje, ale stredne veľké

obce vyjadrovali takmer dvojnásobný záujem (15,6%) ako veľké obce (7,7%).

### 3. Ekonomický rozvoj

V tejto kategórii sa vo všeobecnosti spomínali dva zaujímavé faktory. Po prvé, v tejto kategórii znova dominovalo financovanie (42%) a v sledovaných skupinách sme si vypočuli mnoho príbehov o zmätku v tom, aká je úloha miestnej správy v podpore súkromného ekonomického rozvoja. Bežná prax v Spojených štátoch ako: daňová stimulácia, zóny podnikania, atd. boli na Slovensku neznáme. Tieto rozhovory sa oveľa viac zameriavali na prevod bývalých štátnych podnikov do súkromného vlastníctva.

Po druhé, napriek tomu, že v písomných dotazníkoch sa problém nezamestnanosti nespomínal často (3%), dominoval v mnohých odpovediach starostov v sledovaných skupinách. To môže byť výsledkom porovnania rozdielu medzi tým, čo je oficiálna politika a tým, čo sú praktické problémy občanov, ktoré trápia všetkých starostov vo všetkých sídlach na svete! Problémy okolo financovania ekonomického rozvoja boli významnejšie na východe (7,8%) ako na západe (3,1%). Podobne bol to oveľa významnejší aspekt pre malé obce (26,6%) ako pre väčšie obce (6,7%).

### 4. Financie

Táto kategória je odlišná od "príjmy/dane" (odkiaľ pochádzajú peniaze) svojim dôrazom na manažment finančných zdrojov. Ďaleko najnaliehavejším problémom v tejto kategórii bola všeobecná finančná prax (57%) a tvorba rozpočtu (37%), (čo sa neodzrkadľovalo v potrebách školenia, ktoré zdôrazňovali účtovníctvo!). Znova, výskumná pracovníčka má pocit, že to odzrkadľuje ich všeobecné starosti, ako poskytovať služby bez finančných zdrojov. Neexistovali žiadne významné rozdiely podľa kraja alebo veľkosti obce.

### 5. Vlastníctvo

V tejto kategórii sú veľmi rozmanité problémy súvisiace s vlastníctvom od prevodu majetku/ privatizácie/ reštitúcií až po mestské plánovanie.

Najvýznamnejšou oblasťou problémov bol prevod/ privatizácia (29%). Tento problém bol významnejší na západe (11,5%) v porovnaní so stredoslovenským krajom (8,8%). Veľkosť obce nemala veľký podiel na rozdieloch, až na kategóriu 500 - 1000 (4,9%) v porovnaní so všetkými ostatnými kategóriami veľkostí, kde bol priemer (10,6%).

### 6. Sociálne otázky/problémy

V tejto kategórii bol tiež veľmi široký rozsah odpovedí od kultúrnych centier, cez bývanie až po Rómov. Prevládajúcou oblasťou problémov bolo bývanie (25%). O tieto problémy bol väčší záujem na západe (8,4%) ako na

515

východe (5,9%), čo pravdepodobne opäť súvisí s urbanizáciou. Bolo to tiež predmetom väčšieho záujmu vo väčších obciach (9,6%).

#### 7. Legislatíva

Na prvom mieste záujmu v oblasti legislatívy boli opäť dane (45%). Zaujímavé je tiež, že nebol žiadny záujem o legislatívu pracovných vzťahov napriek tomu, že sledované skupiny sa vyjadrovali o mnohých problémoch ohľadne zamestnaní a výhod pre zamestnancov. Regionálne rozdiely boli minimálne, zatiaľ čo tento záujem je oveľa dôležitejší pre veľké mestá (26,4%) ako pre malé mestá (12,1%).

#### 8. Životné prostredie

Táto kategória je oddelená od problémov infraštruktúry a zaoberá sa v prvom rade kvalitou životného prostredia. Napriek veľkým problémom životného prostredia (ako súdia vonkajší pozorovatelia), táto oblasť záujmu je celkom malá pre miestnych funkcionárov. To je bezpochyby v dôsledku toho, že na mnohé z týchto problémov sa žiada odpoveď na národnej úrovni. Tieto záujmy boli oveľa menšie na západe (2,9%) ako v ostatných dvoch krajoch (5,0% v každom) a oveľa menšie vo veľkých mestách.

#### 9. Administratívny manažment

Tu sú zahrnuté nielen formy a štruktúry miestnej správy a medzisprávnych vzťahov, ale tiež praktické zručnosti. Znova bolo trochu prekvapujúce zistenie, že táto kategória bola veľmi nízko hodnotená v písomných odpovediach v porovnaní s problémami, ktoré sme zistili u sledovaných skupín. Ako sme uviedli v Kapitole II, počas stretnutí so sledovanými skupinami sme zistili mnoho problémov s ťažkosťami v spolupráci medzi obcami a medzi úrovňami správy (miestnej, okresnej, štátnej). Tieto problémy boli trochu naliehavé na strednom Slovensku ako v ostatných dvoch krajoch a boli veľmi málo zaujímavé pre veľmi malé obce (pod 500 obyvateľov - 1,0%).

#### 10. Profesionálny rozvoj

Toto bola oblasť záujmu s najnižšou prioritou. Trochu zaujímavé je, že zvlášť nízka úroveň záujmu bola v takých oblastiach ako počítače a cudzie jazyky, ktoré by starostovi dovolili dosiahnuť za svoju obec alebo štát. Za danej okamžitej naliehavosti mnohých iných kategórií bolo azda prirodzené, že táto kategória padla na koniec. O túto oblasť bol väčší záujem vo väčších obciach, pravdepodobne v dôsledku ich väčšieho styku s vonkajšou profesionálnou spoločnosťou, verejnou a súkromnou.

- 2 -

POZNÁMKA: Skôr ako prejdeme k podrobnej analýze tabuliek 5a, b a c, pripomíname čitateľovi, že existoval takmer inverzný vzťah medzi "najnaliehavejšími problémami" a "oblastami potreby školenia".

SÚČASNÉ OBLASTI POTRIEB ŠKOLENIA PRE MIESTNE SPRÁVY  
(Zhrnutie tabuliek 5a, b a c - v poradí priority)

1. Legislatíva

V tejto kategórii 24% respondentov chcelo aplikácie nových zákonov (24%) a zvlášť sa zaujímali o oblasť daní (70%). V písomných dotazníkoch boli početné poznámky o neadekvátnosti súčasných inštrukcií. Zdá sa, že inštruktori im len povedia, čo je v zákone, neodpovedia na otázky alebo nereagujú na situácie riešenia špecifických problémov. (Toto bolo uvedené tiež v správe IPA projektu v Českej republike, kde bol ešte zjavnejší záujem o inštruktorov z ministerstiev, vyslaných prednášať funkcionárom lokálnej úrovne.) Nevyskytovali sa žiadne významné regionálne rozdiely, ale tento problém sa znova zdal dôležitejší pre väčšie mestá (28,2%).

2. Administratíva a manažment

Primárny záujem v tejto kategórii bol o mestá a štruktúry správy (23%), potom nasledovala praktická kvalifikácia (18%). Písomné poznámky by tiež naznačovali, že bol záujem o to, ako organizovať malé miestne správy. (Čitateľ si spomenie, že dokonca aj vo "veľkých" obciach bol personál mnohokrát menší ako 10 ľudí na plný úväzok). Tieto záujmy boli výraznejšie vo východoslovenskom kraji a v obciach menšej veľkosti (37,7%).

3. Financie

Na rozdiel od odpovedí čo sú "najnaliehavejšie problémy", odpovede tu boli prevažne (62%) v súvislosti s úctovníctvom. To mohlo byť spôsobené tiež vtedy očakávaným zavádzaním nového zákona o úctovníctve a plánmi Asociácie poskytnúť školenie úctovníctva. Výskumná pracovníčka presne nevie, aký je súčasný stav týchto aktivít. O túto oblasť bol väčší záujem v západoslovenskom kraji ako v ostatných krajoch a väčší záujem v obciach strednej veľkosti.

4. Príjmy/dane.

Znova bol väčší záujem o daň z majetku ako o daň z príjmov. Neboli žiadne rozdiely medzi kraji, ale oveľa väčší záujem medzi malými mestami (27%).

5. Profesionálny rozvoj

Bol umiestnený oveľa vyššie ako oblasť záujmu v podmienkach školenia. Rovnako veľký záujem bol o obchodné/podnikateľské zručnosti a počítače s oveľa

1517

menším dôrazom na jazyky. Vzniká otázka do akého stupňa sa tieto oblasti spájajú s funkciami "starostu" a ich ďalšími profesionálnymi záujmami.

6. Vlasťníctvo

Poskytnuté informácie boli rovnaké ako v tabuľkách 4a, b a c.

7. Ekonomický rozvoj

Informácie boli približne rovnaké ako v tabuľkách 4a, b a c. Neboli žiadne rozdiely medzi krajinami alebo veľkosťami obcí.

8. Sociálne otázky/problémy

Rozpätie problémov bolo veľmi široké ako v tabuľkách 4a, b a c bez rozdielov medzi krajinami alebo veľkosťami obcí.

9. Životné prostredie.

Vzorky odpovedí boli veľmi podobné tabuľkám 4a, b a c.

10. Infraštruktúra

Kategória číslo jedna medzi "najdôležitejšími problémami" je na poslednom mieste v potrebách školenia. V tejto oblasti sa nepožadovali prakticky žiadne kurzy.

Položili sme niekoľko ďalších otázok, aby sme čitateľovi umožnili ešte lepšie pochopiť, aké typy pomoci a školenia sa žiadali. Otázka 9 sa zamerala na to, o aké typy/formáty/ školenia bol najväčší záujem.

Tabuľka 6 - Typy školení

Právne novely a nové zákony	206,15
Všeobecné znalosti o miestnej správe	157,85
Riešenie problémov na aktuálnych problémoch	125,66
Právny poriadok	88,01
Informácie o súčasných praktikách v iných obciach na Slovensku	79,69
Príležitosti interagovať so seberovnými	57,87
Všeobecné znalosti o technických predmetoch	48,71
Rozvoj zručností pre vlastnú prácu	44,64
Koncepcné/teoretické rámce	37,41
Iné	5,01

Každý z typov školení, ktoré tu boli navrhnuté, súvisí so špecifickými technikami školenia:

Typy školení

Metodológia školení

Právne novely a nové zákony	pisomné správy, krátke písané poučenia, krátke prednášky na iných stretnutiach
Všeobecné znalosti o miestnej správe	p r e d n á š k y, lektúry, porovnávacie informácie, hostujúci prednášajúci, cesty do terénu, prípadové štúdie
Riešenie problémov na aktuálnych problémoch	prípadové štúdie, simulácie, cvičenia malých skupín
Právny poriadok	lektúry, prednášky
Informácie o súčasných praktikách v iných obciach na Slovensku	cesty do terénu, hostujúci prednášajúci, p í s o m n é s p r á v y, pravidelné stretnutia - siete
Príležitosti interagovať so seberovnými	vzájomné a skupinové interakcie; diskusie v malých skupinách
Všeobecné znalosti o technických predmetoch	prednášky, nejaké prípady
Rozvoj zručností (kvalifikácie)	školenie s praxou a spätnou väzbou, kvalifikačné školenie, simulácie, cvičenia v skupinách, praktický výcvik, rady
Koncepčné/teoretické rámce	prednášky, diskusie

Bude dôležité porovnať tieto typy a metódy školenia s technikami, ktoré používa súčasný inštruktorský personál. Je jasné, že napríklad Akadémia sa spolieha v prvom rade na prednáškové formy. Dalo by sa školenie spraviť účinnejším alebo užitočnejším pre účastníkov? Mohlo by to tiež ukázať potrebu školenia školiteľov pre celý inštruktorský personál vrátane skúseného zboru školiteľov.

Porovnanie troch programov.

Niekoľko otázok sme zamerali na tri špecifické programy. Každý poskytuje školenie miestnych funkcionárov a všetky fungujú približne rovnako dlhú dobu.

Najprv sme si posvietili na "Akadémiu", ktorú ponúka SIVS. Len 42% respondentov vôbec vedelo o programe napriek tomu, že všetci starostovia dostali o ňom poštou priame oznámenie od SIVS-u. Existuje niekoľko ďalších faktorov, ktoré mohli byť významné, vrátane formátu oznámenia, ktoré bolo rozosielené (museli ste hľadať, aby ste našli program pre miestne správy); vzťahu SIVS a Ministerstva a dôvery miestnych funkcionárov v štátne agentúry; a faktu, že SIVS je skutočne veľmi málo viditeľný (t.j. má málo ľudí vonku v teréne), mimo dosah úsilia riaditeľa. 46,5% odpovedalo, že by boli ochotní vyslať svojich zamestnancov alebo seba na tento program. Tí ktorí neboli ochotní poslať ľudí, uvádzali nasledovné dôvody:

nevedeli/nedostatok informácií	24	6.0
nie je relevantný pre moju prácu	3	0.8
príliš vysoká cena/nedostatok peňazí	24	6.0
príliš dlhý kurz/nemôžem zameškať prácu	37	9.3
nepozná kvalitu	2	0.5
iné	34	8.5
žiadna odpoveď	274	68.8

Po druhé, posvietili sme si na programy Asociácie. Boli oveľa známejšie (68,4 %) ako Akadémia, ale ešte stále menej známe, ako by sa dalo predpokladať za daného vysokého počtu starostov, ktorí sú členmi Asociácie (\_\_\_\_ %) a vzhľadom na skutočnosť, že Asociácia má priamy vzťah k obciam. Toto môže súvisieť so správami, ktoré sme sa dozvedeli počas práce v teréne, že nie všetci starostovia dôverujú Asociácii a s pocitom, že Asociácia sa viac zapodieva záujmami veľkých obcí. 55 % respondentov navštevovalo kurzy a 66,6 % odpovedalo, že by ich aj naďalej navštevovali. Na otázku, prečo by ich nenavštevovali, odpovede boli:

nevedeli/nedostatok informácií	14	3.6
nie je relevantný pre moju prácu	5	1.3
príliš vysoká cena/nedostatok peňazí	9	2.3
príliš dlhý kurz/nemôžem zameškať prácu	11	2.8
nepozná kvalitu	3	0.8
iné	29	7.4
žiadna odpoveď	321	81.9

Nakoniec sme položili otázky o organizácii, ktorá ako posledná vstúpila na tento trh vzdelávania, je to kurz Efektívny manažér, ktorý ponúka CUB. Len 17,5% respondentov vedelo o tomto kurze, i keď 30,5% odpovedalo, že by vyslali seba a svojich zamestnancov. Keď sme sa ich opýtali, prečo by ho nenavštevovali, odpovedali:



nevedeli/nedostatok informácií	29	7.25
nie je relevantný pre moju prácu	15	3.75
príliš vysoká cena/nedostatok peňazí	22	5.5
príliš dlhý kurz/nemôžem zameškať prácu	28	7
nepozná kvalitu	3	0.75
iné	25	6.25
žiadna odpoveď	278	69.5

Treba uviesť niekoľko ďalších poznámok. Čitateľ si všimne, že vo vyjadreniach, prečo by ľudia nenavštevovali kurzy, bol veľký počet "iných". Keď sme preskúmali odpovede, všimli sme si alarmujúci trend. Dve bežné odpovede boli: "som príliš starý" a "nebudem sa usilovať o znovuzvolenie". Toto má vážne dôsledky na stabilitu správy, profesionalizáciu a koho školiť.

Po druhé, tieto výsledky by tiež ukazovali, že existuje trh pre všetky tri typy služieb a že by azda bolo užitočné pre všetky strany, keby skoorinovali svoje úsilie. Toto bude žiadať oveľa zjavnejšie a štruktúrovanejšie úsilie a ochotu spolupracovať pre väčšie dobro.

#### Iné služby

Skolenie je len jeden typ služieb, ktoré môžu pomáhať funkcionárom miestnej správy. Otázka 20 sa pýtala na rozsah iných služieb:

#### Tabuľka pre iné služby - celkove

Informácie o iných samosprávach	200	15.5
Knižnica referenčných materiálov	232	18.0
Prieskum špecifických problémov	91	7.1
Právna pomoc	323	25.1
Publikácie o nových zákonoch alebo zaujímavých aktuálnych otázkach	259	12.5
Miestny spravodaj o súčasných informáciách	161	1.3
Iné	17	0.3
Žiadna odpoveď	4	

Tabuľka 7b - Iné služby - kraje

-57-

Inform. o iných samosprávach	78	15.7 %	77	15.5%	45	15.7%
Knižnica referenč. materiálov	94	18.9 %	90	18.1	4	16.8
Prieskum špecif. problémov	38	7.8 %	35	7.0	18	6.3
Právna pomoc	120	24.1 %	124	24.9	77	26.9
Publ. o nových zákonoch alebo zaujímavých aktuál. otázkach	102	20.5 %	97	19.5	59	20.6
Miestny spravodaj o súčasných informáciách	60	12.0 %	66	13.3	34	11.9
Iné	3	0.6 %	9	1.8	4	1.4
Ziadna odpoveď	3	0.6 %	0	0.0	1	0.3
	498	100	498	100	286	100

Tabuľka 7c - Iné služby - veľkosť obce

Informácie o iných samosprávach	43	16.7	45	15.7	69	13.9	32	18.5
Knižnica referenčných materiálov	47	18.2	54	18.8	92	18.5	29	16.8
Prieskum špecifických problémov	19	7.4	16	6.6	35	7.0	15	8.7
Právna pomoc	62	24.0	75	26.1	130	26	39	22.5
Publ. o nových zákonoch alebo zaujímavých aktuálnych otázkach	47	18.2	60	20.9	98	19.7	37	21.4
Miestny spravodaj o súčasných informáciách	36	14.0	33	11.5	64	12.9	18	10.4
Iné	2	0.8	4	1.4	8	1.6	3	1.7
Ziadna odpoveď	2	0.8	0	0.0	2	0.4	0	0.0
	258	100	287	100	498	100	173	100

Veľmi si želajú právnu pomoc. Keď sme sa na to pýtali počas stretnutí sledovaných skupín, súviselo to so špecifickými problémami v obciach a s účinkovaním v úlohe "obecného zástupcu". Je veľmi málo právnikov, školených odborníkov na zákony miestnej správy.

Po druhé, jestvovala potreba knižnice alebo referenčných materiálov. Povahu týchto požiadaviek by bolo treba lepšie preskúmať. Tiež je dôležité vyvinúť systém doručovania týchto materiálov v celej krajine. Konečne, môžu pomôcť materiály zo zahraničia, ale treba vyvinúť úsilie, aby boli preložené.

522

Nakoniec, malo by sa zväžiť ako ekonomicky poskytovať iné typy informácií pre širokú distribúciu. Napríklad, v Poľsku bhola vytvorená počítačová sieť centier zdrojov informácií na regionálnej úrovni, ktoré boli napojené na sieť pomocou modemu a faxu. Tento systém bol spočiatku dotovaný z peňazí nadácie Spojených štátov a postupom času sa má stať sebestačným. Je koordinovaný z centrálného miesta v spolupráci s národnou a univerzitnou knižnicou v Krakove.

Dalšia dobrá správa o týchto službách je, že celkove 87,5% respondentov by bolo ochotných platiť za tieto ďalšie služby. Existovali niektoré regionálne rozdiely, ako vidieť nižšie:

	Západoslovenský		Stredoslovenský		Východoslovenský	
	#	%	#	%	#	%
Áno	132	91,0	132	89,8	71	79,8
Nie	8	5,5	12	8,2	13	14,6
Ziadna odpoveď	5	3,4	3	2,0	5	5,6
Spolu	145	100,0	147	100,0	89	100,0

Podobne obce menšej veľkosti boli menej ochotné platiť:

	500		501 - 1000		1001 - 5000		5001	
	#	%	#	%	#	%	#	%
Áno	84	82,1	87	77,0	134	93,1	51	96,2
Nie	10	12,8	10	18,4	6	4,2	1	1,9
Ziadna odpoveď	4	5,1	4	4,6	4	2,8	1	1,9
Spolu	78	100,0	87	100,0	144	100,0	53	100,0

Preto by bolo treba zväžiť použitie pohyblivej tvorby cien alebo najst' spôsoby poskytovania bezplatných služieb vidieckejším sídlam.

#### Ako by sa malo poskytovať školenie?

V tejto kapitole preskúmame otázky času a priestoru. Úspech programov školenia je rovnako funkciou spôsobu, akým sú poskytované, ako aj toho, čo sa poskytuje. V súčasnosti SIVS pracuje vysoko centralizovane s jedným krajským miestom. Robia sa plány na rozšírenie krajských miest. Tieto informácie teda ponúkame, aby pomohli pri plánovaní.

94% respondentov povedalo, že by svojim zamestnancom dovolili navštevovať školenie v pracovnom čase (t.j. počas

pravidelného pracovného času, pondelok - piatok). Nie je jasné, či by boli úspešné alternatívne formy (večer, víkend). To treba ďalej preskúmať.

55,9% povedali, že by boli ochotní nechať zamestnancov pôsobiť ako inštruktorov počas pracovného času, ale len 6,3% povedali, že majú zamestnancov, ktorí by mali záujem. Značná práca by sa musela urobiť pre získanie miestnych funkcionárov ako inštruktorov.

Uprednostňovanie kurzov, ktoré trvajú 2 - 3 dni (51%) a jediný deň (21,9%) pravdepodobne odzrkadľuje malú početnosť personálu a problémy s opustením pracoviska. Rozvrhy, ktoré teraz používa SIVS vyhovujú hlavne inštruktorom a využitiu budovy a nie zákazníkom.

1 deň	84	21,9
2 - 3 dni	197	51,4
1 týždeň	38	9,9
Krátko po pracovnom čase	55	14,4
Ziadna odpoveď	9	2,3

Neboli žiadne významné rozdiely medzi krajinami, ale boli rozdiely medzi veľkosťami obcí, ako je uvedené nižšie:

Ako dlho by mali trvať kurzy - podľa veľkosti obce (19 na 3)

	500		501 - 1000		1001 - 5000		5001	
	#	%	#	%	#	%	#	%
1 deň	23	29,5	22	25,3	30	20,8	5	9,4
2-3 dni	39	50,0	41	47,1	76	52,8	29	54,7
1 týž.	5	6,4	9	10,3	14	9,7	9	17,0
Krátko po prac.	8	10,3	2	2,3	21	14,6	9	17,0
Ziadna odpoveď	3	3,8	2	2,3	3	2,1	1	1,9
Spolu	78	100,0	87	100,0	144	100,0	53	100,0

Čitateľ si všimne, že jednodňové semináre oveľa viac uprednostňujú menšie obce (29,5%) ako väčšie obce (9,4%).

S časom súvisí aj otázka, ako ďaleko by ľudia boli ochotní cestovať. Tabuľky 8a, b a c objasňujú odpovede pre jednodňové semináre a tabuľky 9a, b a c pre viacdňové semináre. Je zaujímavé všimnúť si, že ľudia by cestovali ďalej na jeden deň ako na viac dní. Výskumná pracovníčka

524

predpokladá, že je to vyvolané potrebou/želaním respondentov vrátiť sa večer domov. Prieskum sa špecificky nezmieňoval o okolnostiach bývania počas viacdňových seminárov. Respondenti v západoslovenskom kraji boli menej ochotní cestovať tak ďaleko. Modely cestovania by bolo treba ešte viac preskúmať, aby sa tieto výsledky upresnili. Konečne, ľudia z väčších obcí budú cestovať ďalej na jednodňové semináre.

Nakoniec otázka ochoty platiť. Tieto čísla sú uvedené v korunách v decembri 1992. Od vyplnenia tohoto dotazníka sa zmenila mena a inflácia mohla ovplyvniť hodnoty. Tabuľka 10 ukazuje odpovede na otázku: koľko by ste zaplatili za jeden deň (8-hodinový) školenia?

Tabuľka 8a - Cestovanie na jednodňový seminár - celkove

v obci	4	1,0
0 - 10km	38	9,9
11 - 25km	146	38,1
26 - 50km	158	41,3
nad 51km	33	8,6
Ziadna odpoveď	4	1,0

Tabuľka 8b - Cestovanie na jednodňový seminár - podľa kraja

jednodňový program školenia	východ		stred		západ	
	#	%	#	%	#	%
Len v mojej obci	1	0,7	0	0,0	3	3,4
0 - 10km	10	6,9	12	8,2	15	18,9
11 - 25km	52	35,9	58	39,5	35	39,3
26 - 50km	60	41,4	66	44,9	32	36,0
nad 51km	19	13,1	11	7,5	3	3,4
Ziadna odpoveď	3	2,1	0	0,0	1	1,1
Spolu	145	100,0	147	100,0	89	100,0

Tab. 8 c - Cestovanie na jednodňový seminár - podľa veľkosti

	< 500		501-1000		1001-5000		>5001	
	#	%	#	%	#	%	#	%
v obci	1	1.3	0	0.0	1	0.7	1	1.9
0 - 10 km	10	12.8	10	11.5	14	9.7	3	5.7
11 - 25 km	36	46.2	34	39.1	53	36.8	12	22.6
26 - 50 km	29	37.2	34	39.1	65	45.1	24	45.3
nad 51 km	2	2.6	7	8.0	10	8.9	12	22.6
nezodpovedané	0	0.0	2	2.3	1	0.7	1	1.9
spolu	78	100	87	100	144	100	53	100

Tab. 9 a - Cestovanie na viacdňový seminár - celkove

to isté ako jednodňový	57	14.9
0 - 50 km	80	20.9
51 - 100 km	83	21.7
101 - 150 km	78	20.4
nad 151 km	74	19.3
nezodpovedané	11	2.9

Tab. 9 b - Cestovanie na viacdňový seminár - podľa kraja

	#	%	#	%	#	%
Ako hore	15	10.3	21	14.3	19	21.3
0 - 50 km	29	20.0	31	21.1	20	22.5
51 - 100 km	30	20.7	29	19.7	24	27.0
101 - 150 km	37	25.5	31	21.1	10	11.2
nad 151 km	30	20.7	32	21.8	12	13.5
nezodpovedané	4	2.8	3	2.0	4	4.5
spolu	145	100	147	100	89	100

Tabuľka 9c - Cestovanie na viacdňové semináre - podľa veľkosti

17b: Ako ďaleko by ste cestovali, aby ste sa zúčastnili na viacdňovom školení (17 na 3)

	<500		501-1000		1001-5000		>5000	
	#	%	#	%	#	%	#	%
tak ako jednodňové	11	14,1	17	19,5	23	16,0	2	3,8
0-50km	23	29,5	21	24,1	26	18,1	2	3,8
51-100km	17	21,8	19	21,8	36	25,0	8	15,1
101-150km	15	19,2	11	12,6	34	23,6	17	32,1
nad 151	8	10,3	17	19,5	23	16,0	23	43,4
Ziadna odpoveď	4	5,1	2	2,3	2	1,4	1	1,0
Spolu	78	100	87	100	144	100	53	100

520

Tabuľka 10 - Ochota platiť

	podľa krajov				podľa veľkosti obce			
	celkom	západ	stred	východ	pod 500	501-1000	1001-5000	nad 5001
Priemer	251,9	279,1	231,7	245,6	231,7	233	257,6	311,8
Standard odch.	9,72	10,33	8,58	9,09	8,58	8,02	9,54	11,54
Počet	348	128	136	92	14	80	130	44

\* predpokladáme 1 U.S. = 27 korún

Táto informácia je mimoriadne dôležitá v podmienkach určovania mechanizmu tvorby cien, aby sa školení dostalo na sebestačnú bázu. Tieto ceny by boli za inštruktáž a materiály, nezahrňali by stravu a ubytovanie. SIVS má veľmi vysoké prevádzkové náklady spojené s údržbou a prevádzkou dvoch rezidenčných zariadení. V súčasnosti tiež nejestvuje štandardný plán platenia personálu inštitúta.

Respondenti mali celkove pocit, že poplatok 9,32 za deň školenia je rozumný. Predvídateľne, čím menšia obec, tým menej sú ochotní platiť, čo znovu hovorí v prospech potreby zvážiť pohyblivú stupnicu.

Zhrnutie záverov.

(1) Typickým respondentom (a možným typickým klientom) bol volený funkcionár od stredne veľkých po veľké obce, s malým počtom pracovníkov, ktorý by vo väčšine prípadov dal prednosť vzdelávaniu podriadených pred svojim osobným vzdelávaním. (Stojí za povšimnutie, že je to tiež bezpochybne spoločná črta priemerného voleného funkcionára v Spojených štátoch, ktorý by sa taktiež v prvom rade nezaujímal o vlastné vzdelávanie.)

(2) Mnoho potenciálnych klientov pochádza z veľmi malých obcí s malým alebo žiadnym počtom stálych pracovníkov, s limitovaným rozpočtom a mnohými požiadavkami, zvlášť v stredných a východných regiónoch.

(3) Existujú zrejme rozdiely medzi rolami, zodpovednosťami perspektívami a zdrojmi, medzi funkcionármi miestnej správy a funkcionármi štátnej správy. Pri poskytovaní služieb je potrebné tomuto venovať zvláštnu pozornosť.

(4) Existuje opačný vzťah medzi bežnými problémami a potrebami v oblasti vzdelávania, ktorý svedčí o tom, že klienti nevidia súvislosť medzi vzdelávaním a riešením ich problémov. Jedinou dost ustálenou oblasťou boli financie.

(5) Vo všeobecnosti potreby v oblasti vzdelávania boli v jednotlivých regiónoch a v rôzne veľkých obciach v podstate rovnaké. Zdá sa, že rozdiely, ktoré vznikli v jednotlivých oblastiach, spočívajú tak v územných/vídieckych odlišnostiach, ako aj v iných dôvodoch. Zdá sa taktiež, že vyplývajú z dostupnosti zdrojov.

(6) Rôzne skúsenosti v oblasti vzdelávania vyžadujú širší rozsah vzdelávacích metód, než je bežné spoliehanie sa v prvom rade na prednášky.

(7) Medzi volenými funkcionármi sú najznámejšie programy Združenia miest a obcí, aj keď 42% respondentov je tiež oboznámených s činnosťou Inštitútu (SIPA) a iba 18% pozná kurz Efektívny manažér (CUB). Dôvody pre neúčast boli zvyčajne "kurz je príliš dlhý/nemôžem sa uvoľniť z práce", "som príliš starý" a "nechystám sa kandidovať v ďalšom volebnom období".

(8) Koordinácia poskytovaných služieb medzi jednotlivými organizátormi by mohla zvýšiť efektívnosť ich využitia a rôznorodosť ponuky pre klientov.

(9) Klienti významne podporili aj poskytovanie rôznych iných služieb - právnu pomoc, informácie - a väčšina z nich je ochotná za takéto služby zaplatiť.

528



(10) Vzdelávanie by malo byť organizované v pracovnej dobe, krátkodobe (1-3 dni), do vzdialenosti maximálne 50 km, s cenou približne 10 ₺ na deň.

### III. Odporúčania

Na základe tohoto hodnotenia môže byť navrhnutých niekoľko všeobecných odporúčaní, ale musíme zdôrazniť nevyhnutnosť ďalšieho hodnotenia a špecifickejších výskumov v jednotlivých oblastiach daného problému. Teda tieto odporúčania sú koncipované ako začiatok dialógu s pracovníkmi SIPA a potom širšie medzi spoločnosťou organizátorov. V každom prípade je jasné, že je nevyhnutný koordinovaný prístup k rozvoju praktického vzdelávania pre volených funkcionárov miestnej správy a ich podriadených, ktoré je prispôbené ich skutočným a súčasným potrebám a ktoré využíva participatívne metódy vzdelávania, akými sú tvorivé dielne, prípadové štúdie a cvičenia na riešenie problémov, ako aj súčasne jasné informácie z oblasti bežného práva a ich aplikácia. Odporúčania sú rozdelené na štyri typy: obsah vzdelávania a iných poskytovaných služieb, starostlivosť o stálych zamestnancov, spolupráca medzi organizátormi a manažment vzdelávania.

#### Obsah vzdelávania a iných poskytovaných služieb.

1. Je potrebné prehodnotiť formuláciu náplne a programu Inštitútu, aby viac zodpovedali praktickým problémom, ako aj potrebám vzdelávania, tak ako boli identifikované klientami. Študijný plán, tak ako je teraz prezentovaný, plnený a hodnotený predstavuje veľmi tradičný "akademický" pohľad na vzdelávanie. Inštitút sa spolieha na prednášky profesorov a nezaobera sa dostatočne dôsledne skutočnými a bezprostrednými potrebami svojich zákazníkov.

2. Pri reštrukturalizácii študijného plánu je potrebné venovať pozornosť identifikácii týchto zvláštností miestnej správy, ktoré bude vyžadovať profesionálne posúdenie. V skutočnosti v rámci rozsahu činností miestnej správy existujú zamestnania, ktoré vyžadujú zvlášť vysokú úroveň odbornej kvalifikácie a zručností (nepr. účtovníci, hlavní finanční úradníci, odhadcovia pre vyrubovanie daní z nehnuteľností, prevádzkovatelia čističiek odpadových vôd a pod.). SIPA by mohla zostaviť reklamné študijné plány a overovacie postupy za účelom zabezpečenia kvality funkcií a podpory stabilizácie a profesionalizácie činností miestnej správy. Toto bude zdrojom potenciálnych konfliktov, keďže sa vyvíja tlak na štátom diktované normy pre miestnu správu.

3. Treba sa snažiť o rozšírenie a nárast odbornej pomoci a aspektov šírenia informácií o službách, ktoré poskytuje SIPA miestnej správe. Jedným zo zvlášť dôležitých aspektov je

snaha o lepšie objasnenie a pochopenie aktuálnej aplikácie nových zákonov zo strany ministerstiev. Mohli by zabezpečiť expertné analýzy a riešenie problémov v oblasti odpovedí na sporné otázky zo strany funkcionárov miestnej správy ohľadom aplikácie nového zákona.

#### Rozvoj zamestnancov

4. Je potrebné seriózne zhodnotiť tím pedagogických pracovníkov z pohľadu ich odbornosti a zručností a tam, kde je to potrebné ponúknuť im možnosť rozvíjať si svoje schopnosti. Súčasťou toho by malo byť aj prehĺbenie ich poznatkov v určitých oblastiach, zlepšenie vzťahu k ľuďom a praktikám miestnej správy, ako aj zlepšenie metód vyučovania, využitie participatívnej metódy v oblasti vzdelávania dospelých.

5. Proces výberu a vzdelávania nových školiteľov je potrebné rozpracovať tak, aby bol tento výber nezaujatý, zásadový a na vysokej kvalitatívnej úrovni. Pracovníci SIPA by mali vytvoriť systém techník moderného rozvoja ľudských zdrojov.

6. Je potrebné vyvinúť úsilie, vzbudiť záujem a zainteresovať mladších ľudí pre prácu v správe. SIPA by mohol prispieť k rozvoju vysoko odbornej skupiny mladých odborníkov, ktorí by mali záujem pracovať v správe prostredníctvom stáží, inštruktáží a osobného vedenia.

#### Spolupráca medzi organizátormi.

7. Je potrebné vynaložiť ďalšie úsilie na koordináciu a poskytovanie služieb medzi jednotlivými organizátormi vzdelávania pre miestnu správu. Inštitút už začal pracovať na rozvoji a upevňovaní danej spolupráce. Existuje tu potreba v rozvoji neformálnych profesionálnych vzťahov a viac štrukturalizovanej stratégie spolupráce. Základom takéhoto plánu by mohli byť informácie obsiahnuté v tomto hodnotení potrieb.

8. SIPA by mohol poskytnúť dôležitú pomoc pri zblížovaní rozličných úrovní správy (medzi jednotlivými správami) a to za účelom riešenia problémov. Toto by malo byť obsahovať poskytovanie informácií všetkým stranám, semináre a tvorivé dielne za účelom výmeny skúseností, názorov a nadväzovania kontaktov, poskytovania poradenstva pri riešení špecifických problémov a to prostredníctvom využitia odbornej expertízy a samotného poradenstva. Toto si vyžiada preškolenie pedagogických pracovníkov na vykonávanie poradenských rolí.

52

Slovak Institute for Public Administration  
Organization Assessment and  
Recommendations

Dr. Deborah Cutchin  
IPA Associate

Prepared by the Institute of Public Administration (NY)

October 1992

This is a confidential document not intended for circulation or  
public discussion without permission of the author.

## I. Introduction

This report has been prepared for the Director and the staff of the Slovak Institute for Public Administration (SIPA), headquartered in Bratislava, by IPA/NY to summarize the organization assessment and recommendations made by Dr. Deborah Cutchin during the period September 26 - October 4, 1992. This includes a summary of the activities undertaken during the consultancy and the findings of the data collection.

### Goals of Organization Assessment

The goals of this fieldwork can be stated as follows:

1. To conduct an organizational assessment of the Slovak Institute for Public Administration in order to identify strengths, weaknesses and areas of potential improvement.
2. To provide feedback to the Director and staff about the results of assessment.
3. To help determine areas in which SIPA would like to concentrate efforts for organizational development and to make recommendations for a plan of action.
4. To provide feedback to IPA/NY team working with SIPA. A meeting for this purpose was conducted on October 7, 1992.

This report was presented to Mr. Anton Goga, Director of SIPA during November 2-13, 1992 fieldwork. During this period, there were extensive discussions about his ideas how to follow-up on the recommendations which are summarized here. The timeframe for his planned interventions is somewhat longer than anticipated here due to primarily to staffing issues, financial constraints and political limitations to action. Mr. Goga authorized the release of the Recommendation section of the report to AID on November 11, 1992.

## II. Methodology

A detailed description of all fieldwork methodologies is available. In brief, individual interviews were conducted with 44% of the Bratislava staff, psychological profiles and organization culture survey data collected, and an extensive review of the secondary data sources was made. While the SIPA has been in the business of training government officials for 23 years, twin forces of changes in local government structures since 1989 and the presence of competitors in the training market make this assessment timely. What follows are the recommendations made by the consultant.

536

### III. Recommendations

Given the findings of the fieldwork in September 1992, many tasks loom large in terms of making SIPA more effective and efficient. Since no specific future-oriented mission statement currently exists for SIPA, the consultant chose to focus the recommendations on more general types of organization development activities. All recommendations, however, may require at least some outside assistance.

These recommendations have been reviewed with the Director during the exit interview. In general, there was a high degree of agreement between the Director and the consultant. These recommendations will be translated into Slovak and used as the basis for discussions during a second field trip scheduled for November 1-15, 1992. At that time efforts will be made to develop an implementation plan and strategy, and to identify what additional resources will be necessary.

#### Recommendations

- (1.) Stabilize Leadership. First, it is important the Director make a personal commitment to staying at the Institute for at least 3-5 years, and that the Ministry recognize the importance of stable leadership during this transition period.

Second, and perhaps even more important, is the development of an effective, trustworthy and loyal management team among the department heads. There is lack of respect, cooperation and current knowledge among the staff currently in management positions. They were reluctant to cooperate with this assessment, refused to share pertinent information, and in some cases were defensive and hostile. The Director, during discussions with the consultant, also noted that some of the same behaviors occur in actual work situations. Immediate action should be taken to select and establish a team of 3-5 managers who possess the willingness to make the changes necessary, are enthusiastic and motivated to inspire a staff, skillful in modern management practices and willing to work as a team.

- (2.) Managerial Training. Managerial training should be offered to selected staff to begin immediately. The consultant had the opportunity during the fieldwork to review the course materials for a three-part management training seminar offered by the City University - Bratislava, and, to discuss this approach to training with Mr. Jan Morovic. A brief description of the materials can be found in Appendix H.

The basic three part managerial training is conducted in both English and Slovak. The basic courses include:

- (a.) The Effective Manager: 200 hours of instruction broken into four parts: Managing Yourself, Managing Your Team, Managing Your Organization and Managing the External

Environment.

- (b.) Accounting and the PC for Managers: 110 hours of instruction designed to enable managers to use financial information in decision-making and practical work on PCs
- (c.) Managing Customer and Client Relations: 110 hours of coursework dealing with relationships with clients.

The SIPA Director has already completed The Effective Manager course and enthusiastically supports the use of these concepts and approaches both in managing SIPA operations and in developing managerial training courses for local officials.

What is recommended here is that a group of 5-8 persons from SIPA begin the course work in November 1992. They would be going for two reasons. A group of the top managers (3-4 persons) will be attending primarily to improve their skills in order to manage SIPA. As part of their special assignments, they will work intensively as a team with the Director and a facilitator to develop the strategic plan for SIPA.

The second set of people (2) would be faculty members who would attend the courses for a different reason. Both the SIPA Director and the CU director are interested in adapting these courses to local government officials and offering them to the Slovak self-government community. The faculty would be not only learning the concepts of modern management for their own professional development, but developing case studies with the assistance of an adult learning specialist about local government topics and settings.

Ideally, by the end of May 1993 there would be a core of 6-7 people at SIPA trained in basic modern management, a plan developed, and the beginning of a local government management curriculum which could be jointly offered by SIPA and CU. The great advantage of this approach is that it would also allow the courses to be offered to local officials for college credit, a feature not available through the SIPA Academy. In fact, these three courses can lead to the core of an MBA program. The Director would be taking the second level course - Accounting and PCs - and will always be one step ahead of his staff in terms of professional development. SIPA would specialize in short preparatory and follow-up courses.

IPA/NY can assist in this process in several ways, depending upon available resources. First, under the current grant, the cost of tuition can be split between IPA and SIPA. Second, a facilitator to a strategic planning process could be provided. By undertaking the external needs assessment during November 1992, we have begun this process. Finally, assistance could be provided by a consultant who could work with faculty in writing case studies and adapting curriculum. All of this, of course, depends on available funding.

(3.) Create a Strategic Plan. Related to #2, major emphasis should be placed on creating a 5-year plan for the future of SIPA. As suggested above, it could be an integrated effort with the managerial training. The dimension of the plan should outline the strengths, weakness, implications and financial projections for at least three scenarios currently under consideration:

- (a.) Remain a state-funded operation within Ministry
- (b.) Become a "mixed" operation - partly funded by the Ministry and partly self-supporting (probably some form of a joint-stock enterprise); or
- (c.) Become a totally private, non-profit operation.

(4.) Conduct a financial audit of operations. Related to #3, there is a need to conduct an independent financial audit of the operation. The Finance Director was unable to provide either the Director or the consultant with any useful financial management information.

This audit should not only review current priorities and budget levels, but focus on creating a modern accounting system (which will be promoted by the new accounting law which goes into effect January 1993), and to establish a set of performance measures.

There is a number of international accounting firms working in Bratislava which could conduct this work.

(5.) Establish a performance management system. This management system would include accurate, current job descriptions, training, performance contracting for managers, feedback and evaluation systems and revisions of the current bonus system. Under current law, there is a pool of bonus money which is distributed quarterly and can range up to 40% of salary. This pool of money can be used to drive the new system which can be phased in over a year and one-half and would include all managerial personnel (top and mid-level) and the faculty.

This work will again require some assistance from a management consultant/facilitator to work with the Director.

(6.) Examine the Role of Internal Faculty. There has been inadequate attention given to the use of internal faculty in the operation. This deserves a special analysis which would look at a number of different elements including, but not limited to:

- (a.) appropriate responsibilities and course loads
- (b.) more modern knowledge, more generalist approach to information to develop courses
- (c.) modern training techniques and learning technologies (TOT)
- (d.) ability of faculty to do consultancy
- (e.) appropriate resources and materials

- (f.) the appropriate evaluation system for courses to provide feedback to faculty

This approach should be combined with information from the financial auditing process to determine the cost effectiveness of maintaining an internal faculty. One interesting element that has been discussed is the fact that based on hourly rates, external faculty are paid almost 10 times the rate of the internal faculty, but there are several internal faculty who taught less than 10 hours of classes all last year. Clearly, the economics of the arrangement is critical to deciding balance of emphasis on internal and external faculty in the strategic plan.

- (7.) Develop a list of necessary training materials and equipment and seek funding. There is a significant need to provide modern training resources - books, audio- and video-tapes - and equipment- in particular a computer lab. The "lab" that currently exists is minimal and the equipment is on loan to SIPA. Consultancy from IPA/NY (Bruce Egan) in November and collaboration with the IPA/NY library will begin to work in these area under the current grant.
- (8.) Establishing Linkages. Assuming a desire to coordinate resources and network among various interested parties, there needs to be a concerted effort to establish better relations among SIPA, CU and the Association. Without going into all the details of complex arrangements and dynamics, it is sufficient here to say that several obvious ideas will not work. Much of the problem seems to be driven primarily by personal conflicts. This will be very difficult to resolve in some sort of official effort. Trust and respect are earned over time, not negotiated or legislated. While there is some suggestion of a formally derived written agreement, the consultant recommends a more informal effort at this point. The consultant feels mutual successes (win/win) will begin to develop trust. There are currently two possible scenarios which could be facilitated towards this end, if it is desired by all parties.
- (a.) Publications. Each party has a need for the most current reliable training material which can be produced. Likewise, each part needs materials which can be tailored to local officials' needs. Finally, each party has something to contribute to publication. SIPA has money for training materials but not its own materials. The Association maintains it has 6 manuscripts ready for publication but no funding. The CU has desk-top publishing capacity which could be used to reduce costs. The publications could be jointly produced and distributed.
- (b.) Town management courses. In addition to the Effective Manager course discussed above. IPA under an AID grant has a developed a town management course which SIPA is



adapting to Slovak local government. ICMA under another AID grant is reported to be developing another course through the Association. And European Commission PHARE program may support a town management course through the Association as well.

In this case, cooperation could be fostered. This might be facilitated through continued discussions among IPA, ICMA and the EC PHARE representatives.

U:\PROJECTS\AWALSH\SIPA

**Professional Communications Training  
for  
Local Administration Officials in  
the Czech and Slovak Republics**

**Prepared by  
Bruce D. Egan  
for the  
Institute of Public Administration  
and the  
United States Agency for International Development**

**December 1992**

---

## SYNOPSIS

Two visits have been made to the Czech and Slovak republics in an effort to provide the tools and knowledge necessary to train local government officials in the use of personal computer hardware and software. The first visit was undertaken to develop an equipment-acquisition plan for the Institutes of Local Administration in Benešov and Bratislava. The report for that visit was prepared and delivered to the Institute of Public Administration (IPA) in March, 1992. This second visit was undertaken to identify an effective means for developing the computer skills of local government officials. This was accomplished through a series of short educational workshops where local government officials and staff were instructed in the use of the hardware and software that is representative of the type used by local government officials in the U.S. The emphasis was on the use of micro-computer hardware and software as tools to be used for preparation of government documents, particularly statistical reports. In addition, discussions were held with a number of officials concerning the computerization of government information systems, and the city and regional planning issues facing local government officials in the regional districts.

The principal investigator and assistant trainer were involved in the following activities during the second visit:

- o Discussions with officials at the Institute of Local Government in Bratislava concerning hardware/software and training needs of the Institute.
- o Hands-on training of local government officials in Bratislava on the use of wordprocessing, spreadsheets, statistical graphics, and thematic-mapping graphics.
- o Discussions with officials at the Ministry of Interior in Prague on how to develop an appropriate plan for utilization of existing mainframe computer equipment, and the creation of a plan for electronically connecting the Czech regional districts together in a distributed computer environment for the collection and dissemination of statistical information.
- o Discussions with officials at the Institute of Local Government in Benešov concerning simultaneous translation equipment and future equipment acquisition and training.
- o Hands-on training of local government officials at the training center in Kroměříž in the use of wordprocessing, spreadsheets, statistical graphics, and thematic-mapping graphics.
- o Discussions with Kroměříž officials regarding possible U.S. assistance with city and regional planning issues.

(Note: Appendix F contains samples of the materials used in the training sessions.)

## ***HARDWARE/SOFTWARE NEEDS IN BRATISLAVA***

Our discussions with Dr. Goga, Director of the Institute of Local Administration in Bratislava were short due to his poor health. He is currently under a doctor's care for a heart condition and did not return to the Institute again after our initial visit with him. An equipment request was presented by Dr. Lubomir Mojto, Project Coordinator for Slovakia, and accompanies this report as Attachment A. It included computer equipment for the Director, the department of foreign cooperation, the coordinator's office, and video equipment for the Institute. There are two basic concerns regarding this equipment request. First, because of our short visit with Dr. Goga, it is unclear whether the list represents what Dr. Goga believes would be appropriate for the Institute, or if the list represents Dr. Mojto's personal opinion of what equipment should be acquired. Second, none of the equipment purchases requested seem to be specifically for training with the possible exception of the computer equipment requested for the department of foreign cooperation, and the video equipment of the Institute in general. It is unclear to me whether IPA and U.S. AID are willing to finance equipment to be used for the operation of the Institute as opposed to training.

### ***Recommendations:***

If the requests for equipment for non-training uses are considered appropriate, then my recommendation concerning the specific types of equipment requested in Appendix A are as follows:

NO-  
REVISE  
PLAN

- o There does not appear to be a need for three fax machines. The Institute is simply not a large enough organization to warrant this type of redundant equipment. A possible alternative solution would be to upgrade their existing fax machine if it is considered inadequate.
- o The purchase of a VHS recorder and monitor is appropriate as long as they are able to play VHS tapes in both the PAL/SECAM and American NTSC formats. This equipment would be similar to the items previously purchased for the Benešov Institute, and the same Sony equipment would be suitable, or any other comparable equipment as long as it can be serviced locally in Bratislava.
- o The practicality of purchasing a video camera is not obvious. Both Institutes in Benešov and Bratislava seem to feel that they have the technical expertise to produce their own training films. I have not seen any evidence of this capability, particularly in Bratislava. At this point I would prefer to see the money spent on other items such as software for the computer equipment they are requesting. A video camera for recording of conferences and seminars would be an appropriate use of this equipment if money was available after other equipment has been purchased.

540

- o Any brand or type of notebook computer would be acceptable as long as it has at a minimum an 80386 processor, 60 meg hard disk, and an external VGA monitor port.
- o The Hewlett Packard laser printers should be either the HP-III or IV series since these have scalable fonts which dramatically increase the capability of the printer for a variety of printing needs.
- o Any desktop computer purchased should have at a minimum an 80386 processor, 80 meg hard disk, SVGA color monitor, and 2-4 megs RAM.
- o The equipment list did not include any request for software. I would recommend that for each computer purchased, an appropriate wordprocessing, spreadsheet, and graphics package also be purchased to insure that we are not supporting the concept of simply copying the software from another computer. My preference would be WordPerfect or Microsoft Word for word processing, Lotus, Excel, or Quattro Pro for the spreadsheet, and Harvard Graphics for the graphics. Other software selections would be acceptable as long as they allow the user to integrate statistics and graphics from other software programs.
- o Not mentioned in the equipment request was simultaneous translation equipment. If the equipment purchased for this purpose for the Institute in Benešov proves to be adequate, a similar purchase for the Institute in Bratislava could expand the Institute's capability to host multi-national seminars.

### ***HANDS-ON TRAINING IN BRATISLAVA***

The training conducted at the Institute of Local Government in Bratislava was successful in introducing the following skills to the government officials who participated:

- o Training in word-processing skills and document creation techniques with emphasis on integration of word-processing with graphics, spreadsheets, and other applications.
- o Training in a graphical application as a statistical analysis and presentation tool. Included basic charting techniques, integration of charts with spreadsheet and word-processing applications, and possibly thematic mapping for charting geographical data.
- o Training in a spreadsheet application as a statistical analysis and presentation tool. Included the preparation of spreadsheets and accompanying graphics, and integration of spreadsheets with word-processing and graphical applications.

The workshop evaluations for Bratislava that accompany this report in Appendix B indicate that those attending the workshop felt that the workshop was useful and informative, particularly as to the use of graphical software to explain and present statistical information. This last use of computers seemed to particularly intrigue the participants, and it was interesting that in addition to explaining how to use the software, we also had to explain why one would use graphics as opposed to just producing a report with numerous statistical tables. For future workshops, it would be appropriate to spend more time explaining and demonstrating the theory and practical application of tools like graphical software in addition to teaching the mechanics of using the software.

The training effort was hampered to some extent by our inability to control our teaching environment and a general confusion of "who's in charge" with regard to the facilities and equipment being used. The computer lab that was set up was apparently controlled by another government agency that was renting the space from the Institute. Consequently, while we had access to the lab while a representative from the other agency was present, we were unable to use the lab past 5:00pm the day before the workshop for installing our software and hardware. This proved to be a serious time constraint since we lacked key technical information concerning the hardware prior to arriving in Bratislava and consequently had to make several major changes in our preparation for the workshop on the following day. Nor were we able to continue the workshop past 4:00 pm because we had to remove all of our hardware and software by 5:00 pm.

An additional problem was our lack of information concerning both the professional background of the participants and their computer abilities. This made it difficult to determine a level of teaching appropriate for participants with the result that we were probably teaching above the skills of some of the participants, and below the skills of others.

The success of future workshops would depend on being able to control the lab environment and targeting the teaching to specific groups of participants. Given the expense of providing such training by U.S. experts, it would appear to make sense to develop a 'train the trainers' model whereby the training given to trainers can then have a multiplying effect as the trainers take the knowledge back to their own organizations.

### *Recommendations*

- o The Institute in Bratislava is to be commended for acquiring basic computer-training capability by providing space for a computer lab installed by another agency. That decision shows some foresight by the Institute to acquire computer training capability on a temporary basis until the Institute can acquire it's own equipment. A clarification of how and when the lab can be used would make for a smoother training process in the future.
- o Future hands-on training can be successful if a longer period of time is allowed for training, if there is more access to the equipment to be used, and if the audience is more carefully selected to allow for targeting of their abilities and needs.

542

- o The concept of "training the trainers" would be particularly successful. In addition, more time could be spent on the discussing the appropriate use of software within government agencies.
- o Purchasing of software for training purposes would not appear appropriate until the Institute has acquired the equipment, technical staff and trainers necessary for a successful hands-on training program.

### ***DISCUSSIONS WITH MINISTRY OF INTERIOR OFFICIALS***

This meeting was not planned prior to our departure from the United States. Nevertheless it was informative and demonstrates how specific U.S. technical support and advice could be very beneficial to Czech officials responsible for government information systems.

Our meeting was with Ms. Taisia Cèbisòvá, advisor of the Vice-Ministry of Interior, and Dr. Pavel Malík, Secretary of the Deputy Minister. The Ministry is concerned with two related information management issues. The first involves the Ministry's mainframe computer that was previously used by the Czech secret police. It is now available for use in the collection, analysis, and dissemination of a variety of statistics collected by the Czech government. Control of this equipment appears to be spread among two or more different organizations with no one individual or group having overall authority. Certain groups within the government are advocating the expansion of this equipment while others, citing apparent compatibility problems with current/future technology, are concerned about spending more resources on hardware and software that may be useless in the very near future.

The second issue concerns the need to electronically link the Czech regions together in an attempt to have one distributed computer environment where conceivably each region could have a certain amount of control over the collection and dissemination of its own statistical information, and yet still be linked to the central government in Prague for aggregation of information for the Republic as a whole. There are already software vendors trying to sell various information databases to the different regions, and the Ministry of Interior appears interested in taking the initiative to establish a uniform procedure and/or standards in hopes of guaranteeing some level of compatibility among the different regions.

The Ministry's question to us was basically a request for guidance on how to proceed with solving the problems. Having had no time to review these issues, we responded at a very basic level by stating that these issues were very similar to the ones faced by local, state, and federal government agencies in the U.S. We stressed that the issues are complicated by a the rapid evolution of computer hardware and software. Also a problem is the resistance to change of supporters of one type of hardware/software whose vested interest in their particular solution to the problem makes it difficult for them to recognize the advantages of another solution which they may very well view as a threat to their future employment.

We made two tentative suggestions regarding these problems. One was that until authority and control over the mainframe equipment was established, no consensus can be reached concerning the future of this equipment. Second, given the vested interests of some within the government, the establishment of a neutral task force, possibly including government representatives and technical support staff from the U.S., could independently evaluate the situation and advise the Ministry of its options since there is almost always more than one solution to this type of problem. We indicated that the trend in the U.S. is definitely toward the downsizing of equipment and the introduction of distributed computer environments as opposed to centralized control of all information systems, but we did not feel comfortable in offering further advice. However this is certainly a situation where the Czech officials could learn from U.S. expertise in how to approach the development of information systems and the management of information.

### *Recommendations*

- o U.S. AID could provide significant support to the Ministry of Interior, and probably other ministries as well, by providing technical expertise and guidance in information systems design and implementation. There is considerable expertise in the U.S. concerning these issues, and efforts to help the Czech government agencies to approach their computing needs in a systematic manner could play a significant role in the successful implementation of current information technology.

### *HANDS-ON TRAINING IN KROMĚŘÍŽ*

The two training sessions conducted in Kroměříž were very successful and definitely the highlight of our training activities during this visit to Czechoslovakia. The success is directly attributable to Dr. Miroslav Pilát, Deputy Director of the regional district office in Kroměříž, who supervised the outstanding preparation of facilities, staff assistance, and selection of workshop participants. Not only did we have an entire computer lab at our disposal for the 6 days we were to teach, we also had complete access to technical support staff while teaching. This proved invaluable since we did experience equipment problems that were immediately corrected. The one word that defines the involvement of all the Czech officials and staff involved in the teaching effort in Kroměříž is motivation. Everyone we worked with was motivated to make the training experience a success. Given such an environment we were naturally delighted to teach the students as much as they could absorb, and additional evening sessions were encouraged and well attended. We practically had to throw them out the lab at the end of each day.

The course evaluations are in Appendix C. As in Bratislava, the graphical software for statistics and thematic mapping were very well received, and again it was apparent that more time should have been spent explaining the theory behind using graphs to present and analyze statistical information. The workshop participants in Kroměříž will be expected to train their colleagues should their agencies decide to purchase any of the software being used in the training.



### ***Recommendations***

- o Technical training capability is already in place in Kroměříž and should be encouraged. The technical staff and officials would be able to immediately take advantage of the purchase of software and hardware. An appropriate initial purchase would include Harvard Graphics for the 10 workstations in the computer lab, and the purchase of a Hewlett Packard 550C Deskjet printer. If additional funds were available, the purchase of a Hewlett Packard Laserjet III or IV for the computer lab would be appropriate.
- o An additional purchase to be considered would be for a Hewlett Packard 550C Deskjet printer and one copy of Harvard Graphics for use by the staff of the regional district office in Kroměříž. These items would be put to immediate use. The result would be that the use of this technology would soon be demonstrated to other regional districts, and to the government agencies in Prague as reports using these products are distributed throughout the Czech Republic.
- o Finally, the technical staff in Kroměříž could easily be trained to give a series of half-day demonstration seminars on the use of professional communication techniques in each of the Czech regional districts. Following these seminars, the instructors at the training institutes in Kroměříž, and Benešov could teach hands-on workshops.

### ***DISCUSSIONS WITH LOCAL AND REGIONAL OFFICIALS IN KROMERÍŽ***

This was our second unexpected meeting with Czech officials and again was very informative in revealing the types of problems the local officials are trying to solve. We met with the Director of the regional district in Kroměříž, and the Mayor of Kroměříž, Ing. Petr Kvapilík, concerning the needs of local and regional government officials. Both the Director and the Mayor expressed interest in the possibility of additional support/advice from U.S. AID regarding local government planning issues. Many of their questions concerned basic cost/benefit approaches to city and regional planning issues. It appears that they would welcome hands-on training and involvement in solving a variety of problems concerning economic development, government finance and infrastructure, housing, real estate, and land use and environmental planning. They may need to learn some city and regional planning theory, but primarily they want advice from experts who can work along side them to solve their problems, not just teach them theory. It should be noted that there is an ongoing effort to establish a university in Kroměříž, and officials are also evaluating the how to expand tourism in the area.

### ***Recommendations***

- o As already mentioned, all the government officials involved in the hands-on training effort in Kroměříž were highly motivated to learn as much as possible, and translate that knowledge into practical applications as quickly as possible. Hands-on city and regional planning expertise could be extremely effective, and possibly provide a model of cooperation and support that could be duplicated in the other regional districts. A logical next step would be to request that the Director of the regional district office and the Mayor of Kroměříž put together a request for support which could then be evaluated by U.S. AID for future funding and support efforts.

### ***HARDWARE/SOFTWARE NEEDS IN BENEŠOV***

The discussion with the Benešov Institute officials primarily concerned the final decision on purchasing simultaneous translation equipment. After discussing the issue with Dr. Wolf who is responsible for information systems and technology at the Institute, we agreed with the vendor selected by the Institute. The translation equipment is manufactured in Czechoslovakia. The headsets are manufactured in Japan. The equipment to be purchased is appropriately priced relative to other vendor's proposals. In addition the vendor is local (Prague) and can provide on site training, equipment repair, and consultations as needed. The equipment to be purchased is listed in Appendix D. In addition, I requested three amendments to the sales contract as follows:

- o The vendor will provide in writing a specific turnaround time for repair or replacement of defective equipment, the exact response time to be determined by Dr. Wolf. I requested this in an effort to minimize the down time during multi-national conferences resulting from equipment failure.
- o The vendor will provide a bid on the cost of an extended warranty as a separate item. This is a warranty past the initial one-year warranty period and will allow the Institute the option of either purchasing it now, or planning for the expenditure in next year's budget.
- o The vendor will provide in writing a specific training schedule as agreed to by Dr. Wolf. This training is to include both operation and maintenance of the simultaneous translations equipment. Both support personnel and backup support personnel will be trained to insure that adequate expertise is available at all times for operation, maintenance, and minor repair of the equipment.

546

In terms of additional equipment purchases, I believe that the Institute has sufficient technical expertise with Dr. Wolf to justify additional purchases at his discretion from the list of items submitted in the March, 1992 report, and included in Appendix E, with the understanding that those purchases include the items listed below:

- o Computer lab copy of Harvard Graphics for 10 workstations
- o One Hewlett Packard 550C Color Deskjet printer
- o One Hewlett Packard Laserjet III or IV.
- o As in Bratislava, the Benešov Institute is requesting a video-camera for preparing training films. While I have the same reservations about this equipment as I have for Bratislava, I do feel that there is a better chance of the equipment being successfully used in Benešov than in Bratislava, and would agree with the purchase of a video camera that can be locally purchased and repaired. The preferred vendor would be Sony for complete compatibility with the VHS recorder and monitor already purchased. However I think that the other hardware and software needs listed above should be met first.

It should be noted that a VHS recorder and monitor capable of playing PAL/SECAM and NTSC video tapes have already been purchased. In addition during this second trip a high-output overhead projector and ten computer mice to be used during the training in Kroměříž were purchased. At the conclusion of the training, these items were delivered to Dr. Karel Lacina to be taken to the Institute in Benešov.

## **ATTACHMENT B**

### **Bratislava Workshop Evaluations**

**PROFESSIONAL COMMUNICATIONS**  
**Evaluation Form**

Today's Date: \_\_\_\_\_

Course Location: \_\_\_\_\_

Please answer the following questions:

How valuable was the class? (low) 1 2 3 4 5 (high)

How well organized was the class? (low) 1 2 3 4 5 (high)

How would you rate the instruction? (low) 1 2 3 4 5 (high)

How useful were the exercises? (low) 1 2 3 4 5 (high)

How well were your questions answered? (low) 1 2 3 4 5 (high)

What did you like most about this class?

How could we improve the class?

What other classes would you like us to offer?

Additional comments (use back of form if needed):

**Thank You!**

549

**PROFISIONAL COMMUNICATIONS**  
**Hodnocení Kursu**

Dnešní datum: 24. 11. 92

Místo konání kursu: 22. 11. 1992

Zodpovězte laskavě na následující otázky:

- Jak by jste ohodnotil(a) úroveň celého kursu? (malá) 1 2 3 4 5 (vysoká)
- Jak by jste ohodnotil(a) organizaci celého kursu? (malá) 1 2 3 4 5 (vysoká)
- Jak by jste ohodnotil(a) výkon instruktora? (malý) 1 2 3 4 5 (vysoký)
- Byla jednotlivá cvičení pro Vás přínosem? (málo) 1 2 3 4 5 (vysoko)
- Zodpovídal instruktor na Vaše otázky kvalitně? (málo) 1 2 3 4 5 (vysoko)

Jaká část kursu byla pro Vás nejlepší?

kompetitivita týmu a  
Marketing Grafik

Jakým způsobem si myslíte že bychom mohli zlepšit náš kurs?

Ubrat kurz, který málo pomáhá  
už s kursem pokračovat Hor. Grafika

Jaké kursy si myslíte že by byly vhodné doplnit do našeho cyklu?

22 min. přednášky o tomto kursu  
pro učitelstvo.

Dodatečné připomínky (jestliže potřebujete více místa, použijte zadní stranu formuláře):

Děkuji!

55

**PROFISIONAL COMMUNICATIONS**  
**Hodnocení Kursu**

Dnešní datum: 24. 11. 1992

Místo konání kursu: \_\_\_\_\_

Zodpovězte laskavě na následující otázky:

- Jak by jste ohodnotil(a) úroveň celého kursu? (malá) 1 2 3 4 5 (vysoká)
- Jak by jste ohodnotil(a) organizaci celého kursu? (malá) 1 2 3 4 5 (vysoká)
- Jak by jste ohodnotil(a) výkon instruktora? (malý) 1 2 3 4 5 (vysoký)
- Byla jednotlivá cvičení pro Vás přínosem? (málo) 1 2 3 4 5 (vysoko)
- Zodpovídal instruktor na Vaše otázky kvalitně? (málo) 1 2 3 4 5 (vysoko)

Jaká část kursu byla pro Vás nejlepší?

... ..

Jakým způsobem si myslíte že bychom mohli zlepšit náš kurs?

... ..

Jaké kursy si myslíte že by byly vhodné doplnit do našeho cyklu?

... ..

Dodatečné připomínky (jestliže potřebujete více místa, použijte zadní stranu formuláře):

... ..

**Děkuji!**

551

**PROFISIONAL COMMUNICATIONS**  
*Hodnocení Kursu*

Dnešní datum: 24. 11. 2000

Místo konání kursu: 10. 11. 2000 - 14. 11. 2000

Zodpovězte laskavě na následující otázky:

- Jak by jste ohodnotil(a) úroveň celého kursu? (malá) 1 2 3 4 5 (vysoká)
- Jak by jste ohodnotil(a) organizaci celého kursu? (malá) 1 2 3 4 5 (vysoká)
- Jak by jste ohodnotil(a) výkon instruktora? (malý) 1 2 3 4 5 (vysoký)
- Byla jednotlivá cvičení pro Vás přínosem? (málo) 1 2 3 4 5 (vysoko)
- Zodpovídal instruktor na Vaše otázky kvalitně? (málo) 1 2 3 4 5 (vysoko)

Jaká část kursu byla pro Vás nejlepší? <p style="text-align: center;">LO 10. 11.</p>
Jakým způsobem si myslíte že bychom mohli zlepšit náš kurs? <p style="text-align: center;">... ... ...</p>
Jaké kursy si myslíte že by byly vhodné doplnit do našeho cyklu?
Dodatečné připomínky (jestliže potřebujete více místa, použijte zadní stranu formuláře): <p style="text-align: center;">... ... ... ... ...</p>

**Děkuji!**

*12/20*



**PROFISIONAL COMMUNICATIONS**  
**Hodnocení Kursu**

Dnešní datum: 24. 11. 1991

Místo konání kursu: Břeclav

Zodpovězte laskavě na následující otázky:

- Jak by jste ohodnotil(a) úroveň celého kursu? (malá) 1 2 3 4  (vysoká)
- Jak by jste ohodnotil(a) organizaci celého kursu? (malá) 1 2 3 4  (vysoká)
- Jak by jste ohodnotil(a) výkon instruktora? (malý) 1 2 3 4  (vysoký)
- Byla jednotlivá cvičení pro Vás přínosem? (málo) 1 2 3 4  (vysoko)
- Zodpovídal instruktor na Vaše otázky kvalitně? (málo) 1 2 3 4  (vysoko)

Jaká část kursu byla pro Vás nejlepší?

*Teoretické učební programy na začátku*

Jakým způsobem si myslíte že bychom mohli zlepšit náš kurs?

*Přidat časový prostor ke zdrojovému programu a dělu.*

Jaké kursy si myslíte že by byly vhodné doplnit do našeho cyklu?

Dodatečné připomínky (jestliže potřebujete více místa, použijte zadní stranu formuláře):

Děkuji!

551

**PROFISIONAL COMMUNICATIONS**  
**Hodnocení Kursu**

Dnešní datum: 24. 11. 92

Místo konání kursu: 11. 5. 1992

Zodpovězte laskavě na následující otázky:

- |   |                                  |
|---|----------------------------------|
| Jak by jste ohodnotil(a) úroveň celého kursu?     | (malá) 1 <u>2</u> 3 4 5 (vysoká) |
| Jak by jste ohodnotil(a) organizaci celého kursu? | (malá) 1 2 <u>3</u> 4 5 (vysoká) |
| Jak by jste ohodnotil(a) výkon instruktora?       | (malý) 1 2 3 <u>4</u> 5 (vysoký) |
| Byla jednotlivá cvičení pro Vás přínosem?         | (málo) 1 <u>2</u> 3 4 5 (vysoko) |
| Zodpovídal instruktor na Vaše otázky kvalitně?    | (málo) 1 2 <u>3</u> 4 5 (vysoko) |

Jaká část kursu byla pro Vás nejlepší?

*Praktická cvičení*

Jakým způsobem si myslíte že bychom mohli zlepšit náš kurs?

*Pro každou prezentaci by měl instruktor mít vlastní materiál, aby se lépe učilo!*

Jaké kursy si myslíte že by byly vhodné doplnit do našeho cyklu?

*Praktická cvičení*

Dodatečné připomínky (jestliže potřebujete více místa, použijte zadní stranu formuláře):

*Ukážte nám to v praktické práci!  
Ukážte nám to v praktické práci!  
Ukážte nám to v praktické práci!  
Ukážte nám to v praktické práci!  
Ukážte nám to v praktické práci!*

Děkuji!

# PROFISIONAL COMMUNICATIONS

## Hodnocení Kursu

Dnešní datum: 24.11.1992

Místo konání kursu: Hotel

Zodpovězte laskavě na následující otázky:

- |   |                           |
|---|---------------------------|
| Jak by jste ohodnotil(a) úroveň celého kursu?     | (malá) 1 2 3 4 5 (vysoká) |
| Jak by jste ohodnotil(a) organizaci celého kursu? | (malá) 1 2 3 4 5 (vysoká) |
| Jak by jste ohodnotil(a) výkon instruktora?       | (malý) 1 2 3 4 5 (vysoký) |
| Byla jednotlivá cvičení pro Vás přínosem?         | (málo) 1 2 3 4 5 (vysoko) |
| Zodpovídal instruktor na Vaše otázky kvalitně?    | (málo) 1 2 3 4 5 (vysoko) |

Jaká část kursu byla pro Vás nejlepší? kloná se bykalo učebnic  
praktická cvičení

Jakým způsobem si myslíte že bychom mohli zlepšit náš kurs?

by bylo skvělé provést více praktických cvičení  
by měla být více cvičení týkajících se práce, zejména

Jaké kursy si myslíte že by byly vhodné doplnit do našeho cyklu? by mělo být více praktických  
praktických

konferencí nebo se účastnit z informacemi z pracovních

Dodatečné připomínky (jestliže potřebujete více místa, použijte zadní stranu formuláře):

Děkuji!

55

# PROFISIONAL COMMUNICATIONS

## Hodnocení Kursu

Dnešní datum: 24. 11. 1992

Místo konání kursu: SE-TECH

Zodpovězte laskavě na následující otázky:

Jak by jste ohodnotil(a) úroveň celého kursu? (malá) 1 2 3 4 5 (vysoká)

Jak by jste ohodnotil(a) organizaci celého kursu? (malá) 1 2 3 4 5 (vysoká)

Jak by jste ohodnotil(a) výkon instruktora? (malý) 1 2 3 4 5 (vysoký)

Byla jednotlivá cvičení pro Vás přínosem? (málo) 1 2 3 4 5 (vysoko)

Zodpovídal instruktor na Vaše otázky kvalitně? (málo) 1 2 3 4 5 (vysoko)

Jaká část kursu byla pro Vás nejlepší?

*program HARVARD GRAPHICS'*

Jakým způsobem si myslíte že bychom mohli zlepšit náš kurs?

*Se více věnovat 2-3dovému kursu. (Podrobněji vyhodnotit)*

Jaké kursy si myslíte že by byly vhodné doplnit do našeho cyklu?

Dodatečné připomínky (jestliže potřebujete více místa, použijte zadní stranu formuláře):

Děkuji!

556

**PROFISIONAL COMMUNICATIONS**  
**Hodnocení Kursu**

Dnešní datum: 24. 11. 92

Místo konání kursu: BRATISLAVA

Zodpovězte laskavě na následující otázky:

- Jak by jste ohodnotil(a) úroveň celého kursu? (malá) 1 2 3  4 5
- Jak by jste ohodnotil(a) organizaci celého kursu? (malá) 1 2 3  4 5 (vysoká)
- Jak by jste ohodnotil(a) výkon instruktora? (malý) 1 2 3 4  5 (vysoký)
- Byla jednotlivá cvičení pro Vás přínosem? (málo) 1 2 3  4 5 (vysoko)
- Zodpovídal instruktor na Vaše otázky kvalitně? (málo) 1 2 3 4  5 (vysoko)

Jaká část kursu byla pro Vás nejlepší?

*Je velmi krásné být celý kurs společně*

Jakým způsobem si myslíte že bychom mohli zlepšit náš kurs?

*ve více <sup>naše</sup> možnostech praktické využití  
softwaru - ~~například více programů~~*

Jaké kursy si myslíte že by byly vhodné doplnit do našeho cyklu?

Dodatečné připomínky (jestliže potřebujete více místa, použijte zadní stranu formuláře):

Děkuji!

551

**PROFISIONAL COMMUNICATIONS**  
**Hodnocení Kursu**

Dnešní datum: 24. 11. 1992

Místo konání kursu: IVS, Břeclav

Zodpovězte laskavě na následující otázky:

- Jak by jste ohodnotil(a) úroveň celého kursu? (malá) 1 2 3 4  5 (vysoká)
- Jak by jste ohodnotil(a) organizaci celého kursu? (malá) 1 2 3 4  5 (vysoká)
- Jak by jste ohodnotil(a) výkon instruktora? (malý) 1 2 3 4  5 (vysoký)
- Byla jednotlivá cvičení pro Vás přínosem? (málo) 1  2 3 4 5 (víc)
- Zodpovídal instruktor na Vaše otázky kvalitně? (málo) 1 2 3 4  5 (vysoko)

Jaká část kursu byla pro Vás nejlepší?

*Praxe s aplikací*

Jakým způsobem si myslíte že bychom mohli zlepšit náš kurs?

*Ve který program by bylo přidáno více času.  
WORD PERFECT by bylo lépe nacvičené, aby sme  
byli s ním mohli pohybovat.*

Jaké kursy si myslíte že by byly vhodné doplnit do našeho cyklu?

Dodatečné připomínky (jestliže potřebujete více místa, použijte zadní stranu formuláře):

**Děkuji!**

550

# PROFISIONAL COMMUNICATIONS

## Hodnocení Kursu

Dnešní datum: 24. 11. 1992

Místo konání kursu: Hotel - v. ul. 1. 1. 1992  
1. 2. 1992

Zodpovězte laskavě na následující otázky:

- |   |                               |
|---|-------------------------------|
| Jak by jste ohodnotil(a) úroveň celého kursu?     | (malá) 1 2 3 4 (5) (v. nízká) |
| Jak by jste ohodnotil(a) organizaci celého kursu? | (malá) 1 2 3 4 (5) (vysoká)   |
| Jak by jste ohodnotil(a) výkon instruktora?       | (malý) 1 2 3 4 (5) (vysoký)   |
| Byla jednotlivá cvičení pro Vás přínosem?         | (málo) 1 2 3 4 (5) (vysoko)   |
| Zodpovídal instruktor na Vaše otázky kvalitně?    | (málo) 1 2 3 4 (5) (vysoko)   |

Jaká část kursu byla pro Vás nejlepší?

- HARDWARE GLAP.
- MICROPERFECT

Jakým způsobem si myslíte že bychom mohli zlepšit náš kurs?

- Revidování obsahu a individuální pozornost

Jaké kursy si myslíte že by byly vhodné doplnit do našeho cyklu?

- Zpracování na tematické pracovní listy (Data base)
- Podklady využití graf. a tabulky, grafy.

Dodatečné připomínky (jestliže potřebujete více místa, použijte zadní stranu formuláře)

Děkuji!

554

## **ATTACHMENT C**

### **Kroměříž Workshop Evaluations**



#### EVALUATION OF THE PROFESSIONAL COMMUNICATION TRAINING

Total of 40 participants were present at the training, including 5 employees of our office (Pilát, Benes, Trdlica, Martinek, Roubalova). All participants were divided into two groups of 20. All of them were present through all the training and were also very active. Some of the trainees didn't have any knowledge of the issues discussed, but even these were able to succeed in the final training requirements of the trainers. Only one trainee had several comments concerning the training syllabus. After mutual discussions, everybody's opinion was united.

A big asset of the training was a background of the participants: they were employees of city, small municipalities, district offices, and in addition some of the best high school students.

The training organization: I highly evaluate the trainers' preparation. A written materials had been given to us even before the seminar, so that we could have had copies for all trainees. Hence, the daily and hourly schedule of the training was very well done. The trainers were able to adjust their lectures according to activities of the sponsors. They were willing to transfer some lectures to night hours, which required extreme pressure on them.

The selection and focus of the topics were of high quality, which was also demonstrated by the evaluations of all trainees at the end of each lecture. These evaluations were taken to the trainers. A coordination of graphical statistical and written information, together with its presentation through colored overhead projector or computer will be a significant contribution to district assembly meetings. All selected program material was appropriate, including the Czech version of the processor.

5/21

It is unfortunate that the material was not bought in the US for our purposes exclusively, in original package, and the trainers had to take it back to the US.

The selection of the trainer and his assistant by the US side was very good. It met all criteria of excellent trainer and assistant. Both of them are by any standard professionals in their field, they have good manners and high responsibility towards the seminar. Because of a good translation, there was no language barrier. Many participants mastered passive English. Another contribution to the work was the trainers' technical equipment: printer and computer connection for the overhead projector, which we were not able to obtain.

The sponsors of the training presented programs for managing municipal and district offices, which was another contribution to the seminar. Some of the sponsors listened to the lectures themselves.

Finally, it can be said that the goal of the seminar was reached. We only hope that we will have been fortunate to our trainers sometimes in the future again.

Kromeriz  
12/9/92

Miroslav Pilat

[THE NEXT PAGE LISTS NAMES OF PARTICIPANTS AND THEIR OFFICES]

5/6/2

## Hodnocení semináře Professional Communications.

Semináře se zúčastnilo celkem 40 frekventantů z tohoto počtu bylo 5 zaměstnanců úřadu a to Pilát M., Beneš V., Trdlica L., Martínek K., Roubalová M. Tito byli členi do dvou skupin po dvaceti. Všichni se zúčastnili semináře po celou dobu i v první půlce v sobotu a vystupovali velmi aktivně. Někteří frekventanti semináře neměli celkem žádné znalosti v této problematice a přesto jejich závěrečné práce splnili jak požadavky učitelů tak i jejich představy. Pouze jeden z účastníků měl připomínky vůči programu a obsahu semináře. Po vzájemné diskusi došlo k sjednocení názoru na formu semináře.

Velkým kladem semináře bylo složení účastníků, byly zde zastoupeny skupiny jak z velkých úřadů tak malých obcí, okresních úřadů a také zde byli nejlepší studenti z Ekonomické školy a Obchodní akademie a SOUS.

Celková organizace semináře: velmi hodnotím přípravu lektorů předem než vůbec začal jejich písemné materiály, které nám byly dodány předem jsme mohly využít pro každého účastníka a také rozvržením na jednotlivé dny a hodiny bylo provedeno velmi dobře. Lektori také pružně dokázali změnit pořadí výuky vzhledem k činnosti účastníků semináře a přesunout přednášky i na večerní hodiny, což vyžadovalo s jejich strany další vypětí.

Vlastní výběr tematiky a zaměření celého semináře bylo provedeno vysoce kvalitně o čemuž svědčí hodnocení účastníků každý den po skončení výuky a které si lektori odvezli. Propojení grafických statistických a textových informací do jednoho celku a jejich prezentace pomocí barevných folií přes zpětný projektor nebo počítačový rámeček bude velkým obohacením, jednání okresních shromáždění a zastupitelstev. Vybrané vizuální produkty byly voleny velmi pečlivě a uvážlivě, včetně české verze textového materiálu.

Škoda jen že tyto produkty nebyly zakoupeny v USA pro nás předem v originálním balení a bylo pracováno s verzemi, které lektor musel odvést zpět do USA.

Výběr lektora a jeho asistentky byl proveden americkou stranou velmi zodpovědně a splňoval všechny nároky na kvalitního lektora a asistentky. Oba dva jsou perfektní profesionálové v oboru, velmi kvalitního chování a vystupování a nesmírně zodpovědně přistupovali k vedení práci během semináře. Při dobrém tlumočení pomocí profesionálních tlumočnicků nedošlo k jazykové bariéře. Mnoho účastníků pasivně angličtinu ovládalo. Velmi kvalitní bylo také využití všech nezbytných technických prostředků ze strany lektorů-tiskárny počítačový rámeček na zpětná projektor, které jsme sami nemohly zajistit.

Během semináře byly sponzorskými firmami předvedeny programy pro řízení obcí a okresního úřadu což přispělo k obohacení semináře a někteří sponzoři si také část semináře vyslechli.

Závěrem lze konstatovat, že bylo dosaženo cíle semináře a lze jenom doufat, že budeme mít to štěstí se s lektory ještě jednou někdy setkat na dalším semináři.

Kroměříž 9.12.1992

Zpracoval : M. Pilát

Účastníci semináře "PROFESSIONAL COMMUNICATIONS"  
termín 26. 11. - 28. 11. 1992 30. 11. 2. 12. 1992

---

Okresní úřad Zlín	ing. Stuchlíková ing. Tomek
Okresní úřad Hodonín	ing. Klimeš ing. Krupár
Okresní úřad Třebíč	ing. Havlínová ing. Komínek
Okresní úřad Blansko	ing. Forbelský
Okresní úřad Břeclav	Dr. Líznar
Magistrát města Brna	ing. Řepová ing. Mottlová ing. Horáková
Městský úřad Chropyně	ing. Kroupa Kateřina Lučanová
Okresní úřad Šumperk	Vladimír Brhel
Okresní úřad Olomouc	ing. Procházka
Okresní úřad Frýdek - Místek	ing. Průžek ing. Maťová
Magistrát města Brna	ing. Hynek Klíma
Městský úřad Kroměříž	Ivana Kračmerová
Městský úřad Koryčany	ing. Kočí
Městský úřad Holešov	Josef Kašík
Městský úřad Hulín	ing. Aleš Moric
Obchodní akademie Kroměříž	prof. Maňásek Jan Dovrtěl Petr Janečka Ladislav Adamíček
Gymnázium Kroměříž	prof. Kubáček Boris Zubík Miroslav Vokoun Jiří Ivánek Miroslav Plašil Martin Lukáš Vladimír Pořízek
Stř.odb.uč.strojírenské Kroměříž	Jaroslav Tocař  Jan Kopal

**PROFESSIONAL COMMUNICATIONS**  
**Evaluation Form**

Today's Date: \_\_\_\_\_

Course Location: \_\_\_\_\_

Please answer the following questions:

How valuable was the class? (low) 1 2 3 4 5 (high)

How well organized was the class? (low) 1 2 3 4 5 (high)

How would you rate the instruction? (low) 1 2 3 4 5 (high)

How useful were the exercises? (low) 1 2 3 4 5 (high)

How well were your questions answered? (low) 1 2 3 4 5 (high)

What did you like most about this class?

How could we improve the class?

What other classes would you like us to offer?

Additional comments (use back of form if needed):

**Thank You!**

Seb

**PROFISIONAL COMMUNICATIONS**  
*Hodnocení Kursu*

Dnešní datum: 16 11 92

Místo konání kursu: SOU STROJNÍČKA

Zodpovězte laskavě na následující otázky:

- |   |  |
|---|--|
| Jak by jste ohodnotil(a) úroveň celého kursu?     | (malá) 1 2 3 4 <input checked="" type="radio"/> 5 (vysoká) |
| Jak by jste ohodnotil(a) organizaci celého kursu? | (malá) 1 2 3 <input checked="" type="radio"/> 4 5 (vysoká) |
| Jak by jste ohodnotil(a) výkon instruktora?       | (malý) 1 2 3 4 <input checked="" type="radio"/> 5 (vysoký) |
| Byla jednotlivá cvičení pro Vás přínosem?         | (málo) 1 2 3 <input checked="" type="radio"/> 4 5 (vysoko) |
| Zodpovídal instruktor na Vaše otázky kvalitně?    | (málo) 1 2 3 4 <input checked="" type="radio"/> 5 (vysoko) |

Jaká část kursu byla pro Vás nejlepší?

ODPOLEDNÍ ČASŤ - VYTVAŘENÍ PRŮZKUMŮ

Jakým způsobem si myslíte že bychom mohli zlepšit náš kurs?

Jaké kursy si myslíte že by byly vhodné doplnit do našeho cyklu?

Dodatečné připomínky (jestliže potřebujete více místa, použijte zadní stranu formuláře)

Děkuji!

*E. K.*

PROFISIONAL COMMUNICATIONS  
Hodnocení Kursu

Dnešní datum: 26. 11.

Místo konání kursu: KROHÉŘIŽ

Zodpovzte laskavě na následující otázky:

- |   |                                  |
|---|----------------------------------|
| Jak by jste ohodnotil(a) úroveň celého kursu?     | (malá) 1 2 3 <u>4</u> (vysoká)   |
| Jak by jste ohodnotil(a) organizaci celého kursu? | (malá) 1 2 3 <u>4</u> 5 (vysoká) |
| Jak by jste ohodnotil(a) výkon instruktora?       | (malý) 1 2 3 4 <u>5</u> (vysoký) |
| Byla jednotlivá cvičení pro Vás přínosem?         | (málo) 1 2 3 4 <u>5</u> (vysoko) |
| Zodpovídal instruktor na Vaše otázky kvalitně?    | (málo) 1 2 3 <u>4</u> 5 (vysoko) |

Jaká část kursu byla pro Vás nejlepší?

INFORMACE O POSTAVENÍ OS, MAC, DOS a UNIX  
V USA A POROVNÁNÍ S CS.

Jakým způsobem si myslíte že bychom mohli zlepšit náš kurs?

—

Jaké kursy si myslíte že by byly vhodné doplnit do našeho cyklu?

Dodatečné připomínky (jestliže potřebujete více místa, použijte zadní stranu formuláře)

K IVP BY MOHLA BÝT PUBLIKACE  
NEBO KRÁTKÝ MELT.

Děkuji!



# PROFISIONAL COMMUNICATIONS

## Hodnocení Kursu

Dnešní datum: 26. 11.

Místo konání kursu: LACMÉRIE

Zodpovězte laskavě na následující otázky:

- Jak by jste ohodnotil(a) úroveň celého kursu? (malá) 1 2 3 **4** 5 (vysoká)
- Jak by jste ohodnotil(a) organizaci celého kursu? (malá) 1 2 3 **4** 5 (vysoká)
- Jak by jste ohodnotil(a) výkon instruktora? (malý) 1 2 3 **4** 5 (vysoký)
- Byla jednotlivá cvičení pro Vás přínosem? (málo) 1 2 **3** 4 5 (vysoko)
- Zodpovídal instruktor na Vaše otázky kvalitně? (málo) 1 2 3 **4** 5 (vysoko)

Jaká část kursu byla pro Vás nejlepší?

Užití HARVARD GRACES v knihovní editování

Jakým způsobem si myslíte že bychom mohli zlepšit náš kurs?

více informací o užití VT v USA

Jaké kursy si myslíte že by byly vhodné doplnit do našeho cyklu?

Litová problematika: NOVELL, UNIX

Dodatečně připomínky (jestliže potřebujete více místa, použijte zadní stranu formuláře):

Děkuji!

569

**PROFISIONAL COMMUNICATIONS**  
**Hodnocení Kursu**

Dnešní datum: 26 11. 92.

Místo konání kursu: U R O M A E I Z, 12

Zodpovězte laskavě na následující otázky:

- |   |  |
|---|--|
| Jak by jste ohodnotil(a) úroveň celého kursu?     | (malá) 1 2 3 4 5* (vysoká)                                       |
| Jak by jste ohodnotil(a) organizaci celého kursu? | (malá) 1 2 3 4 5 (vysoká) <sup>THE SAME</sup> <sub>FOR ALL</sub> |
| Jak by jste ohodnotil(a) výkon instruktora?       | (malý) 1 2 3 4 5 (vysoký)  |
| Byla jednotlivá cvičení pro Vás přínosem?         | (málo) 1 2 3 4 5 (vysoko)  |
| Zodpovídal instruktor na Vaše otázky kvalitně?    | (málo) 1 2 3 4 5 (vysoko)  |

Jaká část kursu byla pro Vás nejlepší?  
(ALL THE TIME)

Jakým způsobem si myslíte že bychom mohli zlepšit náš kurs?  
THERE IS NO TO IMPROVE.

Jaké kursy si myslíte že by byly vhodné doplnit do našeho cyklu?  
IMMAGINE PIRASID

Dodatečné připomínky (jestliže potřebujete více místa, použijte zadní stranu formuláře):  
NO

Děkuji!

**PROFISIONAL COMMUNICATIONS**  
**Hodnocení Kursu**

Dnešní datum: 26. 11. 1992

Místo konání kursu: Kroměříž

Zodpovězte laskavě na následující otázky:

- |   |  |
|---|--|
| Jak by jste ohodnotil(a) úroveň celého kursu?     | (malá) 1 2 3 4 <input checked="" type="radio"/> (vysoká) |
| Jak by jste ohodnotil(a) organizaci celého kursu? | (malá) 1 2 3 4 <input checked="" type="radio"/> (vysoká) |
| Jak by jste ohodnotil(a) výkon instruktora?       | (malý) 1 2 3 4 <input checked="" type="radio"/> (vysoký) |
| Byla jednotlivá cvičení pro Vás přínosem?         | (málo) 1 2 3 4 <input checked="" type="radio"/> (vysoko) |
| Zodpovídal instruktor na Vaše otázky kvalitně?    | (málo) 1 2 3 4 <input checked="" type="radio"/> (vysoko) |

Jaká část kursu byla pro Vás nejlepší?

Jakým způsobem si myslíte že bychom mohli zlepšit náš kurs?

Jaké kursy si myslíte že by byly vhodné doplnit do našeho cyklu?

Dodatečné připomínky (jestliže potřebujete více místa, použijte zadní stranu formuláře)

Děkuji!

571

**PROFISIONAL COMMUNICATIONS**  
*Hodnocení Kursu*

Dnešní datum: 26 11 91

Místo konání kursu: KROKEMET

Zodpovězte laskavě na následující otázky:

- |   |  |
|---|--|
| Jak by jste ohodnotil(a) úroveň celého kursu?     | (malá) 1 2 3 4 <input checked="" type="radio"/> 5 (vysoká) |
| Jak by jste ohodnotil(a) organizaci celého kursu? | (malá) 1 2 3 4 <input checked="" type="radio"/> 5 (vysoká) |
| Jak by jste ohodnotil(a) výkon instruktora?       | (malý) 1 2 3 4 <input checked="" type="radio"/> 5 (vysoký) |
| Byla jednotlivá cvičení pro Vás přínosem?         | (málo) 1 2 3 4 <input checked="" type="radio"/> 5 (vysoko) |
| Zodpovídal instruktor na Vaše otázky kvalitně?    | (málo) 1 2 3 4 <input checked="" type="radio"/> 5 (vysoko) |

Jaká část kursu byla pro Vás nejlepší?

EVERYTHING

Jakým způsobem si myslíte že bychom mohli zlepšit náš kurs?

MORE EXPLANATION OF USING WORD PERFECT

Jaké kursy si myslíte že by byly vhodné doplnit do našeho cyklu?

Dodatečné připomínky (jestliže potřebujete více místa, použijte zadní stranu formulářů)

Děkuji!

572

**PROFISIONAL COMMUNICATIONS**  
*Hodnocení Kursu*

Dnešní datum: \_\_\_\_\_

Místo konání kursu: \_\_\_\_\_

Zodpovězte laskavě na následující otázky:

Jak by jste ohodnotil(a) úroveň celého kursu? (malá) 1 2 3 4 5 (vysoká)

Jak by jste ohodnotil(a) organizaci celého kursu? (malá) 1 2 3 4 5 (vysoká)

Jak by jste ohodnotil(a) výkon instruktora? (malý) 1 2 3 4 5 (vysoký)

Byla jednotlivá cvičení pro Vás přínosem? (málo) 1 2 3 4 5 (vysoko)

Zodpovídal instruktor na Vaše otázky kvalitně? (málo) 1 2 3 4 5 (vysoko)

Jaká část kursu byla pro Vás nejlepší?

Jakým způsobem si myslíte že bychom mohli zlepšit náš kurs?

Jaké kursy si myslíte že by byly vhodné doplnit do našeho cyklu?

Dodatečné připomínky (jestliže potřebujete více místa, použijte zadní stranu formulář ...)

Děkuji!

**PROFISIONAL COMMUNICATIONS**  
*Hodnocení Kursu*

Dnešní datum: 21. 11. 1992

Místo konání kursu: Sová Skopce 2

Zodpovězte laskavě na následující otázky:

- |   |                             |
|---|-----------------------------|
| Jak by jste ohodnotil(a) úroveň celého kursu?     | (malá) 1 2 3 4 (5) (vysoká) |
| Jak by jste ohodnotil(a) organizaci celého kursu? | (malá) 1 2 3 (4) 5 (vysoká) |
| Jak by jste ohodnotil(a) výkon instruktora?       | (malý) 1 2 3 4 (5) (vysoký) |
| Byla jednotlivá cvičení pro Vás přínosem?         | (málo) 1 2 3 (4) 5 (vysoko) |
| Zodpovídal instruktor na Vaše otázky kvalitně?    | (málo) 1 2 3 4 (5) (vysoko) |

Jaká část kursu byla pro Vás nejlepší?

*Dominován se, že nejlepší byly příklady  
využití v praxi.*

Jakým způsobem si myslíte že bychom mohli zlepšit náš kurs?

Jaké kursy si myslíte že by byly vhodné doplnit do našeho cyklu?

Dodatečné připomínky (jestliže potřebujete více místa, použijte zadní stranu formuláře):

*Děkuji!*

*574*

**PROFISIONAL COMMUNICATIONS**  
Hodnocení Kursu

Dnešní datum: 16. 11. 1982

Místo konání kursu: 21. 11. 1982

Zodpovězte laskavě na následující otázky:

Jak by jste ohodnotil(a) úroveň celého kursu? (malá) 1 2 3 4  5 (vysoká)

Jak by jste ohodnotil(a) organizaci celého kursu? (malá) 1 2 3  4 5 (vysoká)

Jak by jste ohodnotil(a) výkon instruktora? (malý) 1 2 3 4  5 (vysoký)

Byla jednotlivá cvičení pro Vás přínosem? (málo) 1 2 3 4  5 (vysoko)

Zodpovídal instruktor na Vaše otázky kvalitně? (málo) 1 2 3 4  5 (vysoko)

Jaká část kursu byla pro Vás nejlepší?

*Výuka HARVARD GRAPHICS*

Jakým způsobem si myslíte že bychom mohli zlepšit náš kurs?

*Podrobněji se zabít 17. lekcí obnovením  
ze WORDPERFECTU*

Jaké kursy si myslíte že by byly vhodné doplnit do našeho cyklu?

*Přijít by měly grafický software*

Dodatečné připomínky (jestliže potřebujete více místa, použijte zadní stranu formuláře):

Děkuji!

59

**PROFISIONAL COMMUNICATIONS**  
**Hodnocení Kursu**

Dnešní datum: 26. 11. 92

Místo konání kursu: Kroměříž

Zodpovězte laskavě na následující otázky:

Jak by jste ohodnotil(a) úroveň celého kursu? (malá) 1 2 3 **4** : (vysoká)

Jak by jste ohodnotil(a) organizaci celého kursu? (malá) 1 2 3 4 **5** (vysoká)

Jak by jste ohodnotil(a) výkon instruktora? (malý) 1 2 3 4 **5** (vysoký)

Byla jednotlivá cvičení pro Vás přínosem? (málo) 1 2 3 **4** 5 (vysoko)

Zodpovídal instruktor na Vaše otázky kvalitně? (málo) 1 2 3 4 **5** (vysoko)

Jaká část kursu byla pro Vás nejlepší?

Jakým způsobem si myslíte že bychom mohli zlepšit náš kurs?

Jaké kursy si myslíte že by byly vhodné doplnit do našeho cyklu?

Dodatečné připomínky (jestliže potřebujete více místa, použijte zadní stranu formuláře):

*Děkuji!*

5/16



**PROFISIONAL COMMUNICATIONS**  
**Hodnocení Kursu**

2

Dnešní datum: 27.11.92

Místo konání kursu: Kuřim

Zodpovězte laskavě na následující otázky:

- |   |                                  |
|---|----------------------------------|
| Jak by jste ohodnotil(a) úroveň celého kursu?     | (malá) 1 2 3 <u>4</u> 5 (vysoká) |
| Jak by jste ohodnotil(a) organizaci celého kursu? | (malá) 1 2 3 <u>4</u> 5 (vysoká) |
| Jak by jste ohodnotil(a) výkon instruktora?       | (malý) 1 2 3 <u>4</u> 5 (vysoký) |
| Byla jednotlivá cvičení pro Vás přínosem?         | (málo) 1 2 <u>3</u> 4 5 (vysoko) |
| Zodpovídal instruktor na Vaše otázky kvalitně?    | (málo) 1 2 3 <u>4</u> 5 (vysoko) |

Jaká část kursu byla pro Vás nejlepší?

Jakým způsobem si myslíte že bychom mohli zlepšit náš kurs?

Jaké kursy si myslíte že by byly vhodné doplnit do našeho cyklu?

Dodatečné připomínky (jestliže potřebujete více místa, použijte zadní stranu formuláře):

5/11

**PROFISIONAL COMMUNICATIONS**  
**Hodnocení Kursu**

2

Dnešní datum: 27. 11. 92

Místo konání kursu: ARONBŘEZ

Zodpovězte laskavě na následující otázky:

- |   |                                  |
|---|----------------------------------|
| Jak by jste ohodnotil(a) úroveň celého kursu?     | (malá) 1 2 3 <u>4</u> 5 (vysoká) |
| Jak by jste ohodnotil(a) organizaci celého kursu? | (malá) 1 2 3 <u>4</u> 5 (vysoká) |
| Jak by jste ohodnotil(a) výkon instruktora?       | (malý) 1 2 3 4 <u>5</u> (vysoký) |
| Byla jednotlivá cvičení pro Vás přínosem?         | (málo) 1 2 <u>3</u> 4 5 (vysoko) |
| Zodpovídal instruktor na Vaše otázky kvalitně?    | (málo) 1 2 3 4 <u>5</u> (vysoko) |

Jaká část kursu byla pro Vás nejlepší?

Jakým způsobem si myslíte že bychom mohli zlepšit náš kurs?

Jaké kursy si myslíte že by byly vhodné doplnit do našeho cyklu?

Dodatečné připomínky (jestliže potřebujete více místa, použijte zadní stranu formuláře):

5/15

**PROFISIONAL COMMUNICATIONS**  
**Hodnocení Kursu**

2

Dnešní datum: 24. 11. 92

Místo konání kursu: KROMĚŘIŽ

Zodpovězte laskavě na následující otázky:

- |   |                                  |
|---|----------------------------------|
| Jak by jste ohodnotil(a) úroveň celého kursu?     | (malá) 1 2 3 4 <u>5</u> (vysoká) |
| Jak by jste ohodnotil(a) organizaci celého kursu? | (malá) 1 2 3 4 <u>5</u> (vysoká) |
| Jak by jste ohodnotil(a) výkon instruktora?       | (malý) 1 2 3 4 <u>5</u> (vysoký) |
| Byla jednotlivá cvičení pro Vás přínosem?         | (málo) 1 2 3 4 <u>5</u> (vysoko) |
| Zodpovídal instruktor na Vaše otázky kvalitně?    | (málo) 1 2 3 4 <u>5</u> (vysoko) |

Jaká část kursu byla pro Vás nejlepší?

EVERYTHING THE SAME

Jakým způsobem si myslíte že bychom mohli zlepšit náš kurs?

Jaké kursy si myslíte že by byly vhodné doplnit do našeho cyklu?

THE KOMPLEX INFORMATION ABOUT DATA TRANSMISSIONS,  
NETWORKS, THE SPECIES OF NETWORKS, USING <sup>COMP.</sup> LANGUAGES IN THE

Dodatečné připomínky (jestliže potřebujete více místa, použijte zadní stranu formuláře):

# PROFISIONAL COMMUNICATIONS

## Hodnocení Kursu

2

Dnešní datum: 27.11.1992

Místo konání kursu: .....

Zodpovězte laskavě na následující otázky:

Jak by jste ohodnotil(a) úroveň celého kursu? (malá) 1 2 3 4 (5) (vysoká)

Jak by jste ohodnotil(a) organizaci celého kursu? (malá) 1 2 3 (4) 5 (vysoká)

Jak by jste ohodnotil(a) výkon instruktora? (malý) 1 2 3 4 (5) (vysoký)

Byla jednotlivá cvičení pro Vás přínosem? (málo) 1 2 3 4 (5) (vysoko)

Zodpovídal Instruktor na Vaše otázky kvalitně? (málo) 1 2 3 4 (5) (vysoko)

Jaká část kursu byla pro Vás nejlepší?

*Práce s programem LCTMS*

Jakým způsobem si myslíte že bychom mohli zlepšit náš kurs?

*Provést více mezinárodních výměn*

Jaké kursy si myslíte že by byly vhodné doplnit do našeho cyklu?

*Učební literatura*

Dodatečné připomínky (jestliže potřebujete více místa, použijte zadní stranu formuláře):

*.....*

Děkuji!

**PROFISIONAL COMMUNICATIONS**  
**Hodnocení Kursu**

2

Dnešní datum: 24 11

Místo konání kursu: 24

Zodpovězte laskavě na následující otázky:

- |   |                                  |
|---|----------------------------------|
| Jak by jste ohodnotil(a) úroveň celého kursu?     | (malá) 1 2 3 4 <u>5</u> (vysoká) |
| Jak by jste ohodnotil(a) organizaci celého kursu? | (malá) 1 2 3 4 <u>5</u> (vysoká) |
| Jak by jste ohodnotil(a) výkon instruktora?       | (malý) 1 2 3 4 <u>5</u> (vysoký) |
| Byla jednotlivá cvičení pro Vás přínosem?         | (málo) 1 2 3 4 <u>5</u> (vysoko) |
| Zodpovídal instruktor na Vaše otázky kvalitně?    | (málo) 1 2 3 4 <u>5</u> (vysoko) |

Jaká část kursu byla pro Vás nejlepší?

Jakým způsobem si myslíte že bychom mohli zlepšit náš kurs?

Jaké kursy si myslíte že by byly vhodné doplnit do našeho cyklu?

Dodatečné připomínky (jestliže potřebujete více místa, použijte zadní stranu formuláře):

**PROFISIONAL COMMUNICATIONS**  
*Hodnocení Kursu*

2

Dnešní datum: 27. 11. 92

Místo konání kursu: Kroměříž

Zodpovězte laskavě na následující otázky:

- |   |                             |
|---|-----------------------------|
| Jak by jste ohodnotil(a) úroveň celého kursu?     | (malá) 1 2 3 4 (5) (vysoká) |
| Jak by jste ohodnotil(a) organizaci celého kursu? | (malá) 1 2 3 4 (5) (vysoká) |
| Jak by jste ohodnotil(a) výkon instruktora?       | (malý) 1 2 3 4 (5) (vysoký) |
| Byla jednotlivá cvičení pro Vás přínosem?         | (málo) 1 2 3 4 (5) (vysoko) |
| Zodpovídal instruktor na Vaše otázky kvalitně?    | (málo) 1 2 3 4 (5) (vysoko) |

Jaká část kursu byla pro Vás nejlepší?

Jakým způsobem si myslíte že bychom mohli zlepšit náš kurs?

Jaké kursy si myslíte že by byly vhodné doplnit do našeho cyklu?

Dodatečné připomínky (jestliže potřebujete více místa, použijte zadní stranu formuláře):

**PROFISIONAL COMMUNICATIONS**  
**Hodnocení Kursu**

2

Dnešní datum: \_\_\_\_\_

Místo konání kursu: \_\_\_\_\_

Zodpovězte laskavě na následující otázky:

- Jak by jste ohodnotil(a) úroveň celého kursu? (malá) 1 2 3 4 **5** (vysoká)
- Jak by jste ohodnotil(a) organizaci celého kursu? (malá) 1 2 3 **4** 5 (vysoká)
- Jak by jste ohodnotil(a) výkon instruktora? (malý) 1 2 3 **4** 5 (vysoký)
- Byla jednotlivá cvičení pro Vás přínosem? (málo) 1 2 3 4 **5** (vysoko)
- Zodpovídal instruktor na Vaše otázky kvalitně? (málo) 1 2 3 **4** 5 (vysoko)

Jaká část kursu byla pro Vás nejlepší?

*Atlas & Graphics*

Jakým způsobem si myslíte že bychom mohli zlepšit náš kurs?

Jaké kursy si myslíte že by byly vhodné doplnit do našeho cyklu?

Dodatečné připomínky (jestliže potřebujete více místa, použijte zadní stranu formuláře):

*Hello Larry*

**PROFISIONAL COMMUNICATIONS**  
**Hodnocení Kursu**

2

Dnešní datum: 27. 11.

Místo konání kursu: SOUS PAL

Zodpovězte laskavě na následující otázky:

- Jak by jste ohodnotil(a) úroveň celého kursu? (malá) 1 2 3 4  (vysoká)
- Jak by jste ohodnotil(a) organizaci celého kursu? (malá) 1 2 3 4  (vysoká)
- Jak by jste ohodnotil(a) výkon instruktora? (malý) 1 2 3 4  (vysoký)
- Byla jednotlivá cvičení pro Vás přínosem? (málo) 1 2 3 4  (vysoko)
- Zodpovídal instruktor na Vaše otázky kvalitně? (málo) 1 2 3 4  (vysoko)

Jaká část kursu byla pro Vás nejlepší?

Jakým způsobem si myslíte že bychom mohli zlepšit náš kurs?

Jaké kursy si myslíte že by byly vhodné doplnit do našeho cyklu?

Dodatečné připomínky (jestliže potřebujete více místa, použijte zadní stranu formuláře):



**PROFISIONAL COMMUNICATIONS**  
**Hodnocení Kursu**

Dnešní datum: 30.11.2009

Místo konání kursu: 4. patro - 2 - 500

Zodpovězte laskavě na následující otázky:

- Jak by jste ohodnotil(a) úroveň celého kursu? (malá) 1 2 3 4  5 (vysoká)
- Jak by jste ohodnotil(a) organizaci celého kursu? (malá) 1 2 3  4 5 (vysoká)
- Jak by jste ohodnotil(a) výkon instruktora? (malý) 1 2 3 4  5 (vysoký)
- Byla jednotlivá cvičení pro Vás přínosem? (málo) 1 2 3 4  5 (vysoko)
- Zodpovídal Instruktor na Vaše otázky kvalitně? (málo) 1 2 3 4  5 (vysoko)

Jaká část kursu byla pro Vás nejlepší? *Praktická část*

Jakým způsobem si myslíte že bychom mohli zlepšit náš kurs?

*Každá účastník a instruktor by měl být spokojen*

Jaké kursy si myslíte že by byly vhodné doplnit do našeho cyklu?

Dodatečné připomínky (jestliže potřebujete více místa, použijte zadní stranu formuláře):

**Děkuji!**

**PROFISIONAL COMMUNICATIONS**  
**Hodnocení Kursu**

Dnešní datum: 30. 11. 1992

Místo konání kursu: POUS KRAHEPÍZ

Zodpovězte laskavě na následující otázky:

- Jak by jste ohodnotil(a) úroveň celého kursu? (malá) 1 2 3 4 **5** (vysoká)
- Jak by jste ohodnotil(a) organizaci celého kursu? (malá) 1 2 3 4 **5** (vysoká)
- Jak by jste ohodnotil(a) výkon instruktora? (malý) 1 2 3 4 **5** (vysoký)
- Byla jednotlivá cvičení pro Vás přínosem? (málo) 1 2 3 4 **5** (vysoko)
- Zodpovídal instruktor na Vaše otázky kvalitně? (málo) 1 2 3 4 **5** (vysoko)

Jaká část kursu byla pro Vás nejlepší?

VŠE

Jakým způsobem si myslíte že bychom mohli zlepšit náš kurs?

PŘEKLADÁNÍ

Jaké kursy si myslíte že by byly vhodné doplnit do našeho cyklu?

NAUČIT SE NEJDŘÍV ANGLICKY!!

Dodatečné připomínky (jestliže potřebujete více místa, použijte zadní stranu formuláře):

**Děkuji!**

**PROFISIONAL COMMUNICATIONS**  
**Hodnocení Kursu**

Dnešní datum: 30.11.1972

Místo konání kursu: Silva

Zodpovězte laskavě na následující otázky:

- Jak by jste ohodnotil(a) úroveň celého kursu? (malá) 1 2 3 4 5 (vysoká)
- Jak by jste ohodnotil(a) organizaci celého kursu? (malá) 1 2 3 4 5 (vysoká)
- Jak by jste ohodnotil(a) výkon instruktora? (malý) 1 2 3 4 5 (vysoký)
- Byla jednotlivá cvičení pro Vás přínosem? (málo) 1 2 3 4 5 (vysoko)
- Zodpovídal instruktor na Vaše otázky kvalitně? (málo) 1 2 3 4 5 (vysoko)

Jaká část kursu byla pro Vás nejlepší?

Jakým způsobem si myslíte že bychom mohli zlepšit náš kurs?

Jaké kursy si myslíte že by byly vhodné doplnit do našeho cyklu?

Dodatečné připomínky (jestliže potřebujete více místa, použijte zadní stranu formuláře):

**Děkuji!**

**PROFISIONAL COMMUNICATIONS**  
**Hodnocení Kursu**

Dnešní datum: 30. 11. 1992

Místo konání kursu: KROMĚŘÍŽ

Zodpovězte laskavě na následující otázky:

- |   |                             |
|---|-----------------------------|
| Jak by jste ohodnotil(a) úroveň celého kursu?     | (malá) 1 2 3 4 (5) (vysoká) |
| Jak by jste ohodnotil(a) organizaci celého kursu? | (malá) 1 2 3 (4) 5 (vysoká) |
| Jak by jste ohodnotil(a) výkon instruktora?       | (malý) 1 2 3 4 (5) (vysoký) |
| Byla jednotlivá cvičení pro Vás přínosem?         | (málo) 1 2 3 4 (5) (vysoko) |
| Zodpovídal instruktor na Vaše otázky kvalitně?    | (málo) 1 2 3 (4) 5 (vysoko) |

Jaká část kursu byla pro Vás nejlepší?

Jakým způsobem si myslíte že bychom mohli zlepšit náš kurs?

HLASITĚJŠÍ TLUMOXĚNÍ

Jaké kursy si myslíte že by byly vhodné doplnit do našeho cyklu?

Dodatečné připomínky (jestliže potřebujete více místa, použijte zadní stranu formuláře):

**Děkuji!**

**PROFISIONAL COMMUNICATIONS**  
**Hodnocení Kursu**

Dnešní datum: 30.11 1992

Místo konání kursu: ACCOMMODATION

Zodpovězte laskavě na následující otázky:

- Jak by jste ohodnotil(a) úroveň celého kursu? (malá) 1 2 3 4 5 (vysoká)
- Jak by jste ohodnotil(a) organizaci celého kursu? (malá) 1 2 3 4 5 (vysoká)
- Jak by jste ohodnotil(a) výkon instruktora? (malý) 1 2 3 4 5 (vysoký)
- Byla jednotlivá cvičení pro Vás přínosem? (málo) 1 2 3 4 5 (vysoko)
- Zodpovíral instruktor na Vaše otázky kvalitně? (málo) 1 2 3 4 5 (vysoko)

Jaká část kursu byla pro Vás nejlepší?

STATISTICKÁ GRAFIKA (HARVARD GRAPHICS 3.0)

Jakým způsobem si myslíte že bychom mohli zlepšit náš kurs?

Jaké kursy si myslíte že by byly vhodné doplnit do našeho cyklu?

TEORIE GEOGRAFICKÝCH INFORMACIŇNÍCH SYSTÉMŮ

Dodatečné připomínky (jestliže potřebujete více místa, použijte zadní stranu formuláře):

Děkuji!

551

**PROFISIONAL COMMUNICATIONS**  
**Hodnocení Kursu**

Dnešní datum: 20. 11. 92

Místo konání kursu: KROUŽEK

Zodpovězte laskavě na následující otázky:

- |   |                           |
|---|---------------------------|
| Jak by jste ohodnotil(a) úroveň celého kursu?     | (málo) 1 2 3 4 5 (vysoká) |
| Jak by jste ohodnotil(a) organizaci celého kursu? | (málo) 1 2 3 4 5 (vysoká) |
| Jak by jste ohodnotil(a) výkon instruktora?       | (málo) 1 2 3 4 5 (vysoký) |
| Byla jednotlivá cvičení pro Vás přínosem?         | (málo) 1 2 3 4 5 (vysoko) |
| Zodpovídal instruktor na Vaše otázky kvalitně?    | (málo) 1 2 3 4 5 (vysoko) |

Jaká část kursu byla pro Vás nejlepší?

Jakým způsobem si myslíte že bychom mohli zlepšit náš kurs?

Jaké kursy si myslíte že by byly vhodné doplnit do našeho cyklu?

Dodatečné připomínky (jestliže potřebujete více místa, použijte zadní stranu formuláře):

**Děkuji!**

5/10

**PROFISIONAL COMMUNICATIONS**  
**Hodnocení Kursu**

Dnešní datum: \_\_\_\_\_

Místo konání kursu: \_\_\_\_\_

Zodpovězte laskavě na následující otázky:

- Jak by jste ohodnotil(a) úroveň celého kursu? (malá) 1 2 3 4 5 (vysoká)
- Jak by jste ohodnotil(a) organizaci celého kursu? (malá) 1 2 3 4 5 (vysoká)
- Jak by jste ohodnotil(a) výkon instruktora? (malý) 1 2 3 4 5 (vysoký)
- Byla jednotlivá cvičení pro Vás přínosem? (málo) 1 2 3 4 5 (vysoko)
- Zodpovídal instruktor na Vaše otázky kvalitně? (málo) 1 2 3 4 5 (vysoko)

Jaká část kursu byla pro Vás nejlepší?

Harvard graphic

Jakým způsobem si myslíte že bychom mohli zlepšit náš kurs?

Jaké kursy si myslíte že by byly vhodné doplnit do našeho cyklu?

Dodatečné připomínky (jestliže potřebujete více místa, použijte zadní stranu formuláře):

**Děkuji!**

**PROFISIONAL COMMUNICATIONS**  
**Hodnocení Kursu**

2/2

Dnešní datum: 1. 12.

Místo konání kursu: SWS KROMĚŘÍŽ

Zodpovězte laskavě na následující otázky:

- |   |                                  |
|---|----------------------------------|
| Jak by jste ohodnotil(a) úroveň celého kursu?     | (malá) 1 2 3 <b>4</b> 5 (vysoká) |
| Jak by jste ohodnotil(a) organizaci celého kursu? | (malá) 1 2 3 4 <b>5</b> (vysoká) |
| Jak by jste ohodnotil(a) výkon instruktora?       | (malý) 1 2 3 <b>4</b> 5 (vysoký) |
| Byla jednotlivá cvičení pro Vás přínosem?         | (málo) 1 2 3 4 <b>5</b> (vysoko) |
| Zodpovídal instruktor na Vaše otázky kvalitně?    | (málo) 1 2 3 4 <b>5</b> (vysoko) |

Jaká část kursu byla pro Vás nejlepší?

HARVARD GRAPHICS

Jakým způsobem si myslíte že bychom mohli zlepšit náš kurs?

ZPOMALIT VÝKLAD

Jaké kursy si myslíte že by byly vhodné doplnit do našeho cyklu?

víc přiblížit WP

Dodatečné připomínky (jestliže potřebujete více místa, použijte zadní stranu formuláře):

Děkuji!

5/12



**PROFISIONAL COMMUNICATIONS**  
**Hodnocení Kursu**

2/2

Dnešní datum: 1. 2. 1992

Místo konání kursu: Středočeský ústav pro vzdělávání

Zodpovězte laskavě na následující otázky:

- Jak by jste ohodnotil(a) úroveň celého kursu? (málo) 1 2 3 4  5 (vysoká)
- Jak by jste ohodnotil(a) organizaci celého kursu? (málo) 1 2 3 4  5 (vysoká)
- Jak by jste ohodnotil(a) výkon instruktora? (málo) 1 2 3 4  5 (vysoký)
- Byla jednotlivá cvičení pro Vás přínosem? (málo) 1 2 3 4  5 (vysoko)
- Zodpovídal instruktor na Vaše otázky kvalitně? (málo) 1 2 3 4  5 (vysoko)

Jaká část kursu byla pro Vás nejlepší?

*Round Graphics*

Jakým způsobem si myslíte že bychom mohli zlepšit náš kurs?

Jaké kursy si myslíte že by byly vhodné doplnit do našeho cyklu?

Dodatečné připomínky (jestliže potřebujete více místa, použijte zadní stranu formuláře):

*zvětšit počet kempů pro recitaci*

**Děkuji!**

4/12

# PROFISIONAL COMMUNICATIONS

## Hodnocení Kursu

Dnešní datum: 1. 12. 1992

Místo konání kursu: ACOMER

Zodpovězte laskavě na následující otázky:

Jak by jste ohodnotil(a) úroveň celého kursu? (malá) 1 2 3 4 5 (vysoká)

Jak by jste ohodnotil(a) organizaci celého kursu? (malá) 1 2 3 4 5 (vysoká)

Jak by jste ohodnotil(a) výkon instruktora? (malý) 1 2 3 4 5 (vysoký)

Byla jednotlivá cvičení pro Vás přiuosem? (málo) 1 2 3 4 5 (vysoko)

Zodpovídal instruktor na Vaše otázky kvalitně? (málo) 1 2 3 4 5 (vysoko)

Jaká část kursu byla pro Vás nejlepší?

ATLAS GRAPHICS

Jakým způsobem si myslíte že bychom mohli zlepšit náš kurs?

ODSTRANIT USPĚCHANOST V SLOŽITÝCH KROCÍCH

Jaké kursy si myslíte že by byly vhodné doplnit do našeho cyklu?

SLOVNÍČEK FREKVENTOVANÝCH VÝRAZŮ

Dodatečné připomínky (jestliže potřebujete více místa, použijte zadní stranu formuláře):

ROZDÍLY MEZI ČESKOU A AMERICKOU MENTALITOU JSOU MĚ

Děkuji!

**PROFISIONAL COMMUNICATIONS**  
**Hodnocení Kursu**

Dnešní datum:

1/XI 92

Místo konání kursu:

KROMĚŘÍŽ

Zodpovězte laskavě na následující otázky:

Jak by jste ohodnotil(a) úroveň celého kursu?

(málo) 1 2 **3** 4 5 (vysoká)

Jak by jste ohodnotil(a) organizaci celého kursu?

(málo) 1 **2** 3 4 5 (vysoká)

Jak by jste ohodnotil(a) výkon instruktora?

(málo) 1 2 3 **4** 5 (vysoký)

Byla jednotlivé cvičení pro Vás přínosem?

(málo) 1 2 3 **4** 5 (vysoko)

Zodpovídal instruktor na Vaše otázky kvalitně?

(málo) 1 2 3 **4** 5 (vysoko)

Jaká část kursu byla pro Vás nejlepší? uvolně

ATLAS

Jakým způsobem si myslíte že bychom mohli zlepšit náš kurs?

zlepšit organizaci - lépe využít čas!

Jaké kursy si myslíte že by byly vhodné doplnit do našeho cyklu?

E-mail

Dodatečné připomínky (jestliže potřebujete více místa, použijte zadní stranu formuláře):

Kurz neměl být jen na 1 lektoři, ale kombinovat její nejen se kursem na 1/2 d, ale s 2 lektorem započítáním do koncepcí kursu, aby čas byl intenzivně využit!

Děkuji!

59/2

**PROFISIONAL COMMUNICATIONS**  
**Hodnocení Kursu**

Dnešní datum: 1.

Místo konání kursu: \_\_\_\_\_

Zodpovězte laskavě na následující otázky:

- Jak by jste ohodnotil(a) úroveň celého kursu? (malá) 1 2 3 4 **5** (vysoká)
- Jak by jste ohodnotil(a) organizaci celého kursu? (malá) 1 2 3 4 **5** (vysoká)
- Jak by jste ohodnotil(a) výkon instruktora? (malý) 1 2 3 4 **5** (vysoký)
- Byla jednotlivá cvičení pro Vás přínosem? (málo) 1 2 3 4 **5** (vysoko)
- Zodpovídal instruktor na Vaše otázky kvalitně? (málo) 1 2 3 **4** 5 (vysoko)

Jaká část kursu byla pro Vás nejlepší?

*HARVARD GRAPHIC*

Jakým způsobem si myslíte že bychom mohli zlepšit náš kurs?

*načinným editorom*

Jaké kursy si myslíte že by byly vhodné doplnit do našeho cyklu?

Dodatečné připomínky (jestliže potřebujete více místa, použijte zadní stranu formuláře):

**Děkuji!**

*596*

**PROFISIONAL COMMUNICATIONS**  
**Hodnocení Kursu**

Dnešní datum: 1.

Místo konání kursu: KRCHÉŘIČ

Zodpovězte laskavě na následující otázky:

- |   |                                  |
|---|----------------------------------|
| Jak by jste ohodnotil(a) úroveň celého kursu?     | (malá) 1 2 3 <b>4</b> 5 (vysoká) |
| Jak by jste ohodnotil(a) organizaci celého kursu? | (malá) 1 2 <b>3</b> 4 5 (vysoká) |
| Jak by jste ohodnotil(a) výkon instruktora?       | (malý) 1 2 3 <b>4</b> 5 (vysoký) |
| Byla jednotlivá cvičení pro Vás přínosem?         | (málo) 1 2 3 <b>4</b> 5 (vysoko) |
| Zodpovídal instruktor na Vaše otázky kvalitně?    | (málo) 1 2 3 <b>4</b> 5 (vysoko) |

Jaká část kursu byla pro Vás nejlepší?

*Howard Griffin J.D.*

Jakým způsobem si myslíte že bychom mohli zlepšit náš kurs?

*LEPŠÍ PŘÍSTUP POSLUCHAČŮ*

Jaké kursy si myslíte že by byly vhodné doplnit do našeho cyklu?

*SEZNÁNÍ S ČESKÝMI PRODUCTY*

Dodatečné připomínky (jestliže potřebujete více místa, použijte zadní stranu formuláře):

**Děkuji!**

5/1

**PROFISIONAL COMMUNICATIONS**  
**Hodnocení Kursu**

Dnešní datum: 1

Místo konání kursu: \_\_\_\_\_

Zodpovězte laskavě na následující otázky:

- Jak by jste ohodnotil(a) úroveň celého kursu? (malá) 1 2 3 4 **5** (vysoká)
- Jak by jste ohodnotil(a) organizaci celého kursu? (malá) 1 2 3 4 **5** (vysoká)
- Jak by jste ohodnotil(a) výkon instruktora? (malý) 1 2 3 4 **5** (vysoký)
- Byla jednotlivá cvičení pro Vás přínosem? (málo) 1 2 3 4 **5** (vysoko)
- Zodpovídal instruktor na Vaše otázky kvalitně? (málo) 1 2 3 4 **5** (vysoko)

Jaká část kursu byla pro Vás nejlepší?

HARWARD GRAPHIC

Jakým způsobem si myslíte že bychom mohli zlepšit náš kurs?

vyložit mi

Jaké kursy si myslíte že by byly vhodné doplnit do našeho cyklu?

opracování textu

Dodatečné připomínky (jestliže potřebujete více místa, použijte zadní stranu formuláře):

**Děkuji!**

29

**PROFISIONAL COMMUNICATIONS**  
**Hodnocení Kursu**

2/2

Dnešní datum: 2.

Místo konání kursu: \_\_\_\_\_

Zodpovíte laskavě na následující otázky:

- Jak by jste ohodnotil(a) úroveň celého kursu? (malá) 1 2 3 4 5 (vysoká)
- Jak by jste ohodnotil(a) organizaci celého kursu? (malá) 1 2 3 4 5 (vysoká)
- Jak by jste ohodnotil(a) výkon instruktora? (malý) 1 2 3 4 5 (vysoký)
- Byla jednotlivá cvičení pro Vás přínosem? (málo) 1 2 3 4 5 (vysoko)
- Zodpovídal instruktor na Vaše otázky kvalitně? (málo) 1 2 3 4 5 (vysoko)

Jaká část kursu byla pro Vás nejlepší?

HANDWRITING GRAPHS

Jakým způsobem si myslíte že bychom mohli zlepšit náš kurs?

NEARBY PARTICIPANTS

Jaké kursy si myslíte že by byly vhodné doplnit do našeho cyklu?

SPACING AND TEXT

Dodatečné připomínky (jestliže potřebujete více místa, použijte zadní stranu formuláře):

ŽADNÉ

Děkuji!

599

**PROFISIONAL COMMUNICATIONS**  
**Hodnocení Kursu**

2/2

Dnešní datum: 1. 12. 1992

Místo konání kursu: SOLS KROMĚŘIŽ

Zodpovězte laskavě na následující otázky:

Jak by jste ohodnotil(a) úroveň celého kursu? (málo) 1 2 **3** 4 5 (vysoká)

Jak by jste ohodnotil(a) organizaci celého kursu? (málo) 1 2 3 **4** 5 (vysoká)

Jak by jste ohodnotil(a) výkon instruktora? (málo) 1 2 **3** 4 5 (vysoký)

Byla jednotlivá cvičení pro Vás přínosem? (málo) 1 2 3 **4** 5 (vysoko)

Zodpovídal instruktor na Vaše otázky kvalitně? (málo) 1 2 3 4 **5** (vysoko)

Jaká část kursu byla pro Vás nejlepší?

HARVARD GRAPHICS 3.0

Jakým způsobem si myslíte že bychom mohli zlepšit náš kurs?

RYCHLEJŠÍ GRAFICKÉ KARTY GE PŘI VÝLEB GRAFIC.  
SYSTÉMU

Jaké kursy si myslíte že by byly vhodné doplnit do našeho cyklu?

SPROVNÁNÍ TEXTOVÝCH PROCESORŮ, TABULKOVÝCH PROCESORŮ  
DATABÁZOVÝCH SYSTÉMŮ, GRAFICKÝCH SYSTÉMŮ, APOD.

Dodatečné připomínky (jestliže potřebujete více místa, použijte zadní stranu formuláře):

Děkuji!

600



**PROFISIONAL COMMUNICATIONS**  
**Hodnocení Kursu**

2/2

Dnešní datum: 1. 12. 1992

Místo konání kursu: ARDAIER, K

Zodpovězte laskavě na následující otázky:

- Jak by jste ohodnotil(a) úroveň celého kursu? (málo) 1 2 3 4 **5** (vysoká)
- Jak by jste ohodnotil(a) organizaci celého kursu? (málo) 1 2 3 4 **5** (vysoká)
- Jak by jste ohodnotil(a) výkon instruktora? (málo) 1 2 3 4 **5** (vysoký)
- Byla jednotlivá cvičení pro Vás přínosem? (málo) 1 2 3 4 **5** (vysoko)
- Zodpovídal instruktor na Vaše otázky kvalitně? (málo) 1 2 3 4 **5** (vysoko)

Jaká část kursu byla pro Vás nejlepší?

PRAKTICKÁ KOMBINACE GRAFIKY (MAP) S TEXTEM  
TŘEDUCOVÁNÍ KĚM PROGRAMŮ, TO HARVARD GRAPHICS, LOTUS, ATLAS  
I WORDPERFECT.

Jakým způsobem si myslíte že bychom mohli zlepšit náš kurs?

Jaké kursy si myslíte že by byly vhodné doplnit do našeho cyklu?

TVORBA GIS.

Dodatečné připomínky (jestliže potřebujete více místa, použijte zadní stranu formuláře):

PŘEDNÁŠEJÍCÍ BYLI VELMI MILÍ A OCHOTNÍ.  
SEMINÁŘ BYL NA VELMI DOBRÉ ÚROVNI.

Děkuji!

601

PROFISIONAL COMMUNICATIONS  
Hodnocení Kursu

2/2

Dnešní datum: 1. 12 51

Místo konání kursu: KRUMEROV

Zodpovězte laskavě na následující otázky:

- Jak by jste ohodnotil(a) úroveň celého kursu? (malá) 1 2 3 4  (vysoká)
- Jak by jste ohodnotil(a) organizaci celého kursu? (malá) 1 2 3 4  (vysoká)
- Jak by jste ohodnotil(a) výkon instruktora? (malý) 1 2 3 4  (vysoký)
- Byla jednotlivá cvičení pro Vás přínosem? (málo) 1 2 3 4  (vysoko)
- Zodpovídal instruktor na Vaše otázky kvalitně? (málo) 1 2 3 4  (vysoko)

Jaká část kursu byla pro Vás nejlepší?

VŠE

Jakým způsobem si myslíte že bychom mohli zlepšit náš kurs?

VÍCE PRAKTICKÝCH UKÁZEK

Jaké kursy si myslíte že by byly vhodné doplnit do našeho cyklu?

VAZBA NA TVORBU DATA BĀZÍ!

Dodatečné připomínky (jestliže potřebujete více místa, použijte zadní stranu formuláře):

Děkuji!

- 602

**PROFISIONAL COMMUNICATIONS**  
**Hodnocení Kursu**

2/2

Dnešní datum: 1. 12. 1992

Místo konání kursu: KROHÉRIZ

Zodpovězte laskavě na následující otázky:

- |   |                                  |
|---|----------------------------------|
| Jak by jste ohodnotil(a) úroveň celého kursu?     | (malá) 1 2 3 <b>4</b> 5 (vysoká) |
| Jak by jste ohodnotil(a) organizaci celého kursu? | (malá) 1 2 <b>3</b> 4 5 (vysoká) |
| Jak by jste ohodnotil(a) výkon instruktora?       | (malý) 1 2 3 <b>4</b> 5 (vysoký) |
| Byla jednotlivá cvičení pro Vás přínosem?         | (málo) 1 2 3 <b>4</b> 5 (vysoko) |
| Zodpovídal instruktor na Vaše otázky kvalitně?    | (málo) 1 2 3 4 <b>5</b> (vysoko) |

Jaká část kursu byla pro Vás nejlepší?

ATLAS

Jakým způsobem si myslíte že bychom mohli zlepšit náš kurs?

Sponzoři by měli vědět o využití techn. zařízení, které mají k dispozici.

Jaké kursy si myslíte že by byly vhodné doplnit do našeho cyklu?

Kursy navazující na SIS (statist. inf. systém), případně na praktické využití v něm.

Dodatečné připomínky (jestliže potřebujete více místa, použijte zadní stranu formuláře):

Děkuji!

603

**PROFISIONAL COMMUNICATIONS**  
**Hodnocení Kursu**

2/2

Dnešní datum: 1.12.1990

Místo konání kursu: KROHÉŽŮV

Zodpovězte laskavě na následující otázky:

- |   |                                  |
|---|----------------------------------|
| Jak by jste ohodnotil(a) úroveň celého kursu?     | (malá) 1 2 3 4 <b>5</b> (vysoká) |
| Jak by jste ohodnotil(a) organizaci celého kursu? | (malá) 1 2 3 4 <b>5</b> (vysoká) |
| Jak by jste ohodnotil(a) výkon instruktora?       | (malý) 1 2 3 4 <b>5</b> (vysoký) |
| Byla jednotlivá cvičení pro Vás přínosem?         | (málo) 1 2 3 4 <b>5</b> (vysoko) |
| Zodpovídal instruktor na Vaše otázky kvalitně?    | (málo) 1 2 3 4 <b>5</b> (vysoko) |

Jaká část kursu byla pro Vás nejlepší?

SEZNÁKENÍ S PROGRAMEM HARVARD GRAPHICS

Jakým způsobem si myslíte že bychom mohli zlepšit náš kurs?

Jaké kursy si myslíte že by byly vhodné doplnit do našeho cyklu?

Dodatečné připomínky (jestliže potřebujete více místa, použijte zadní stranu formuláře):

Děkuji!

bct

**PROFISIONAL COMMUNICATIONS**  
**Hodnocení Kursu**

2/2

Dnešní datum: \_\_\_\_\_

Místo konání kursu: KLOMĚŘIŽ

Zodpovězte laskavě na následující otázky:

- |   |                                  |
|---|----------------------------------|
| Jak by jste ohodnotil(a) úroveň celého kursu?     | (málo) 1 2 3 <u>4</u> 5 (vysoká) |
| Jak by jste ohodnotil(a) organizaci celého kursu? | (málo) 1 2 <u>3</u> 4 5 (vysoká) |
| Jak by jste ohodnotil(a) výkon instruktora?       | (málo) 1 2 3 4 <u>5</u> (vysoký) |
| Byla jednotlivá cvičení pro Vás přínosem?         | (málo) 1 2 3 <u>4</u> 5 (vysoko) |
| Zodpovídal instruktor na Vaše otázky kvalitně?    | (málo) 1 2 3 4 <u>5</u> (vysoko) |

Jaká část kursu byla pro Vás nejlepší?

SPOJOVÁNÍ GRAFICKÝCH, TEXTOVÝCH A KALKULAČNÍCH  
PROSTŘEDKŮ

Jakým způsobem si myslíte že bychom mohli zlepšit náš kurs?

VEŠTÍ MOŽNOSTI SI TYTO ZNALOSTI ODPOUŠET

Jaké kursy si myslíte že by byly vhodné doplnit do našeho cyklu?

VÍCE GRAFELY KŘETNĚ ZÍSLAVÁNÍ DAT  
(SCANOVÁNÍ MAP, DIGITALIZACE)

Dodatečné připomínky (jestliže potřebujete více místa, použijte zadní stranu formuláře):

Děkuji!

**PROFISIONAL COMMUNICATIONS**  
**Hodnocení Kursu**

2

Dnešní datum: 27. 11. 1992

Místo konání kursu: SOUS - PAL

Zodpovězte laskavě na následující otázky:

- |   |  |
|---|--|
| Jak by jste ohodnotil(a) úroveň celého kursu?     | (malá) 1 2 3 4 <input checked="" type="radio"/> 5 (vysoká) |
| Jak by jste ohodnotil(a) organizaci celého kursu? | (malá) 1 2 3 4 <input checked="" type="radio"/> 5 (vysoká) |
| Jak by jste ohodnotil(a) výkon instruktora?       | (malý) 1 2 3 4 <input checked="" type="radio"/> 5 (vysoký) |
| Byla jednotlivá cvičení pro Vás přínosem?         | (málo) 1 2 3 <input checked="" type="radio"/> 4 5 (vysoko) |
| Zodpovídal instruktor na Vaše otázky kvalitně?    | (málo) 1 2 3 4 <input checked="" type="radio"/> 5 (vysoko) |

Jaká část kursu byla pro Vás nejlepší?

Jakým způsobem si myslíte že bychom mohli zlepšit náš kurs?

Jaké kursy si myslíte že by byly vhodné doplnit do našeho cyklu?

Dodatečné připomínky (jestliže potřebujete více místa, použijte zadní stranu formuláře):

**PROFISIONAL COMMUNICATIONS**  
**Hodnocení Kursu**

2

Dnešní datum: 27. 12. 2022

Místo konání kursu: Sols. Kariérisi

Zodpovězte laskavě na následující otázky:

- |   |                                  |
|---|----------------------------------|
| Jak by jste ohodnotil(a) úroveň celého kursu?     | (malá) 1 2 3 <u>4</u> 5 (vysoká) |
| Jak by jste ohodnotil(a) organizaci celého kursu? | (malá) 1 2 3 <u>4</u> 5 (vysoká) |
| Jak by jste ohodnotil(a) výkon instruktora?       | (malý) 1 2 3 4 <u>5</u> (vysoký) |
| Byla jednotlivá cvičení pro Vás přínosem?         | (málo) 1 2 3 4 <u>5</u> (vysoko) |
| Zodpovídal instruktor na Vaše otázky kvalitně?    | (málo) 1 2 3 4 <u>5</u> (vysoko) |

Jaká část kursu byla pro Vás nejlepší?

*Praktické cvičení*

Jakým způsobem si myslíte že bychom mohli zlepšit náš kurs?

Jaké kursy si myslíte že by byly vhodné doplnit do našeho cyklu?

Dodatečné připomínky (jestliže potřebujete více místa, použijte zadní stranu formuláře):

627

**PROFISIONAL COMMUNICATIONS**  
**Hodnocení Kursu**

Dnešní datum: 30. 11. 1996

Místo konání kursu: KRČMĚŘIČ

Zodpovězte laskavě na následující otázky:

- Jak by jste ohodnotil(a) úroveň celého kursu?      (malá) 1 2 3 4 **5** (vysoká)
- Jak by jste ohodnotil(a) organizaci celého kursu?      (malá) 1 2 3 4 **5** (vysoká)
- Jak by jste ohodnotil(a) výkon instruktora?      (malý) 1 2 3 4 **5** (vysoký)
- Byla jednotlivá cvičení pro Vás přínosem?      (málo) 1 2 3 **4** 5 (vysoko)
- Zodpovídal instruktor na Vaše otázky kvalitně?      (málo) 1 2 3 4 **5** (vysoko)

Jaká část kursu byla pro Vás nejlepší?

Jakým způsobem si myslíte že bychom mohli zlepšit náš kurs?

Jaké kursy si myslíte že by byly vhodné doplnit do našeho cyklu?

Dodatečné připomínky (jestliže potřebujete více místa, použijte zadní stranu formuláře):

**Děkuji!**

65



**PROFISIONAL COMMUNICATIONS**  
**Hodnocení Kursu**

Dnešní datum: 30.11.1992

Místo konání kursu: KRCHÉVĚZ

Zodpovězte laskavě na následující otázky:

- |   |                                  |
|---|----------------------------------|
| Jak by jste ohodnotil(a) úroveň celého kursu?     | (málo) 1 2 3 4 <b>5</b> (vysoká) |
| Jak by jste ohodnotil(a) organizaci celého kursu? | (málo) 1 2 3 <b>4</b> 5 (vysoká) |
| Jak by jste ohodnotil(a) výkon instruktora?       | (málo) 1 2 3 4 <b>5</b> (vysoký) |
| Byla jednotlivá cvičení pro Vás přínosem?         | (málo) 1 2 3 4 <b>5</b> (vysoko) |
| Zodpovídal instruktor na Vaše otázky kvalitně?    | (málo) 1 2 3 4 <b>5</b> (vysoko) |

Jaká část kursu byla pro Vás nejlepší?

*praktické procvičování*

Jakým způsobem si myslíte že bychom mohli zlepšit náš kurs?

Jaké kursy si myslíte že by byly vhodné doplnit do našeho cyklu?

Dodatečné připomínky (jestliže potřebujete více místa, použijte zadní stranu formuláře):

**Děkuji!**

# PROFISIONAL COMMUNICATIONS

## Hodnocení Kurzu

Dnešní datum: 30. 11. 92

Místo konání kurzu: SOUS Kroměříž

Zodpovězte laskavě na následující otázky:

- |   |   |
|---|---|
| Jak by jste ohodnotil(a) úroveň celého kurzu?     | (malá) 1 2 3 4 <input checked="" type="checkbox"/> (vysoká) |
| Jak by jste ohodnotil(a) organizaci celého kurzu? | (malá) 1 2 3 <input checked="" type="checkbox"/> 5 (vysoká) |
| Jak by jste ohodnotil(a) výkon Instruktorů?       | (malý) 1 2 3 4 <input checked="" type="checkbox"/> (vysoký) |
| Byla jednotlivá cvičení pro Vás přínosem?         | (málo) 1 2 3 4 <input checked="" type="checkbox"/> (vysoko) |
| Zodpovídal Instruktor na Vaše otázky kvalitně?    | (málo) 1 2 3 4 <input checked="" type="checkbox"/> (vysoko) |

Jaká část kurzu byla pro Vás nejlepší?

*Harward graphics, World Perfect*

Jakým způsobem si myslíte že bychom mohli zlepšit náš kurz?

*dělat ho častěji*

Jaké kurzy si myslíte že by byly vhodné doplnit do našeho cyklu?

Dodatečné připomínky (jestliže potřebujete více místa, použijte zadní stranu formuláře):

Děkuji!

**PROFISIONAL COMMUNICATIONS**  
**Hodnocení Kursu**

2

Dnešní datum: 30.11.1992

Místo konání kursu: SOUS KROKŮŘE

Zodpovězte laskavě na následující otázky:

- Jak by jste ohodnotil(a) úroveň celého kursu? (malá) 1 2 3 4 **5** (vysoká)
- Jak by jste ohodnotil(a) organizaci celého kursu? (malá) 1 2 3 **4** 5 (vysoká)
- Jak by jste ohodnotil(a) výkon instruktora? (malý) 1 2 3 4 **5** (vysoký)
- Byla jednotlivá cvičení pro Vás přínosem? (málo) 1 2 3 4 **5** (vysoko)
- Zodpovídal instruktor na Vaše otázky kvalitně? (málo) 1 2 3 4 **5** (vysoko)

Jaká část kursu byla pro Vás nejlepší?

HARWARD GRAPHICS

Jakým způsobem si myslíte že bychom mohli zlepšit náš kurs?

Jaké kursy si myslíte že by byly vhodné doplnit do našeho cyklu?

Dodatečné připomínky (jestliže potřebujete více místa, použijte zadní stranu formuláře):

# PROFISIONAL COMMUNICATIONS

## Hodnocení Kursu

Dnešní datum: 30.11.1998

Místo konání kursu: KROMĚŘIŽ - 200

Zodpovězte laskavě na následující otázky:

Jak by jste ohodnotil(a) úroveň celého kursu? (malá) 1 2 **3** 4 5 (vysoká)

Jak by jste ohodnotil(a) organizaci celého kursu? (malá) 1 2 3 **4** 5 (vysoká)

Jak by jste ohodnotil(a) výkon instruktora? (malý) 1 2 3 **4** 5 (vysoký)

Byla jednotlivá cvičení pro Vás přínosem? (málo) 1 2 3 **4** 5 (vysoko)

Zodpovídal Instruktor na Vaše otázky kvalitně? (málo) 1 2 3 4 **5** (vysoko)

Jaká část kursu byla pro Vás nejlepší?

Jakým způsobem si myslíte že bychom mohli zlepšit náš kurs?

Jaké kursy si myslíte že by byly vhodné doplnit do našeho cyklu?

Dodatečné připomínky (jestliže potřebujete více místa, použijte zadní stranu formuláře):

Děkuji!

612

## **APPENDIX D**

### **Simultaneous Translation Equipment Bid for Benešov Institute**

# ELKOM SERVIS

Safarova 15

102 00 Praha 10 tel. 02/75 62 45

B.

Institut pro místní správu  
prof. Ph. D. Karel Lacina Dr. Sc.  
Na Perštýně 11  
110 00 Praha 1

V Praze dne 1.11.1992

## Věc: Nabídka soupravy tlumočnického zařízení - varianta č. 2

Zasílám Vám písemnou nabídku soupravy tlumočnického zařízení.

Pro tři až maximálně šest jazyků je dodáván tlumočnický vysílač šestikanálový, samostatné pracoviště technika a dle počtu jazyků pracoviště tlumočnická (pro každý jazyk jedna skříňka tlumočnická).

Počet účastnických přijímačů pro šest jazyků je omezen pouze kapacitou sálu (počtem sedadel).

Příklad cenové nabídky soupravy:

### Cenová nabídka soupravy pro 3 řeči a 200 přijímačů

1 ks tlumočnický vysílač pro 6 řečí	92 900,-
1 ks skříňka technika (ovládací pult)	11 900,-
3 ks skříňka tlumočnická (kabinový zesilovač) (á 10 900,-)	32 700,-
200 ks účastnický přijímač pro 6 řečí (á 900,-)	180 000,-
příslušenství od firem AKG, Bayer Dynamic, Telex, Sennheiser a pod.	
dynamický mikrofon 5ks (á 1 000,-)	5 000,-
sluchátka pro tlumočnický 6ks (á 2 000,-)	12 000,-
sluchátka stereo 1ks (á 2 000,-)	2 000,-
mikrofonní stojánek 3ks (á 150,-)	450,-
přípojný panel 5ks (á 350,-)	1 750,-
sada propojovacích kabelů	2 500,-
sada obalů-kufry	2 000,-
zaškolení obsluhy, doprava	cca 5 000,-
sada tužkových baterií-alkalické 400ks (á 16,-)	6 400,-
kašlátka pro tlumočnická 3ks (á 490,-)	1 470,-
pro použití soupravy jako mobilní speciální sada mobil. kabelů	5 000,-
úprava tlum. vysílače pro napájení z akumulátorů	500,-
montáž	cca 11 000,-
-----	
souprava celkem (varianta č. 3)	372 570,- Kčs

Dodací lhůta je 2 až 3 měsíce. V případě vážného zájmu, zařízení u Vás předvedeme a doporučíme nejvhodnější konfiguraci.

S pozdravem

Vladimír Kovařík  
ELKOM SERVIS

V případě Vašeho zájmu zašlete objednávku na adresu: ELKOM SERVIS  
Safarova 15  
102 00 Praha 10  
telefon: 02 756245

614

## **APPENDIX E**

### **March, 1992 Equipment List for Benešov Institute**

## REVISED DESCRIPTION OF RECOMMENDED EQUIPMENT

(Note: Vendors listed are recommended American vendors. However in some cases shipping costs may be prohibitive and local vendors in the Czech republic should be used instead.)

### \$ 281 Reversible White Markerboard or Markerboard/Chalkboard Combination

*Purpose:* Provide versatile writing surface for effective use of color as an instructional tool.

*Requirements:* Should be portable with floor guides or casters. Full-length accessory tray. Minimum size of 4' by 6'. Should have adequate frame to support pad of easel paper held by jumbo clips.

*Recommended Vendor/Model #:*

\$260 One (1) DEMCO #P163-8318 Reversible markerboard @ \$260.00each

\$ 21 One (1) DEMCO #P163-8308 Markerboard casters set @ \$21.00each

*Notes:* An initial purchase of one board with appropriate supplies for each Institute could be supplemented later by additional purchases with Institute monies. The prices listed were quoted by a DEMCO representative and do not include any applicable taxes, duty, or shipping. The purchase of the above items is dependent on shipping to the APO address for the U.S. Embassy in Prague and the U.S. Consulate in Bratislava. Otherwise the shipping costs will be prohibitive.

### \$ 864 Miscellaneous Low-Tech Audio-Visual supplies.

*Purpose:* Provide a variety of low-tech audio-visual supplies that can be used in different combinations for instructional purposes in the classroom and also can be used in the institute's hallways and lobby to provide information regarding courses, seminars, events, and lectures.

*Requirements:* No specific requirements.

*Recommended Vendor/Model #:*

\$ 84 Four (4) Demco #P153-8102 Dry erasable marker kit @ \$21.00 each

\$ 45 One (1) Demco #P149-6700 Dry erasable black markerboard  
@ \$45.00 each

\$ 15 One (1) Demco #P153-8147 Erasable florescent marker set @  
\$15.00/set

\$ 55 One (1) Demco #P146-8521 Solid oak display easel @ \$55.00 each

\$ 25 One (1) Gaylord #QP202306 Non-laser pointer @ \$25.00 each

\$ 10 One (1) Gaylord #QP202308 Replacement lamp for pointer  
@ \$10.00 each

\$300 One (1) Demco #P141-0600W4T Floor display @ \$300.00 each

6/10



\$180 Four (4) Demco #P153-2027 Plain paper copier transparency film packs (8 1/2" x 11" - 100 sheets/pack) @ \$45.00/pack

\$ 90 Two (2) Demco #P146-0769 Easel pads, 50 sheets/pad - 4 pads/pack @ \$45.00/pack

*Notes:* The intent of this purchase is to provide the institute with exposure to basic low-cost presentation items used on a daily basis throughout the United States. Because of the cost of supplies such as paper and transparencies, the institute should be encouraged to use media such as markerboards whenever possible. The prices listed were quoted by Demco and Gaylord representatives and do not include any applicable taxes, duty, or shipping. The purchase of the above items is dependent on shipping to the APO address for the U.S. Embassy in Prague and the U.S. Consulate in Bratislava. Otherwise the shipping costs will be prohibitive for certain items such as the floor display unit.

**\$ 2,500**

***Laser Printer***

*Purpose:* Provide high-quality printing of instructional materials including spreadsheets, text charts, pie/bar/line charts, preparation of course information, literature, brochures, conference proceedings and mailing labels, and administrative word-processing. Materials can be printed on paper stock, transparencies, and mailing labels. Transparencies can be shown on standard overhead projectors.

*Requirements:* Pre-wired for Czech electricity. Compatibility with a wide variety of microcomputer hardware/software. Ability to produce text and graphics with a least 300 dpi (dots per inch) resolution and also produce documents using Czech-language inflection marks. Basic scalable font capability with future postscript capability.

*Recommended Vendor/Model:* Hewlett Packard - HP Laserjet III or IV @ \$2,500 each

*Notes:* Must verify that these printers are readily available with appropriate service and support within Czechoslovakia. The premier feature of the Hewlett Packard line of printers is compatibility with a wide variety of software and hardware, and the ability to withstand constant use on a daily basis with minimal maintenance. There are laser printers that offer more standard features, but durability is going to be a key for this equipment and that capability has been demonstrated by the Hewlett Packard line of laser printers. From an ecological viewpoint it would be good to introduce the institute staff, instructors, and local government officials to the concept of recycling the toner cartridges used in this or any other laser printer.

The price listed was quoted by a U.S. Hewlett Packard representative. The waiving of the Czech government tax may reduce this price.

617

**\$ 1,100**

**Color Ink Jet Printer and Supply of Transparencies.**

*Purpose:* Provide the capability of producing full color text charts, pie/bar/line charts, and other graphical items that can be produced on paper or transparencies that in turn can be displayed with standard overhead projectors.

*Requirements:* Pre-wired for Czech electricity. Compatibility with a wide variety of microcomputer hardware/software. Ability to produce text and graphics with a least 300 dpi (dots per inch) resolution.

*Recommended Vendor/Model:* Hewlett Packard - HP Deskjet 550 C - Must verify that it can be purchased within Czechoslovakia, or Europe with repair services available.

*Notes:* In conjunction with a laser printer, this color ink-jet printer will allow preparation of very high-quality color transparencies that can be shown with any standard overhead projector. An initial supply of transparencies for this printer should be supplied. Additional supply needs should be purchased by with the Institute's monies. The price listed was quoted by a U.S. Hewlett Packard representative. The waiving of the Czech government tax may reduce this price.

**\$ 700**

**Graphics Software (DOS based)**

*Purpose:* Provide the Institute with the capability to prepare text charts, pie/bar/line charts, area charts, and organizational charts to be used for instructional purposes, for disseminating information in seminars and meetings, and for administrative purposes.

*Requirements:* Must run on any DOS-based microcomputer with a minimum of 640K of memory. Must be able to produce output on standard dot-matrix printers and laser printers. Should be consider one of the industry standards for graphics packages. At least a basic level of technical support must be available within Czechoslovakia or Europe.

*Recommended Vendor/Model #:* Harvard Graphics 3.0 - education 10 workstation lab kit, purchased directly from Software Publishing Corporation @ \$700 each.

*Notes:* Good example of American software that can be taught at the Institute and easily demonstrated throughout Czechoslovakia. It is anticipated that additional copies would be purchased with Institute monies. The prices listed were quoted by a Software Publishing Corporation representative in the United States and do not include any applicable taxes, duty, or shipping.

**\$ 595      Spreadsheet Software**

**Purpose:** Introduction of computerized spreadsheet concepts and techniques.

**Requirements:** Must run on any DOS-based micro-computer with a minimum of 640K of memory. Must be able to produce output on standard dot-matrix printers and laser printers. Should be consider one of the industry standards for spreadsheet packages. At least a basic level of technical support must be available within Czechoslovakia or Europe.

**Recommended Vendor/Model #:** Lotus Version 2.4 - single copy - Czech version - purchased through Lotus Development Corp. in West Germany @ \$595 each.

**Notes:** Good example of American software that can be taught at the Institute and easily demonstrated throughout Czechoslovakia. It is anticipated that additional copies would be purchased with Institute monies. The prices listed were quoted by a Lotus representative in the United States and do not include any applicable taxes, duty, or shipping.

**\$ 695      Word Processing Software**

**Purpose:** Introduction of computerized word processing concepts and techniques.

**Requirements:** Must run on any DOS-based microcomputer with a minimum of 640K of memory. Must be able to produce output on standard dot-matrix printers and laser printers. Should be consider one of the industry standards for word processing packages. At least a basic level of technical support must be available within Czechoslovakia or Europe.

**Recommended Vendor/Model #:** Word Perfect Version 5.1 - 8 workstation copy - Czech version @ \$695 each.

3.5" Diskettes: #F2CSIWP51

5 25" Diskettes: #F4CSIWP51

**Notes:** One copy of the Czech language version can be purchased directly from any WordPerfect reseller. Proof of documentation is then submitted to WordPerfect for the additional 7 workstation licenses. Good example of American software that can be taught at the Institute and easily demonstrated throughout Czechoslovakia. Although other software packages such as graphics packages can be used in their English-language format, word-processing should be in the Czech language for wide-spread use within the Czech government for all official documents and reports. It is anticipated that additional copies would be purchased with Institute monies. The prices listed were quoted by a WordPerfect representative in the United States and do not include any applicable taxes, duty, or shipping.

619

\$ 5,000

**Photocopier**

*Purpose:* Reproduction of training materials, government regulations, and administrative paperwork for the institute.

*Requirements:* Pre-wired for Czech electricity. Capacity to produce 25,000 copies per month. Should have standard sorting, enlargement, and two-sided printing capability. Also should be able to accept a control card system for controlling use of the copier.

*Recommended Vendor/Model:* Canon NP 3825 @ \$5,000 each - Can be purchased locally in Benešov. Should check to see if better price can be obtained in Prague.

*Notes:* The institute already has a copier rated at 150,000 copies per year, but is supporting a demand for 300,000 copies per year. The purchase of this additional copier would give the institute a capacity of 450,000 copiers per year which is a very sizeable amount of copying capability. There may be a problem in that the institute may not be controlling/monitoring the number of copies being made. An alternative approach may be to buy a smaller copier (Canon NP 1520 or Canon NP 2020 at an estimated cost of \$2,800 - \$3,500) that is rated at 6,000 - 8,000 copies a month and see if the institute can more effectively control/monitor its copying needs. However both Dr. Lacina, the coordinator for the Institute, and Ing. Evžen Šykora, the new Director expressed the need for additional copying capability, and the visit to Benešov was too short to allow an accurate evaluation of the situation. The price listed was quoted by vendors in Czechoslovakia. The waiving of the Czech government tax may reduce this price.

\$ 8,000

(Estimated)

**Portable Multimedia Display Tablet**

*Purpose:* Would allow portable wide-screen projection of audio-visual presentations using MDA/CGA/EGA/VGA/SVGA micro-computer video signals and NTSC/PAL/SECAM videocassette and television monitor signals.

*Requirements:* Must be pre-wired for Czech electricity. Support and service must be available within Europe. Must be able to display both American and European signal formats.

*Recommended Vendor/Model #:* Proxima Corporation/Ovation Display Tablet or NVIEW Corp./Media Pro Display Tablet @ \$8,000 each (estimated).

*Notes:* A portable display unit would allow presentations in all of the Institute's classrooms, the large assembly hall, and also could be used for off-site courses, seminars, and meetings. An overhead projector with a light output of at least 3,000 lumens and efficient cooling system should be used for maximum image projection with the display tablet. It is anticipated that the overhead projector could be purchased with Institute monies.

620

**\$ 7,500**      **Micro-computers**  
**(Estimated)**

***Purpose:*** Would allow hands-on training of applications software appropriate for Czechoslovakian government officials.

***Requirements:*** Must be pre-wired for Czech electricity. Support and service must be available within Europe. At a minimum each computer must be IBM/compatible, have an Intel 386/16mhz processor, 2 megs RAM, 40 meg hard disk, 3.5"high-density floppy disk drive, 5.25"high-density floppy diskette drive, mouse, and a VGA color monitor. Must be Novell network compatible. Minimum 1 year warranty with service available in Europe, preferably in Czechoslovakia.

***Recommended Vendor/Model #:*** IBM or IBM compatible manufacturer.

Five (5) micro-computers @ \$1,500 each.

***Notes:*** The price listed above is an average for the type of equipment that would be purchased and does not include any taxes, duty, or shipping charges.

[ADD TO APPENDIX E):

FINAL EQUIPMENT PURCHASES, CILA

	KSC
2 Fax, Canon	73,810
Video recorder and tape player, NCNC	13,800
Monitor, Toshiba	34,900
Copy machine, Canon	41,790
Simultaneous translation system	372,570
Service contract on translaton equip.	37,000
Translator units	79,467
Annaco Projectors	63,880
2 Personal computers & Printers, JIMAZ	102,930
TOTAL	KCS 820,147

622

## **ATTACHMENT F**

**Sample Document Prepared by Workshop Participants**  
**Sample Statistics used in Workshops**  
**Sample Handout Used in Workshops**  
**Sample Document Prepared by Kroměříž Staff**

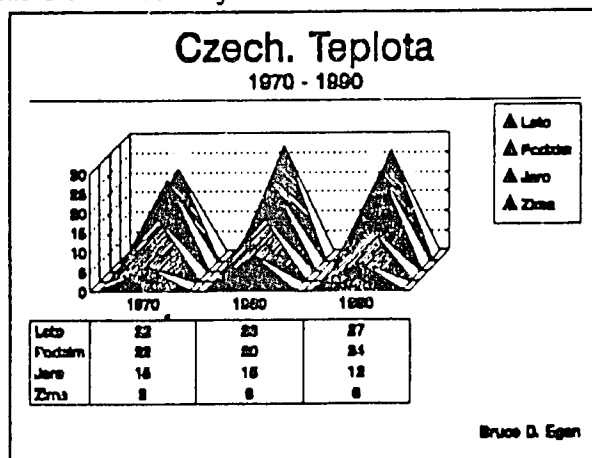
# VASE CÍSLA PASTVOU PRO OCI

**Ms. Amanda Orrick**

Pro grafické znázornění čísel a obzvláště jejich podmnožin jsou velmi oblíbené kruhové diagramy. Na jednom příkladě vám poradíme, jak pomocí uvedeného programu můžete vytvářet kruhové diagramy a jaké možnosti se vám při tvorbě grafiky nabízejí. Známe věkovou strukturu zaměstnanců jedné firmy. Jako podklad slouží následující data:

16 až 30 let: 4500 zaměstnanců  
30 až 40 let: 6848 zaměstnanců  
40 až 50 let: 7987 zaměstnanců  
50 až 60 let: 4111 zaměstnanců  
nad 60 let: 1002 zaměstnanci

Jak byste řešili takovou úlohu? Nejprve vyvoláte příslušný vstupní formulář pro evidenci dat. Toho docáhnete tak, že v hlavním menu vyberete volbu "Nová grafika" a budete aktivovat "Kruh". Výsledkem bude obrazovka umožňující vstup dat. Tato obrazovka se třemi řádkami v hlavičce dovoluje zadat v šesti různých sloupcích data a parametry diagramu.



Plochy kultur podle kraje k 1. 1. 1989		
	Louky	Pastviny
Praha	0	0
Středočeský	48	20
Jihočeský	124	27
Západočeský	96	40
Severočeský	54	35
Východočeský	118	33
Jihomoravský	71	39
Severomoravský	59	65



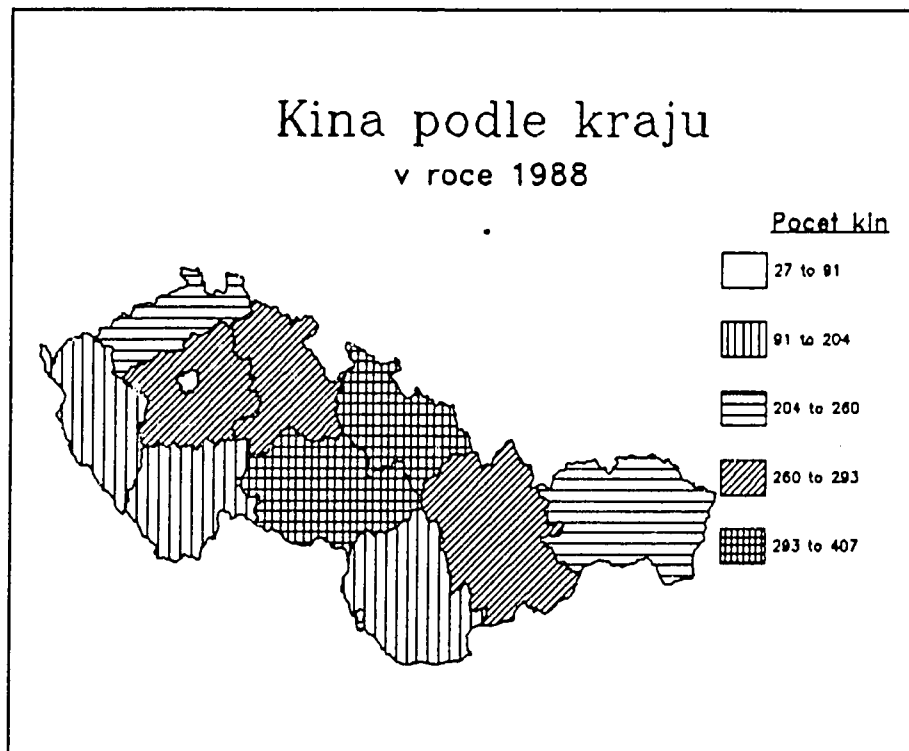
Hlavicka obsahuje tri policka pro vstup tak, jak je to obvykle temer u vsech typu diagramu Harvard Graphics:

- titulek k zadani
- podtitulek pro dalsi radky nadpisu,
- poznamka pro evidenci znacky autora, data vytvoreni nebo pramene puvodu.

Ve sloupcich pod tim zadate oznaceni a hodnoty pro segmenty kruhoveho diagramu. Jednotlive sloupce maji nasledujici vyznam:

V nasem pripade zadejte nejprve vstupni hodnoty pro policko "Titulek" a "podtitulek". Potom podle tabulky hodnot vyplnte sloupce "Oznaceni" a "Hodnota". Sektor kruhoveho diagramu, který odpovida vekove skupine 50 az 60 let, ma byt zvlast zvyraznen. Proto se musi nastavit radka se segmentem, který ma byt vyriznut, zde tedy radka

ctvrta. Ve sloupci "Rez" vyberte volbu "Ano". Nyni je vstupni formular vyplnen. Do zmen predem danyh barev a vzorku se jeste poustet nebudeme. Drive nez soubor ulozite do pameti a grafiku vytisknete, meli byste si ji nejdrive nechat pro kontrolu ukazat na obrazovce. Toho dosahnete pomoci <F2>.



## ÚZEMÍ A PODNEBÍ

### 2-1. Rozloha území ČSSR podle okresů, počet obyvatel a hustota obyvatelstva na 1 km<sup>2</sup>

(stav k 1. 1. 1989)

Území, kraj, okres	Rozloha (km <sup>2</sup> )	Počet obyvatel	Hustota obyvatelstva na 1 km <sup>2</sup>	Území, kraj, okres	Rozloha (km <sup>2</sup> )	Počet obyvatel	Hustota obyvatelstva na 1 km <sup>2</sup>
<b>ČSSR</b>	<b>127 899</b>	<b>15 624 021</b>	<b>122</b>	<b>Jihomoravský kraj</b>	<b>15 028</b>	<b>2 058 530</b>	<b>137</b>
<b>ČSR</b>	<b>78 864</b>	<b>10 360 480</b>	<b>131</b>	Blansko	942	107 982	115
<b>SSR</b>	<b>49 035</b>	<b>5 263 541</b>	<b>107</b>	Brno-město	230	389 892	1 695
<b>Hlavní město Praha</b>	<b>496</b>	<b>1 211 106</b>	<b>2 442</b>	Brno-venkov	1 091	157 217	144
<b>Středočeský kraj</b>	<b>10 994</b>	<b>1 122 023</b>	<b>102</b>	Břeclav	1 190	125 852	106
Benešov	1 443	88 569	61	Gottwaldov	1 031	196 206	190
Beroun	662	76 781	116	Hodonín	1 088	162 344	149
Kladno	692	151 955	220	Jihlava	1 179	108 614	92
Kolin	819	92 798	113	Kroměříž	799	108 526	136
Kutná Hora	937	79 394	85	Prostějov	769	113 778	148
Mělník	712	95 576	134	Třebíč	1 519	117 324	77
Mladá Boleslav	1 059	112 051	106	Uherské Hradiště	992	146 016	147
Nymburk	882	90 021	102	Vyškov	889	87 380	98
Praha-východ	597	94 742	159	Znojmo	1 637	112 376	69
Praha-západ	633	75 745	120	Zdár nad Sázavou	1 672	125 023	75
Příbram	1 628	108 912	67	<b>Severomoravský kraj</b>	<b>11 067</b>	<b>1 969 991</b>	<b>178</b>
Rakovník	930	55 439	60	Bruntál	1 745	110 071	63
<b>Jihočeský kraj</b>	<b>11 345</b>	<b>697 785</b>	<b>62</b>	Frydek-Místek	1 273	226 507	178
České Budějovice	1 625	171 462	106	Karviná	347	289 102	833
Český Krumlov	1 615	57 522	36	Nový Jičín	918	158 507	173
Jindřichův Hradec	1 944	93 540	48	Olomouc	1 452	224 514	155
Pelhřimov	1 290	75 353	58	Opava	1 143	180 897	158
Písek	1 162	73 555	63	Ostrava-město	214	330 614	1 545
Prachatice	1 375	51 092	37	Přerov	884	339 343	358
Strakonice	1 031	71 716	70	Šumperk	1 948	164 232	84
Tábor	1 303	103 545	79	Vsetín	1 143	146 204	128
<b>Západočeský kraj</b>	<b>10 875</b>	<b>869 592</b>	<b>80</b>	<b>Hlavní město SSR Bratislava</b>	<b>368</b>	<b>435 499</b>	<b>1 183</b>
Domažlice	1 140	58 904	52	<b>Západoslovenský kraj</b>	<b>14 492</b>	<b>1 725 766</b>	<b>119</b>
Čáslav	933	87 456	94	Bratislava-vidiek	1 240	146 479	118
Karlovy Vary	1 628	123 494	76	Dunajská Streda	1 075	109 675	102
Klatovy	1 939	90 232	47	Galanta	986	145 461	148
Pízeň-město	125	174 635	1 397	Komárno	1 100	110 374	100
Pízeň-jih	1 079	68 845	64	Levice	1 551	122 202	79
Pízeň-sever	1 323	73 400	55	Nitra	1 442	211 008	146
Rokycany	575	46 950	82	Nové Zámky	1 347	154 829	115
Sokolov	754	95 766	127	Senica	1 691	148 160	88
Tachov	1 379	49 910	36	Topoľčany	1 360	161 167	119
<b>Severočeský kraj</b>	<b>7 819</b>	<b>1 190 606</b>	<b>152</b>	Trenčín	1 310	180 189	138
Česká Lípa	1 162	101 768	88	Trnava	1 390	236 221	170
Děčín	909	136 964	161	<b>Středoslovenský kraj</b>	<b>17 982</b>	<b>1 608 192</b>	<b>89</b>
Chomutov	935	125 416	134	Banská Bystrica	2 075	176 907	85
Jablonec nad Nisou	402	89 714	223	Čadca	935	123 185	132
Liberec	921	160 247	174	Doľný Kubín	1 661	117 114	71
Litoměřice	1 032	115 531	112	Liptovský Mikuláš	1 969	332 237	167
Louny	1 118	88 913	80	Lučenec	1 304	96 852	74
Most	467	121 109	259	Martin	1 129	112 240	99
Teplice	469	132 371	282	Považská Bystrica	1 197	167 433	140
Ústí nad Labem	404	118 543	293	Prievidza	960	138 103	144
<b>Východočeský kraj</b>	<b>11 240</b>	<b>1 240 847</b>	<b>110</b>	Rimavská Sobota	1 823	99 511	55
Havlíčkův Brod	1 265	96 734	76	Veľký Krtíš	847	47 596	56
Hradec Králové	875	163 087	186	Zvolen	1 721	120 181	70
Chrudim	1 030	106 511	103	Znojmo nad Hronom	1 264	94 786	75
Jičín	886	79 468	90	Zilina	1 097	182 047	166
Náchod	852	112 667	132	<b>Východoslovenský kraj</b>	<b>16 193</b>	<b>1 494 084</b>	<b>92</b>
Pardubice	889	164 161	185	Bárdajov	1 013	78 044	77
Rychnov nad Kněžnou	998	79 566	80	Humenné	1 910	111 006	58
Semily	699	75 635	108	Košice-město	243	232 253	956
Svitavy	1 335	103 290	77	Košice-vidiek	1 534	99 337	65
Ústí nad Orlicí	1 146	122 449	107	Michalovce	1 310	111 069	85
Trutnov	1 265	137 279	109	Poprad	1 963	152 375	78
				Prešov	1 417	197 286	139
				Rožňava	1 620	86 313	53
				Spišská Nová Ves	1 529	145 372	95
				Stará Ľubovňa	624	45 855	73
				Svidník	862	43 251	50
				Trebišov	1 320	119 377	91
				Vranov nad Topľou	848	72 546	86

10/86

**OBÝVATELSTVO**

**4-102. Pohyb obyvatelstva podle krajů v roce 1988**

(absolutní údaje - předběžné výsledky)

Území, kraj	Sňatky	Rozvody	Živě narození	Zemřeli		Přirozený přírůstek	Stěhování		Celkový přírůstek		
				celkem	do 28 dnů		přistěhovalí	vystěhovalí			
<b>ČSSR</b>	118 956	38 922	216 158	178 229	2 578	1 735	37 929	1 264	2 240	- 976	36 953
Hlavní město Praha	9 257	4 691	13 238	16 395	182	119	-3 157	18 199	10 034	8 165	5 008
Středočeský	8 654	3 243	13 487	15 499	138	91	-2 012	12 083	14 303	-2 220	-4 232
Jihočeský	5 245	1 756	8 953	8 331	102	74	622	6 944	5 878	1 066	1 688
Západočeský	7 346	2 821	11 100	10 480	124	83	620	6 481	7 505	-1 024	- 404
Severočeský	10 300	4 785	16 006	13 750	193	120	2 256	10 046	10 148	- 102	2 154
Východočeský	9 518	2 911	15 960	15 512	148	101	448	7 707	8 557	- 850	- 402
Jihomoravský	15 211	4 877	26 648	24 620	266	183	2 028	9 401	10 544	-1 143	885
Severomoravský	15 930	5 565	27 491	21 167	312	232	6 324	8 581	9 938	-1 357	4 967
Hlavní město SSR Bratislava	2 916	1 310	5 552	3 767	53	36	1 785	7 025	3 045	3 980	5 765
Západoslovenský	12 361	2 692	25 196	19 057	268	175	6 139	7 483	10 472	-2 989	3 150
Středoslovenský	11 483	2 473	25 692	15 782	378	258	9 910	6 621	8 111	-1 490	8 420
Východoslovenský	10 735	1 795	26 835	13 869	414	263	12 966	3 508	6 520	-3 012	9 954

**4-105. Pohyb obyvatelstva podle krajů v roce 1988**

(relativní údaje - předběžné výsledky)

Území, kraj	Střední stav obyvatelstva	Sňatky	Rozvody	Živě narození	Zemřeli	Přirozený přírůstek	Rozvody na 100 sňatků	Kojenecká úmrtnost (‰)	Novoroze- necká úmrtnost (‰)	Přistě- hováni		Přirů- stek stěho- váním	Cel- kový přírů- stek
										na 1 000 obyvatel	na 1 000 obyvatel		
<b>ČSSR</b>	15 608 183	7,6	2,49	13,8	11,4	2,4	32,7	11,9	8,0	0,1	0,1	-0,1	2,4
Hlavní město Praha	1 209 149	7,7	3,88	10,9	13,6	-2,6	50,7	13,7	9,0	15,1	8,3	6,8	4,1
Středočeský	1 124 107	7,7	2,88	12,0	13,8	-1,8	37,5	10,2	5,7	10,7	12,7	-2,0	-3,8
Jihočeský	697 216	7,5	2,52	12,8	11,9	0,9	33,5	11,4	8,3	10,0	8,4	1,5	2,4
Západočeský	869 760	8,4	3,25	12,8	12,0	0,7	38,4	11,2	7,5	7,5	8,6	-1,2	-0,5
Severočeský	1 189 797	8,7	4,02	13,5	11,6	1,9	46,5	12,1	7,5	8,4	8,5	-0,1	1,8
Východočeský	1 241 300	7,7	2,35	12,9	12,5	0,4	30,6	9,3	6,3	6,2	6,9	-0,7	-0,3
Jihomoravský	2 058 715	7,4	2,37	12,9	12,0	1,0	32,1	10,0	6,9	4,6	5,1	-0,6	0,4
Severomoravský	1 967 879	8,1	2,83	14,0	10,8	3,2	34,9	11,3	8,4	4,4	5,1	-0,7	2,5
Hlavní město SSR Bratislava	432 267	6,7	3,03	12,8	8,7	4,1	44,9	9,5	6,5	16,3	7,0	9,2	13,3
Západoslovenský	1 724 377	7,2	1,56	14,6	11,1	3,6	21,8	10,6	5,9	4,3	6,1	-1,7	1,8
Středoslovenský	1 604 403	7,2	1,54	16,0	9,8	6,2	21,5	14,7	10,0	4,1	5,1	-0,9	-5,2
Východoslovenský	1 489 213	7,2	1,21	18,0	9,3	8,7	16,7	15,4	9,8	2,4	4,4	-2,0	6,7

102

Capital Construction and Stock Tangible Capital Assets  
INVESTIČNÍ VÝSTAVBA A ZÁKLADNÍ PROSTŘEDKY

8-12. Byty dokončené v roce 1988 podle krajů Dwellings completed in 1988, by region  
(získané novou výstavbou)

Území, kraj	Byty celkem	v tom				Obytná plocha bytů (tis. m <sup>2</sup> )	v tom			
		komunální	družstevní	podnikové <sup>1</sup>	v rodinných domech		komunální	družstevní	podnikové <sup>1</sup>	v rodinných domech
ČSSR	32 910	20 514	35 436	2 551	24 409	4 370	884	1 616	121	1 749
ČSR	50 700	13 673	19 915	2 382	14 730	2 630	589	901	110	1 030
SSR	32 210	6 841	15 521	169	9 679	1 740	295	715	11	719
Hlavní město Praha	5 953	3 189	1 174	1 249	341	273	141	51	55	26
Středočeský	5 012	434	2 206	32	2 340	270	20	97	2	151
Jihočeský	4 663	1 459	1 771	154	1 279	237	66	86	0	85
Západočeský	4 101	1 260	1 520	373	948	203	52	67	19	65
Severočeský	7 073	2 829	3 509	202	533	335	122	163	12	38
Východočeský	5 577	907	2 218	136	2 316	307	38	99	9	161
Jihomoravský	9 099	1 409	3 356	176	4 158	532	59	152	10	311
Severomoravský	9 222	2 186	4 161	60	2 815	473	91	186	3	193
Hlavní město SSR Bratislava	3 442	1 381	1 971	5	85	141	55	80	0	6
Západoslovenský	9 252	2 024	3 800	37	3 391	516	86	180	3	247
Středoslovenský	10 199	1 752	5 199	87	3 161	550	77	240	5	228
Východoslovenský	9 317	1 684	4 551	40	3 042	533	77	215	3	238

<sup>1</sup> vč. pohotovostních bytů

8-13. Přírůstky a úbytky bytů v roce 1988 podle krajů Increase and decrease in the number of dwellings in 1988, by regions

Území, kraj	Přírůstky					Úbytky				Čistý přírůstek
	úhrnem	v tom			úhrnem	v tom				
		novou výstavbou celkem	z toho individuální	přeměna jiných místností na byty		ostatní přírůstky	zbořením a zkázou budovy	přeměnou bytů pro jiné účely	ostatní	
ČSSR	86 953	82 910	24 409	855	3 188	20 392	9 838	4 581	5 973	66 561
ČSR	54 605	50 700	14 730	792	3 113	15 351	6 124	3 646	5 581	39 254
SSR	32 348	32 210	9 679	63	75	5 041	3 714	935	392	27 307
Hlavní město Praha	6 467	5 953	341	18	496	2 297	549	259	1 489	4 170
Středočeský	5 363	5 012	2 340	87	264	1 672	696	553	423	3 691
Jihočeský	4 892	4 663	1 279	108	121	857	284	328	245	4 035
Západočeský	4 356	4 101	948	23	232	970	337	303	330	3 386
Severočeský	7 592	7 073	533	124	395	2 842	1 004	926	912	4 750
Východočeský	6 192	5 577	2 316	143	472	1 437	554	422	461	4 755
Jihomoravský	9 667	9 099	4 158	94	474	26 31	1 467	372	792	7 036
Severomoravský	10 076	9 222	2 815	195	659	2 645	1 233	483	929	7 431
Hlavní město SSR Bratislava	3 498	3 442	85	7	49	803	336	171	296	2 695
Západoslovenský	9 259	9 252	3 391	2	5	1 784	1 562	210	12	7 475
Středoslovenský	10 218	10 199	3 161	8	11	1 250	906	267	77	8 968
Východoslovenský	9 373	9 317	3 042	46	10	1 204	910	287	7	8 169

675

ZEMĚDĚLSTVÍ Agriculture

1989

11-13. Plochy kultur podle krajů k 1. 1. 1989

Land use by Regions as on Jan. 1, 1989 v tis. ha

Území, kraj	Zemědělská půda	z toho					Nezemědělská půda
		orná	chmelnice	vinice	louky	pastviny	
ČSSR	6 765	4 752	13	47	023	818	6 025
Hlavní město Praha	17	12	—	0	0	0	25
Středočeský	677	568	4	0	48	20	415
Jihočeský	580	413	—	—	124	27	533
Západočeský	514	361	0	—	96	40	573
Severočeský	387	269	7	1	54	35	399
Východočeský	675	490	—	0	118	33	474
Jihomoravský	906	735	0	15	71	39	602
Severomoravský	551	394	1	0	59	65	559
Západoslovenský	976	825	1	24	36	45	537
Středoslovenský	745	285	—	4	147	286	1 039
Východoslovenský	737	400	—	3	75	228	869

11-14. Zemědělská a orná půda podle sektorů a krajů k 1. 1. 1989

Area of agricultural and arable land, by sectors and regions as on Jan. 1, 89 v tis. ha

Území, kraj	Socialistický sektor	v tom				Ostatní zemědělské zívody vč. JHR
		státní sektor	z toho státní statky	družstevní sektor (bez zívumenků)	zívumanky členů JZD	
Zemědělská půda						
ČSSR	6 425	2 052	1 438	4 306	67	263
Hlavní město Praha	14	14	—	—	—	1
Středočeský	646	193	156	452	1	21
Jihočeský	562	158	112	402	2	14
Západočeský	497	280	241	217	0	12
Severočeský	366	244	212	122	0	16
Východočeský	638	171	126	464	3	29
Jihomoravský	859	186	94	670	3	37
Severomoravský	505	201	146	298	6	38
Západoslovenský	933	208	111	709	16	32
Středoslovenský	699	198	124	480	21	39
Východoslovenský	706	199	116	492	15	24
Orná půda						
ČSSR	4 664	1 409	1 005	3 231	24	79
Hlavní město Praha	12	12	—	—	—	0
Středočeský	564	163	136	401	0	4
Jihočeský	409	163	63	310	0	3
Západočeský	359	192	172	167	0	2
Severočeský	266	167	150	99	0	3
Východočeský	485	117	90	357	1	4
Jihomoravský	718	148	77	570	0	15
Severomoravský	380	138	103	240	2	13
Západoslovenský	810	179	96	625	6	14
Středoslovenský	267	80	48	178	9	16
Východoslovenský	394	114	65	274	6	5

vč. společných zemědělských podniků

1619

11-23. Plochy osevu podle krajů v roce 1988  
Area sown by regions (1988)

Území, kraj	Osevní plocha celkem	Zrniny	z toho				Brambory
			pšenice	žito a soušeř	ječmen	kukuřice na zrno	
ČSSR	4 829 073	2 619 313	1 244 958	143 216	800 016	210 268	177 413
Hlavní město Praha	11 920	5 491	3 289	—	1 905	—	115
Středočeský	571 492	301 553	159 238	7 347	108 554	7 399	16 051
Jihočeský	423 194	226 547	79 460	27 352	90 279	240	27 556
Západočeský	367 050	192 372	79 318	13 064	76 191	—	13 472
Severočeský	267 742	136 799	63 648	9 129	51 811	415	4 375
Východočeský	496 134	255 828	113 443	17 222	96 091	2 989	17 817
Jihomoravský	744 465	409 213	217 123	13 806	112 811	35 179	24 918
Severomoravský	402 116	209 051	106 428	9 652	69 175	3 435	15 863
Západoslovenský	840 311	505 939	242 986	10 641	96 992	123 233	9 134
Středoslovenský	296 291	157 781	79 515	16 646	39 048	10 822	25 074
Východoslovenský	408 358	218 739	100 510	18 357	57 159	26 556	23 038

dokončení  
v ha

Území, kraj	Krmné okopaniny <sup>1</sup>	Pícniny na orné půdě	Technické plodiny	z toho			Zelenina
				řepka a řepice	len	cukrovka technická	
ČSSR	32 759	1 515 855	389 011	130 465	25 738	166 298	58 245
Hlavní město Praha	104	4 079	658	—	—	639	496
Středočeský	2 528	190 096	51 044	15 520	1 687	29 623	7 177
Jihočeský	2 809	142 149	21 729	14 816	5 132	12	1 121
Západočeský	2 447	136 084	19 628	17 552	1 230	—	1 429
Severočeský	988	102 241	17 113	8 821	—	6 590	4 127
Východočeský	4 384	168 569	43 028	15 321	4 978	17 138	4 227
Jihomoravský	5 653	225 288	64 147	15 235	3 988	37 438	11 624
Severomoravský	2 623	123 420	43 496	15 095	3 599	21 553	5 844
Západoslovenský	3 394	215 749	82 070	9 361	892	40 493	19 770
Středoslovenský	3 086	86 398	15 722	4 823	1 467	5 149	6 319
Východoslovenský	4 743	121 782	30 376	14 121	2 765	7 663	6 111

<sup>1</sup> vč. sazečky a semenačky a vč. krmné cukrovky11-24. Hektarové výnosy sklizně hlavních zemědělských plodin podle krajů v roce 1988  
Yields of main crops harvested, by regions (1988)

Území, kraj	Obiloviny celkem	z toho				Brambory	Kukuřice a její směs na zeleno a siláž
		pšenice	žito a soušeř	ječmen	kukuřice na zrno		
ČSSR	4,80	5,28	3,74	4,30	5,30	20,64	36,64
Hlavní město Praha	3,51	3,61	—	3,35	—	16,98	26,21
Středočeský	4,26	4,57	3,63	3,91	4,65	20,44	34,91
Jihočeský	4,43	4,91	3,83	4,33	6,49	23,94	45,00
Západočeský	4,00	4,37	3,54	3,85	—	21,32	38,21
Severočeský	3,77	4,17	3,16	3,55	4,89	20,74	30,32
Východočeský	4,43	4,95	3,87	4,07	5,45	25,79	39,63
Jihomoravský	5,24	5,71	4,34	4,84	4,15	23,82	35,31
Severomoravský	4,98	5,47	3,72	4,59	5,82	21,86	46,26
Západoslovenský	5,65	6,14	3,12	4,95	5,53	13,51	30,95
Středoslovenský	4,86	5,42	4,13	4,10	5,33	15,74	39,43
Východoslovenský	4,86	5,26	3,54	4,32	5,73	16,33	35,99

ZEMĚDĚLSTVÍ

11-35. Hospodářské zvířectvo  
(stav koncem roku)

Rok	Koně	Skot	z toho krávy	Prasata	z toho prasnice	Ovce a berani	Drůbež	v tis. kusů
								z toho slepice
<b>ČSSR</b>								
1980	45	5 002	1 902	7 894	572	910	47 283	22 383
1981	44	5 103	1 905	7 302	508	959	47 388	22 558
1982	44	5 131	1 899	7 126	501	990	49 212	22 915
1983	45	5 190	1 896	7 070	462	1 041	50 977	24 540
1984	46	5 150	1 880	6 743	443	1 068	48 519	24 046
1985	46	5 065	1 860	6 651	455	1 087	47 278	23 259
1986	46	5 073	1 842	6 833	474	1 104	48 726	23 378
1987	45	5 044	1 828	7 235	496	1 075	47 984	23 730
1988	44	5 075	1 815	7 384	497	1 047	48 849	23 827
<b>ČSR</b>								
1980	24	3 499	1 317	5 106	368	308	31 472	14 926
1981	24	3 556	1 317	4 724	320	327	31 408	14 809
1982	25	3 546	1 309	4 558	317	342	32 083	15 091
1983	26	3 548	1 302	4 507	288	364	34 192	16 556
1984	27	3 503	1 286	4 299	282	372	31 898	16 070
1985	28	3 462	1 273	4 333	294	389	30 887	15 336
1986	28	3 482	1 265	4 411	303	409	32 127	15 278
1987	28	3 467	1 256	4 618	312	404	31 663	15 347
1988	27	3 481	1 247	4 686	312	399	32 480	15 700
<b>SSR</b>								
1980	21	1 503	585	2 788	204	602	15 811	7 457
1981	20	1 547	588	2 578	188	632	15 980	7 749
1982	19	1 585	590	2 568	184	648	17 129	7 824
1983	19	1 642	594	2 563	174	677	16 785	7 984
1984	19	1 647	594	2 414	161	696	16 621	7 976
1985	18	1 603	587	2 318	161	698	16 391	7 923
1986	18	1 591	577	2 412	171	695	16 599	8 100
1987	17	1 577	572	2 617	184	671	16 321	8 383
1988	17	1 594	568	2 698	185	648	16 369	8 127

11-36. Hospodářské zvířectvo podle krajů k 1. 1. 1989  
Livestock numbers by regions (as Jan. 1, 1989)

Území, kraj	Koně	Skot	z toho krávy	Prasata	z toho prasnice	Ovce a berani	Drůbež	v tis. kusů
								z toho slepice
<b>ČSSR</b>	<b>44</b>	<b>5 075</b>	<b>1 815</b>	<b>7 384</b>	<b>497</b>	<b>1 047</b>	<b>48 849</b>	<b>23 827</b>
Hlavní město Praha	0	11	4	1	0	1	501	68
Středočeský	4	544	197	828	56	45	4 873	2 556
Jihočeský	3	490	174	578	39	36	3 227	1 644
Západočeský	2	401	143	423	30	55	3 055	1 520
Severočeský	2	253	92	308	20	48	3 555	1 766
Východočeský	5	584	219	741	48	60	5 390	2 552
Jihomoravský	6	752	256	1 266	83	74	7 312	3 454
Severomoravský	5	446	162	541	36	80	4 567	2 140
středošlonský	6	688	246	1 592	110	111	8 100	3 842
středoslovenský	5	465	166	563	38	276	3 732	1 923
Východoslovenský	6	441	156	543	37	261	4 537	2 362

631

Buildings & Construction  
STAVEBNICTVÍ

14-4. Vývoj ukazatelů ve stavebnictví

dokončení  
v procentech, 1970 = 100

Rok	Stavební práce			Produktivita práce na 1 dělníka	Počet dělníků	Průměrná mzda na 1 dělníka
	provedené vlastními pracovníky	podle dodavatelských smluv	z toho na investiční výstavbě			
ČSR						
1980	185,5	174,3	164,2	181,2	102,4	131,8
1983	174,4	173,4	161,2	173,8	100,3	139,3
1984	177,9	178,6	164,1	176,9	100,6	141,9
1985	180,6	185,9	170,0	179,7	100,5	145,7
1986	184,7	189,0	172,1	183,9	100,4	148,7
1987	188,6	194,3	175,8	188,5	100,1	152,3
1988	190,2	196,5	176,3	193,3	98,4	154,8
SSR						
1980	204,4	199,6	186,8	179,4	113,8	136,8
1983	195,7	191,4	177,9	171,1	114,3	141,0
1984	200,9	193,0	174,4	176,6	113,6	142,4
1985	199,6	196,6	177,9	176,3	113,1	146,6
1986	206,2	201,9	181,5	181,7	113,4	150,2
1987	212,7	208,3	189,0	187,6	113,3	154,2
1988	210,0	208,0	185,6	192,1	109,2	158,0

14-5. Stavebnictví podle krajů v roce 1988  
(podle místa stavby)

Construction by regions in 1988  
(by place of construction)

Území, kraj	Měříci jednotka	Stavební práce provedené stavebními podniky				
		vlastními pracovníky	podle dodavatelských smluv celkem	na investiční výstavbě	na opravách	na ostatních pracích
ČSSR	mil. Kčs	92 922	93 931	65 384	25 055	3 492
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
ČSR	%	65,1	64,9	62,3	70,4	71,9
SR	%	34,9	35,1	37,7	29,6	28,1
Hlavní město Praha	%	12,9	13,1	14,8	10,0	6,7
Středočeský	%	5,9	5,7	4,8	7,2	11,3
Středočeský	%	5,9	5,9	6,4	4,9	3,4
Středočeský	%	4,8	4,7	4,1	6,1	5,6
Středočeský	%	8,1	8,3	7,7	9,6	9,2
Středočeský	%	5,6	5,7	5,0	7,4	4,7
Středočeský	%	9,8	9,5	8,5	11,9	10,6
Středočeský	%	12,1	12,0	11,0	13,3	20,4
Hlavní město SSR, Bratislava	%	4,6	4,9	5,7	3,4	2,4
Středočeský	%	11,8	12,0	13,2	9,1	10,0
Středočeský	%	9,2	9,0	9,6	8,2	6,2
Středočeský	%	9,3	9,2	9,2	8,9	9,5

637



23-4. Divadla podle krajů v roce 1988

Území, kraj	Stálé scény v provozu	Soubory	Představení	Počet divadelních her v repertoáru	Návštěvníci (tis.)	Nabídnutá místa na všech představeních (tis.)	Návštěvnost (%)
<b>ČSSR</b>	86	106	22 222	1 538	8 760,9	9 798,0	89,4
Hlavní město Praha	19	21	5 468	298	2 633,5	2 766,6	95,2
Středočeský	5	4	1 175	71	355,5	430,4	82,6
Jihočeský	1	4	730	46	290,3	334,4	86,8
Západočeský	6	7	1 335	79	468,3	526,5	88,9
Severočeský	6	10	1 644	131	568,6	718,7	79,1
Východočeský	5	3	924	55	318,4	375,9	84,7
Jihomoravský	14	15	2 979	283	1 214,5	1 367,0	88,8
Severomoravský	9	15	2 962	211	1 299,3	1 502,9	86,5
Hlavní město SSR Bratislava	7	9	1 676	122	482,1	531,3	90,7
Západoslovenský	3	5	970	70	352,6	360,0	97,9
Středoslovenský	5	5	1 050	67	362,5	382,9	94,7
Východoslovenský	6	8	1 309	105	415,3	501,4	82,8

23-5. Kina

Ukazatel	ČSSR			ČSR			SSR		
	1985	1987	1988	1985	1987	1988	1985	1987	1988
Kina celkem	2 818	2 785	2 778	2 015	2 005	2 004	803	780	774
z toho se širokoúhlovou projekcí:									
na 35 mm formát	1 289	1 304	1 364	941	970	989	348	334	375
na 70 mm formát	88	87	87	56	56	56	32	31	31
Sedadla v kinech (tis.)	818	810	806	573	565	562	245	245	244
Představení (tis.)	756	750	735	557	556	543	199	194	192
Nabídnutá místa na všech představeních (tis.)	235 554	231 621	225 789	175 005	172 166	167 173	60 549	59 455	58 616
Návštěvníci (tis.)	76 738	73 830	69 999	57 198	54 523	51 852	19 540	19 307	18 147
Návštěvnost (%)	32,6	31,9	31,0	32,7	31,7	31,0	32,3	32,5	31,0

23-6. Kina podle krajů v roce 1988  
Cinemas, by regions (1988)

Území, kraj	Kina	Sedadla	Představení	Návštěvníci (tis.)	Nabídnutá místa na všech představeních (tis.)	Návštěvnost (%)
<b>ČSSR</b>	2 778	805 819	734 993	69 999	225 789	31,0
Hlavní město Praha	91	32 022	61 682	7 235	22 682	31,9
Středočeský	280	75 255	61 707	5 214	16 527	31,5
Jihočeský	136	35 435	33 811	3 087	9 104	33,9
Západočeský	204	64 013	46 397	4 279	14 883	28,8
Severočeský	260	80 968	79 922	6 421	25 052	25,6
Východočeský	269	71 904	67 361	6 382	18 448	34,6
Jihomoravský	407	109 295	91 074	9 615	28 019	34,3
Severomoravský	357	93 323	100 762	9 619	32 458	29,6
Hlavní město SSR Bratislava	27	9 471	19 584	2 479	6 636	37,4
Západoslovenský	202	77 531	48 194	4 884	16 154	30,2
Středoslovenský	293	83 035	66 290	5 732	19 915	28,8
Východoslovenský	252	73 567	53 209	5 052	15 911	31,8

Public libraries, by regions (1988)

23-10. Lidové knihovny\* podle krajů v roce 1988

KULTURA

Území, kraj	Knihovny	Pobočky	Svazky <sup>1</sup> celkem	v tom literatura			Registrovaní čtenáři (tis.)	Výpůjčky (tis.)
				krásná	naučná	pro mládež		
<b>ČSSR</b>	<b>9 014</b>	<b>2 648</b>	<b>59 135,2</b>	<b>26 693,7</b>	<b>17 024,9</b>	<b>15 416,6</b>	<b>2 951,9</b>	<b>101 964,1</b>
Hlavní město Praha	53	69	1 881,4	844,7	553,3	483,4	159,5	5 286,3
Středočeský	1 280	76	4 934,1	2 508,7	1 306,5	1 118,9	206,4	7 332,6
Jihočeský	987	42	2 787,1	1 392,5	755,6	639,0	114,6	4 460,5
Západočeský	779	124	3 871,8	1 841,4	1 113,4	917,0	161,4	6 587,2
Severočeský	572	137	4 814,4	2 274,8	1 482,8	1 056,8	193,4	7 372,5
Východočeský	1 313	183	5 401,7	2 859,3	1 380,3	1 162,1	224,1	7 533,5
Jihomoravský	1 243	494	8 772,2	4 033,7	2 545,9	2 192,6	409,5	14 628,2
Severomoravský	116	976	6 898,3	3 084,9	1 916,7	1 896,7	402,5	15 328,2
Hlavní město SSR Bratislava	13	33	1 241,6	526,3	408,4	306,9	88,2	2 461,6
Západoslovenský	769	141	6 707,7	2 779,9	1 987,6	1 940,2	324,0	10 457,0
Středoslovenský	807	224	5 880,0	2 295,1	1 801,9	1 783,0	321,0	10 386,7
Východoslovenský	1 082	149	5 944,9	2 252,4	1 772,5	1 920,0	347,3	10 129,8

\* v ČR veřejné knihovny

<sup>1</sup> kromě svazků knih je v lidových knihovnách 133,9 tis. různých dokumentů a informačních pramenů

23-11. Knihovny vysokých škol v roce 1988

Vysokoškolský směr	Knihovny celkem	v tom		Knihovni jednotky celkem	Docházející časopisy	Výpůjčky knih celkem	z toho mimo knihovnu	Registrovaní čtenáři
		ústřední	dílčí					
<b>ČSSR</b>								
<b>Celkem</b>	<b>1 745</b>	<b>70</b>	<b>1 675<sup>1</sup></b>	<b>13 737 404</b>	<b>44 959</b>	<b>5 504 263</b>	<b>3 185 471</b>	<b>298 928</b>
v tom směr:								
technický	483	17	466	3 198 240	13 156	1 403 943	879 020	92 834
univerzitní	1 002	43	959 <sup>1</sup>	9 315 323	27 748	3 704 428	2 068 903	186 307
zemědělský	246	4	242	810 512	3 125	305 620	203 125	15 953
umělecký	14	6	8	413 329	930	90 272	35 423	3 834
<b>ČSR</b>								
<b>Celkem</b>	<b>1 338</b>	<b>55</b>	<b>1 283<sup>1</sup></b>	<b>10 093 938</b>	<b>31 160</b>	<b>3 619 935</b>	<b>2 139 165</b>	<b>204 680</b>
v tom směr:								
technický	332	14	318	2 169 590	8 802	805 091	510 469	54 054
univerzitní	782	34	748 <sup>1</sup>	6 889 794	19 188	2 671 390	1 430 365	133 324
zemědělský	212	3	209	713 339	2 587	269 426	172 981	14 628
umělecký	12	4	8	321 215	583	66 028	25 350	2 674
<b>SSR</b>								
<b>Celkem</b>	<b>407</b>	<b>15</b>	<b>392</b>	<b>3 643 466</b>	<b>13 799</b>	<b>1 692 328</b>	<b>1 047 306</b>	<b>94 248</b>
v tom směr:								
technický	151	3	148	1 028 650	4 354	598 852	368 551	38 780
univerzitní	220	9	211	2 425 529	8 560	1 033 038	636 538	52 983
zemědělský	34	1	33	97 173	538	36 194	30 144	1 325
umělecký	2	2	—	92 114	347	24 244	10 073	1 160

<sup>1</sup> zahrnuta 2 knihovni střediska

## 24-6. Nemocnice (vč. porodnic v SSR) podle krajů v roce 1988

(zařízení spravovaná národními výbory)  
(stav koncem roku)

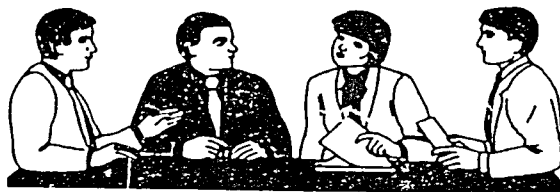
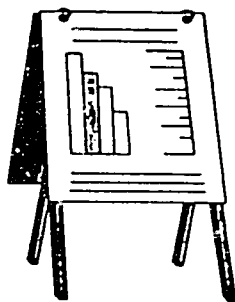
Území, kraj	Nemocnice	Oddělení nemocnic	Lůžka		Lékařská místa na 10 000 obyvatel	Počet ošetřovacích dnů (tis.)	Průměrná ošetřovací doba (dny)
			celkem	na 1-000 obyvatel			
<b>ČSSR</b>	<b>231</b>	<b>2 048</b>	<b>123 627</b>	<b>7,9</b>	<b>7,63</b>	<b>35 090,6</b>	<b>13,1</b>
Hlavní město Praha	13	123	10 158	8,4	9,54	2 875,4	14,2
Středočeský	21	138	9 058	8,1	7,71	2 523,3	11,8
Jihočeský	12	102	5 900	8,5	7,21	1 622,8	12,9
Západočeský	15	116	7 087	8,1	7,14	1 917,9	13,2
Severočeský	19	166	10 006	8,4	7,15	2 793,1	12,6
Východočeský	25	188	10 587	8,5	6,48	2 822,3	12,5
Jihomoravský	20	227	15 423	7,5	6,98	4 481,9	12,7
Severomoravský	28	263	16 316	8,3	6,88	4 828,9	13,9
Hlavní město SSR Bratislava	3	36	2 410	5,6	7,07	637,3	13,4
Západoslovenský	25	242	13 303	7,7	8,36	3 779,1	13,2
Středoslovenský	24	224	11 529	7,2	7,93	3 410,0	13,0
Východoslovenský	26	223	11 850	8,0	8,67	3 398,6	13,4

1985	2 277 987	1 814 945	33 647 158	79,7	18,5	4,05
1986	2 287 370	2 075 319	35 671 211	90,7	17,2	4,27
1987	2 301 299	1 879 437	34 455 671	81,7	18,3	4,10
1988	2 315 079	1 941 001	35 291 484	83,8	18,2	4,17

24—24: Pracovní neschopnost pro nemoc a úraz podle krajů  
(bez JZD)

Území, kraj	Průměrné procento pracovní neschopnosti		Počet onemocnění na 100 pojištěných		Průměrná doba onemocnění (dny)		Podíl žen z celkového počtu pojištěných (%)	
	1987	1988	1987	1988	1987	1988	1987	1988
ČSSR	4,35	4,37	89,9	91,2	17,6	17,5	46,5	46,6
Hlavní město Praha	4,36	4,35	83,8	84,9	19,0	18,7	47,2	47,4
Středočeský	4,25	4,27	89,0	89,9	17,4	17,4	46,6	46,5
Jihočeský	4,18	4,25	95,8	99,8	15,9	15,6	47,2	47,3
Západočeský	4,46	4,46	98,9	99,8	16,4	16,3	46,6	46,7
Severočeský	4,68	4,62	101,5	100,6	16,8	16,8	47,4	47,4
Východočeský	4,14	4,19	95,1	97,2	15,9	15,8	47,6	47,7
Jihomoravský	4,34	4,34	93,1	94,0	17,0	16,9	47,1	47,2
Severomoravský	4,90	4,90	95,4	95,6	18,8	18,8	44,4	44,5
Hlavní město SSR Bratislava	3,79	3,79	79,7	80,7	17,3	17,2	46,7	46,6
Západoslovenský	3,98	4,01	80,9	82,2	18,0	17,9	46,7	46,8
Středoslovenský	4,36	4,43	83,4	85,2	19,1	19,0	45,9	46,1
Východoslovenský	4,10	4,23	81,5	85,7	18,4	18,0	45,9	46,2

# Professional Communications Training Seminar



# HARVARD GRAPHICS

## Pomůcky

---

*Harvard Graphics je stolní program ke grafickému prezentování statistických dat*

### SPECIFIKACE

Vyvolání menu (nabídka)

Druhy diagramů  
Textový, Kruhový, Blokovaný,  
Čarový, Oblastní

Importování dat z jiných programů  
jako je např. LOTUS

Zachování spojení mezi daty  
spreadsheetu a diagramy

Exportování diagramů do jiných  
programů, jako např. WordPerfect

### SPECIFICATIONS

Menu driven

Types of Charts  
Text, Pie, Bar,  
Line, Area

Import data from other programs  
like LOTUS

Maintain link between spreadsheet  
data and graphs

Export graphs to other programs  
like WordPerfect

### NÁPOVĚDA PRO UŽIVATELE

F1 Pomoc/informace  
F2 Ukázka diagramu  
F8 Možnosti kosmetických úprav  
F10 Pokračování v zadání  
ESC návrat do předcházejícího zadání

### USER HINTS

F1 Help/information  
F2 Show chart  
F8 Cosmetic options  
F10 Continue a task  
ESC Return to previous task

### VYTVOŘ DIAGRAM

Zvol #1 - Create a chart aby jsi vytvořil  
diagram

Zvol Text Chart - #1 aby jsi vytvořil  
slovní diagram

Zvol Title chart - #1 aby jsi  
vytvořil titul diagramu

Uveď 1-4 linky nahoře

Uveď 1-8 linek uprostřed

Uveď 1-4 linky dole

Zmáčkni F2 aby sis diagram  
prohlédl

Zmáčkni ESC aby jsi  
pokračoval v práci

### CREATE A CHART

Select #1 - Create a chart to create chart

Select Text Chart - #1 for word charts

Select Title chart - #1 for title  
charts

Enter 1-4 lines for title charts

Enter 1-8 lines for middle

Enter 1-4 lines for bottom

Press F2 to view chart

Press ESC to more editing

Zvol Table chart -#3 aby jsi vytvořil tabulkový diagram

Uveď titul

Uveď podtitul

Uveď poznámky

Uveď tituly sloupců

Uveď hodnoty dat sloupců

Zmáčkni F2 aby sis diagram prohlédl

Zmáčkni ESC aby jsi pokračoval v práci

Select Table chart -#3 for table chart

Enter title

Enter subtitle

Enter footnote

Enter column title

Enter column data values

Press F2 to view chart

Press ESC for more editing

Zvol Pie Chart -#2 aby jsi vytvořil kruhový diagram

Uveď titul

Uveď podtitul

Uveď poznámky

Uveď jména pro jednotlivé hodnoty dat

Uveď hodnoty všech dat

Zmáčkni F2 aby sis diagram prohlédl

Zmáčkni ESC aby jsi pokračoval v práci

Select Pie Chart - #2 for circle chart

Enter title

Enter subtitle

Enter footnotes

Enter labels for each data value

Enter each data value

Press F2 to view chart

Press ESC for more editing

Zvol XY (Bar/line) Chart -#3 aby jsi vytvořil blokový nebo čárový diagram

Zvol Bar Chart - #1 pro blokový, nebo Line Chart -#5 pro čárový diagram

Zmáčkni F10 aby jsi minul XY-DATA

Uveď titul

Uveď podtitul

Uveď poznámky

Uveď název X-Axis pro všechny hodnoty na ose x

Uveď hodnoty dat pro první série (Series #1)

Uveď hodnoty dat pro další série

Zmáčkni F2 aby jsi viděl diagram

Zmáčkni ESC aby jsi pokračoval v práci

Select XY (Bar/Line) Cart - #3 for bar or line chart

Select Bar Chart - #1 or Line Chart - #5 for a bar or line chart

Press F10 to skip XY-DATA

Enter title

Enter subtitle

Enter footnote

Enter X-Axis label for each value on the x axis

Enter each data value for first series (Series #1)

Enter each data value for more series

Press F2 to see chart

Press ESC for more editing

631

#### ARCHIVOVÁNÍ (UCHOVEJ DIAGRAM)

Zvol #4-File  
Zvol #4-Save Chart  
Uveď jméno diagramu - FILENAME  
na druhé řádce  
Zmáčkni F10 aby jsi práci uchoval

#### FILE (SAVE A CHART)

Select #4-File  
Select #4-Save Chart  
Enter name of chart - FILENAME on  
second line  
Press F10 to save

#### ARCHIVOVÁNÍ (VYVOLEJ DIAGRAM)

Zvol #4-File  
Zvol #1-Get chart  
Vyber správný diagram pomocí šipky  
Zmáčkni F10

#### FILE (GET A CHART)

Select #4-File  
Select #1-Get chart  
Select chart using arrow keys  
Press F10

#### ÚPRAVA DIAGRAMU

Zvol #2-Edit chart  
(Nejdřív diagram musíš vyvolat, nebo  
na něm pracovat, aby jsi ho mohl  
upravit)

#### EDIT A CHART

Select #2-Edit chart  
(You must first get a chart or be  
working on a chart in order  
to edit)

#### VÝSLEDEK (TISKNUTÍ DIAGRAMU)

(Nejdřív diagram musíš vyvolat, nebo  
na něm pracovat, aby jsi ho mohl  
tisknout)  
Zvol #5-Output  
Zvol #1-Printer 1  
Zvol F2-Preview aby jsi viděl, jak  
bude diagram vypadat až ho vytiskneš  
Zvol F10 aby jsi zahájil tisknutí

#### OUTPUT (PRINT A CHART)

(You must first get a chart or be  
working on a chart in order  
to print)  
Select #5 - Output  
Select #1 - Printer  
Select F2 - Preview to see how the  
chart will look when it is printed  
Select F10 to begin printing

#### ZLEPŠOVÁNÍ/KOSMETICKÉ ÚPRAVY

(Nejdřív diagram musíš vyvolat a mít  
zvolený #2-Edit chart než můžeš začít  
diagram upravovat)  
Zvýraznit jednu část kruhového diagramu  
Změň hodnotu sloupce 'Cut' z Ne (No)  
na Ano (Yes) pro hodnoty dat, které  
chceš zvýraznit  
Zmáčkni F2 aby jsi viděl celý diagram  
Zmáčkni ESC aby jsi pokračoval v  
úpravách

#### ENHANCEMENT/COSMETICS

(You must first get a chart and be in  
#2 - Edit chart before you can enhance  
the chart)  
Highlight one slice of a pie  
Change the value of the 'Cut' column  
from no (No) to yes (Yes) for the data  
value you want to highlight  
Press F2 to view chart  
Press ESC for more editing



**Doplnit další podtituly, poznámky a tituly legend**

Zvol F8-Options k výběru možností  
Zvol #1-Title/Footnotes aby jsi mohl zadat tituly a poznámky  
Doplň dodatečné informace  
Zmáčkni F2 aby jsi viděl celý diagram  
Zmáčkni ESC aby jsi pokračoval v úpravách

**Změna velikosti titulu, poznámek a názvu dat**

Zvol F8-Options k výběru možností  
Zvol #1-Text attributes k výběru charakteristik v textu  
Zvol #1-For titles/footnotes pro tituly a poznámky  
Změň hodnotu velikosti (Size) sloupce  
Zvol #2-For labels pro názvy  
Změň hodnotu velikosti (Size) sloupce  
Zmáčkni F2 aby jsi viděl celý diagram  
Zmáčkni ESC aby jsi pokračoval v úpravách

**Změň diagram na 3D (trojrozměrný)**

Zvol F8-Options k výběru možností  
Zvol #5-Style k výběru stylu  
Zvol 2D pro dvourozměrné diagramy  
Zvol 3D pro třírozměrné diagramy  
Zmáčkni F2 aby jsi viděl celý diagram  
Zmáčkni ESC aby jsi pokračoval v úpravách

**Add more subtitles, footnotes, and legend title**

Select F8-Options for options  
Select #1-Title/Footnotes for titles and footnotes  
Add additional information  
Press F2 to view chart  
Press ESC for more editing

**Change size of titles, footnotes, data labels**

Select F8-Options for options  
Select #2-Text attributes for text characteristics  
Select #1-For titles/footnotes for titles and footnotes  
Change value for the size (Size) column  
Select #2-For labels for labels  
Change value for the size (Size) column  
Press F2 to view chart  
Press ESC for more editing

**Change chart to 3D (three-dimensional)**

Select F8-Options for options  
Select #5-Style for style  
Select 2D for two-dimensional  
Select 3D for three-dimensional  
Press F2 to view charts  
Press ESC for more editing

# WORDPERFECT WORDPROCESSING

## *Pomůcky*

---

*WordPerfect je stolní wordprocesor se schopností stolního publikování*

---

### SPECIFIKACE

Je dostupný v různých jazycích

Umožňuje kontrolu pravopisu a seznam synonym

Importuje data z jiných softwarů, jako je Lotus

Importuje diagramy ze softwarů, jako je Harvard Graphics a Lotus

Exportuje dokumenty do ASCII formátu

Má automatický ochranný systém (backup) k uchování dokumentů

Automaticky sestaví seznam a index obsahu

Automaticky spojuje seznam adres spolu s dokumenty

### NÁPOVĚDA PRO UŽIVATELE

Ujistí se, že automatický backup systém je zapojený

Zmáčkni F1, aby jsi zrušil operaci

Zmáčkni F7, aby jsi ukončil operaci

### ÚKOLY

#### VYVOLEJ DOKUMENT (SHIFT + F10)

Zvol Nabídku dokumentů-Tiedosto (File Menu)

Zvol vyvolání dokumentu-Hae (Retrieve)

Uveď místo dokumentu a jmenuj

Zmáčkni ENTER klávesu

### SPECIFICATIONS

Available in different languages

Has spell-checker and thesaurus

Import data from other software programs like Lotus

Import graphs from other software like Harvard Graphics and Lotus

Export documents to ASCII format

Automatic backup protection of files

Automatic creation of table of contents and indexes

Automatic merging of mailing lists with documents

### USER HINTS

Make sure automatic backup feature is turned on

Press F1 to cancel a current operation

Press F7 to finish a current operation

### TASKS

#### RETRIEVE A FILE (SHIFT + F10)

Select Tiedosto (File Menu)

Select Hae (Retrieve)

Enter file location and name

Press ENTER key

692

**UCHOVEJ DOKUMENT (F10)**

Zvol Nabídku dokumentu-Tiedosto  
(File Menu)  
Zvol vyvolání dokumentu-Hae  
(Retrieve)  
Uveď místo dokumentu a jméno  
Zmáčkni ENTER klávesu

**VYTISKNI DOKUMENT (SHIFT + F7)**

Zvol vyvolání dokumentu-Tiedosto  
(File Menu)  
Zvol tisknutí-Tulosta (Print)  
Zvol 1-celý dokument-Asiakirja, aby  
jsi vytiskl celý dokument  
Zvol 2-jedna strana-Sivu, aby jsi  
vytiskl jednu stranu  
Zvol 6-obraz dokumentu-Esikatselu,  
aby sis prohlédl dokument než ho  
vytiskneš

**KONTROLA PRAVIPISU (CTRL + F2)**

Zvol Nástroje-Valineet (Tools)  
Zvol 1-Pravopis-Oikoluku (Speller)  
Zvol 3-Dokument-As.kirja (Document)  
Zvol 2-automatická změna slova-  
Ohita, jestli nechceš změnit  
zvýrazněné slovo  
Zvol 4-vlastnoručí změna slova-  
Korjaa, aby jsi sám opravil  
zvýrazněné slovo  
Zvol písmeno, které ukazuje  
pravopisné slovo toho, které je  
zvýrazněné  
Zmáčkni jakoukoliv klávesnici, aby  
jsi pokračoval ve své práci až  
dokončíš kontrolu pravopisu

**VYTVOŘENÍ TABULKY (ALT + F7)**

Zvol obrazce-Asettelu (Layout)  
Zvol tabulky-Taulukot (Tables)  
Zvol vytvořit-Lisaa (Create)  
Zvol počet sloupců  
Zvol počet řad  
Změň vyhovující možnosti v nabídce  
Zmáčkni F7, aby jsi vytvořil tabulku  
a data

**IMPORTOVÁNÍ DIAGRAMŮ (ALT + F9)**

Zvol grafika-Grafiikka (Graphics)

**SAVE A FILE (F10)**

Select Tiedosto (File Menu)  
  
Select Hae (Retrieve)  
Enter file location and name  
Press ENTER key

**PRINT A FILE (SHIFT + F7)**

Select Tiedosto (File Menu)  
  
Select Tulosta (Print)  
Select 1-Asiakirja to print entire  
document  
Select 2-Sivu to print one page  
  
Select 6-Esikatselu to view document  
before printing

**SPELL CHECKER (CTRL + F2)**

Select Valineet (Tools)  
Select 1-Oikoluku (Speller)  
Select 3-As.kirja (Document)  
Select 2-Ohita if you do not want to  
change highlighted work  
Select 4-Korjaa to correct the  
highlighted word yourself  
  
Select letter indicating correct  
spelling of highlighted word  
  
Press any key to continue when  
spelling check is completed

**CREATE TABLE (ALT + F7)**

Select Asettelu (Layout)  
Select Taulukot (Tables)  
Select Lisaa (Create)  
Select number of columns  
Select number of rows  
Change appropriate options  
Press F7 to create table and enter data

**IMPORT GRAPHICS (ALT + F9)**

Select Grafiikka (Graphics)

613

Zvol figura-Kuva (Figure)  
Zvol vytvořit-Lisaa (Create)  
Zvol jméno dokumentu-Tiedostonimi  
(File Name)  
Uveď jméno diagramu  
Zvol dodatečné možnosti  
3-titul-Kehysteksti (Title)  
6-horizontální pozice-Paikka  
vaakasuunnassa (Horizontal Position)  
7-velikost-Koko (Size)  
Zmáčkni F7 aby jsi vytvořil diagram  
a vrátil se zpět do dokumentu  
Zvol Tiedosto, Tulosta a pak #6, aby  
sis prohlédl dokument spolu s  
diagramem

Select Kuva (Figure)  
Select Lisaa (Create)  
Select 1-Tiedostonimi  
(File Name)  
Enter graphic name  
Select additional options  
3-Kehysteksti (Title)  
6-Paikka vaakasuunnassa  
(Horizontal Position)  
7-Koko (Size)  
Press F7 to create graphic and  
return to document  
Select Tiedosto, Tulosta, then #6 to  
view document with graphic

# LOTUS SPREADSHEET

## Nápověda

*Lotus je stolní pracovní vybavení pro matematické, statistické a finanční kalkulování*

### SPECIFIKACE

256 sloupců  
8,192 řad  
2,097,152 cel

Automatické matematické kalkulování/  
rekalkulování v řadách a sloupcích

Automatické statistické kalkulování/  
rekalkulování v řadách a sloupcích

Sestavení diagramů ze zanesených dat

Data mohou být importovány z ASCII  
(společných) archívů

Data mohou být exportovány do jiného  
softwarového programu nebo do  
ASCII archívu

### SPECIFICATIONS

256 columns  
8,192 rows  
2,097,152 cells

Automatic mathematical calculation/  
recalculation on row and columns

Automatic statistical calculation/  
recalculation on rows and columns

Will create graphs from data

Data can be imported from ASCII  
(generic) files

Data can be exported to other  
software programs or to an ASCII file

### POMŮCKY PRO UŽIVATELE

Zmáčkně / klávesu, aby jsi  
aktivizoval menu (nabídku)

Zmáčkně ESC klávesu, aby jsi  
se vrátil do spreadsheetu

Využij šipku/kursor klávesnici, aby  
jsi se pohyboval po spreadsheetu

Na levo, v horní části obrazovky je  
cela a hodnota, ve které se právě  
nacházíš

Zmáčkně ALT + F4, aby jsi  
'vymazal' svůj poslední záznam dat

Zmáčkně HOME klávesnici, aby jsi se  
dostal na začátek spreadsheetu

### USER HINTS

Press / key to activate menu

Press ESC key to return to  
spreadsheet

Use arrow/cursor keys to move  
around spreadsheet

In the upper left-hand part of the  
screen is the cell you are in and the  
value of the cell

Press ALT + F4 to 'undo' last data  
entry or calculation

Press HOME key to return to  
beginning of spreadsheet

645

## ÚKOLY

### ZAVEDĚ INFORMAČNÍ DATA DO SPREADSHEETU

Využij šipky, aby jsi se pohyboval mezi jednotlivými cely a zaved požadovaná data

### PLUS/MÍNUS/NÁSOBEK/DĚLENO

Plus: (A1 + A2 + C6 + F453)  
Mínus: (A1 - C12)  
Násobek: (A1 \* C8)  
Dělení: (C5 / F12)  
Kombinace: ((A4 + C5) \* (D6 - F2)) / (A8))

### FUNKCE

Suma celkem: @SUM(A1..A243)  
Průměr: @AVG(C4..C432)  
Na druhou: @SQRT(D6) nebo @SQRT(A4..A12)

### TISKNUTÍ SPREADSHEETU

Zmáčkni / aby se objevilo menu  
Zvol Print  
Zvol Printer  
Zvol Range  
Zaznamenej rozpětí hodnot k tisknutí. Např: A2..C6  
Zvol Go k zahájení procesu tisknutí  
Zvol ESC tak dlouho až se vrátíš do spreadsheetu, na kterém pracuješ

### UCHOVEJ SPREADSHEET

Zmáčkni / aby se objevilo menu  
Zvol File  
Zvol Save  
Zmáčkni ESC aby jsi vymazal současné jméno a oddělení archívu, jestliže to není správné  
Zaznamenej jméno spreadsheetu  
Zmáčkni ENTER, aby jsi uchoval spreadsheet

## TASKS

### ENTER DATA INTO A SPREADSHEET

Use arrow keys to move to each cell and enter appropriate data

### ADD/SUBTRACT/MULTIPLY/DIVIDE

Addition: (A1 + A2 + C6 + F453)  
Subtraction: (A1 - C12)  
Multiplication: (A1 \* C8)  
Division: (C5 / F12)  
Combined: ((A4 + C5) \* (D6 - F2)) / (A8))

### FUNCTIONS

Summation: @SUM(A1..A243)  
Average: @AVG(C4..C432)  
Square Root: @SQRT(D6) or @SQRT(A4..A12)

### PRINTING SPREADSHEET

Press / for menu to appear  
Select Print  
Select Printer  
Select Range  
Enter range of value to print  
Example: A2..C6  
Select Go to start printing  
Press ESC until you return to the spreadsheet you are working on

### SAVE A SPREADSHEET

Press / for menu to appear  
Select File  
Select Save  
Press ESC key to clear current name and subdirectory if not correct  
Enter name of spreadsheet  
Press ENTER key to save spreadsheet

### VYVOLEJ SPREADSHEET

Zmáčkni / aby se objevilo menu  
Zvol File  
Zvol Retrieve  
Zvol ESC aby jsi vymazal současné  
jméno a oddelení archívu, jestliže není  
spravné  
Uveď jméno spreadsheetu  
Zmáčkni ENTER aby jsi vyvolal  
spreadheet

### UKONČI PRÁCI LOTUSU

Zmáčkni / aby se objevilo menu  
Zvol Quit  
Zmáčkni ENTER klávesnici

### RETRIEVE A SPREADSHEET

Press/ for menu to appear  
Select File  
Select Retrieve  
Press ESC to clear current name  
and subdirectory if not  
correct  
Enter name of spreadsheet  
Press ENTER key to retrieve  
spreadsheet

### QUIT LOTUS

Press / key for menu to appear  
Select Quit  
Press ENTER key

# ATLAS PRO

## Pomůcky

---

*Atlas Pro je mapovací program, který umožňuje spojit statistická data s geografickými mapami*

### SPECIFIKACE

Vyvolání menu (nabídky)

Sestavení jednoduché mapy

Sestavení jednoduchých dat

Mnohonásobné geografické vrstvy

'Zamiř a cvakni' aby jsi viděl statistiku

Exportování map do jiných programů, jako např. do WordPerfect

### SPECIFICATIONS

Menu driven

Easy map editing

Easy data editing

Multiple geographic layers

'Point and Click' to see statistics

Export maps to other programs like WordPerfect

### NÁPOVĚDA PRO UŽIVATELE

Zapamatuj si, že existují tři základní typy archívu:

Geografické (Geographic) archívy  
Datové (Attribute) archívy  
Mapové archívy (Mapfiles)

Zmáčkni ESC, aby jsi se vrátil do předcházející práce

Zmáčkni F10, nebo ENTER klávesnici, nebo Done, aby jsi práci ukončil

### USER HINTS

Remember that there are basically three types of files:

Geographic (Geographic) files  
Data (Attribute) files  
Map files (Mapfiles)

Press ESC to return to previous task

Press F10 or ENTER key of Done to complete tasks

### ÚKOLY

#### ZVOL GEOGRAFICKÝ ARCHÍV

Zvol File  
Zvol Geographic  
Zvol Use\_As  
Zmáčkni pomlkovou klávesnici, aby sis prohlédl možnosti v archívu  
Zvol master geografický archív  
Dej jméno kopii geografického archívu  
Zmáčkni ENTER klávesnici

### TASKS

#### SELECT GEOGRAPHIC FILE

Select File  
Select Geographic  
Select Use\_As  
Press space bar to see file choices  
Select master geographic file  
Enter name for your copy of geographic file  
Press ENTER key



### ZVOL DATOVÝ ARCHÍV

Zvol File  
Zvol Attribute  
Zvol Use  
Zmáčkni pomlčkovou klávesnici, aby sis prohlédl možnosti  
Zvol datový archiv  
Zmáčkni ENTER klávesnici  
(Poznámka: mapa na obrazovce se nemůže změnit)

### SELECT GEOGRAPHIC FILE

Select File  
Select Attribute  
Select Use  
Press Space bar to see choices  
Select data file  
Press ENTER key  
(Note: map displayed will not change)

### DOPLNĚNÍ DODATEČNÝCH REGIONŮ DO GEOGRAFICKÉHO ARCHÍVU

Zvol Select  
Zvol Many  
Zvol Regions jako odpovídající geografická vrstva k úpravám  
Využij ukazovátka, aby jsi označil regiony, které chceš vymazat  
Zmáčkni ENTER až práci dokončíš  
Zvol Edit  
Zvol Geographic  
Zvol Delete  
Zvol Delete

### DELETE EXTRA REGIONS IN GEOGRAPHIC FILE

Select Select  
Select Many  
Select Regions as appropriate geographic layer to edit  
Use pointer to mark regions to be deleted  
Press ENTER when done  
Select Edit  
Select Geographic  
Select Delete  
Select Delete

### VYTVOŘENÍ NOVÝCH ARCHÍVŮ DAT

Zvol File  
Zvol Attribute  
Zvol New  
Dej jméno novému archívu charakteristik  
Ve sloupci Name ke každé statistické kategorii dej vhodné jméno  
Zmáčkni F10 až práci dokončíš  
Zvol ano (Yes), aby jsi vytvořil seznam dat  
Zvol Regions

### CREATE NEW DATA FILE

Select File  
Select Attribute  
Select New  
Enter name of new attribute file  
In Name column, enter name for each statistical category  
Press F10 when done  
Select yes (Yes) to create data records  
Select Regions

### DOPLNĚNÍ DAT DO DATOVÉHO ARCHÍVU

Zvol Edit  
Zvol Attribute  
Zvol Browse  
Využij pravé šipky, aby jsi se dostal do sloupce nových dat  
Zaveď data regionu  
Zmáčkni F10 až práci dokončíš

### ADD DATA TO DATA FILE

Select Edit  
Select Attribute  
Select Browse  
Use right arrow key to move to new data columns  
Enter data for regions  
Press F10 when done

## VYTVOŘENÍ TÉMATICKÝCH MAP

Zvol Thematic  
Zvol Variable  
Zvol ano (Yes) pro 'Thematic On',  
aby jsi mohl ukázat tématickou  
mapu  
Zvol jeden (One) pro počet různých  
typů dat, které chceš ukázat  
'Number of Variables'  
Zvol geografickou vrstvu (Layer)  
pro Variable 1 zmáčknutím  
pomlkové klávesnice, aby jsi viděl  
možnosti  
Zvol regiony (Regions)  
Zvol data (Data Expression) které se  
objeví na mapě pomocí zmáčknutí  
dvakrát pomlkové klávesnice, aby jsi  
viděl možnosti  
Zvol statistickou kategorii  
Dvakrát zmáčkni ENTER  
Zvol Thematic Type a vyber Ranged  
Fill, nebo jiný typ barvy/stínování,  
symbolů, nebo tečkování  
Zvol Done, aby jsi se přemístil do  
další obrazovky  
Urči Ranging Method na Quantiles  
Zvol Number of Ranges  
Zvol Edit Range Styles, aby jsi  
vybral typ stínování a barvu  
Zvol Done  
Zvol View  
Zvol Redraw, aby jsi viděl změněnou  
tématickou mapu

## PROHLÍDKA/ÚPRAVY STATISTICKÝCH DAT PRO ZADANÝ REGION

Zvol Edit  
Zvol Attribute pro statistická data  
Zvol Popup, aby sis prohlédl data  
pomocí ukazovátka na mapu  
Zvol Regions  
Posuň ukazovátko a zmáčkni  
pomlkovou klávesnici, aby sis mohl  
prohlédnout regionální statistická data  
Zmáčkni ESC klávesnici, aby jsi se  
vrátil do mapy  
Posuň ukazovátko na jiné místo, aby  
sis prohlédl další statistické data

## CREATE THEMATIC MAP

Select Thematic  
Select Variable  
Select yes (Yes) for 'Thematic On' to  
be able to show thematic map  
Select one (One) for how many  
different types of data to show  
'Number of Variables'  
Select geographic layer (Layer) for  
Variable 1 by pressing space bar to  
see choices  
Select regions (Regions)  
Select data (Data Expression)  
to be displayed on map by  
pressing space bar twice to  
see choices  
Select statistical category  
Press ENTER twice  
Select Thematic Type to choose  
Ranged Fill of another type of  
color/shading, symbols, of dots  
Select Done to move to  
next screen  
Set Ranging Method to Quantiles  
Select Number of Ranges  
Select Edit Range Styles to choose  
type of shading and color  
Select Done  
Select View  
Select Redraw to see revised thematic  
map

## VIEW/EDIT STATISTICAL DATA FOR A PARTICULAR REGION

Select Edit  
Select Attribute for statistical data  
Select Popup to view statistical data by  
pointing at the map  
Select Regions  
Move pointer and press space  
bar to display regional  
statistical data  
Press ESC key to return  
to map  
Move pointer to another location to  
see new statistical data

## MOŽNOSTI DISPLAYE

Zvol Display  
Zvol Title  
Změň titul (Title Text)  
Změň podtitul (Subtitle Text)  
Dobrovolné možnosti:  
Změň čelní typ (Typeface)  
Změň velikost (Size)  
Změň barvu (Color)  
Zvol F10

## DISPLAY OPTIONS

Select Display  
Select Title  
Change title (Title Text)  
Change subtitle (Subtitle Text)  
Optional:  
Change typeface (Typeface)  
Change size (Size)  
Change color (Color)  
Select F10

## PŘEHLED MOŽNOSTÍ

Zvětšení  
Zvol View  
Zvol Map  
Zvol In, aby jsi zvětšil  
proporce mapy  
Využij šipky, aby jsi označil levý  
horní a dolní pravý roh oblasti,  
kterou chceš zvětšit  
Změň (Reset) velikost na původní  
Zvol View  
Zvol Map  
Zvol Reset

## VIEW OPTIONS

Enlarge  
Select View  
Select Map  
Select In to enlarge a portion  
of the map  
Use arrow keys to mark top left and  
bottom right corners of area to be  
enlarged  
Reset (Reset) to original size  
Select View  
Select Map  
Select Reset

# Title Chart

## Professional Communications

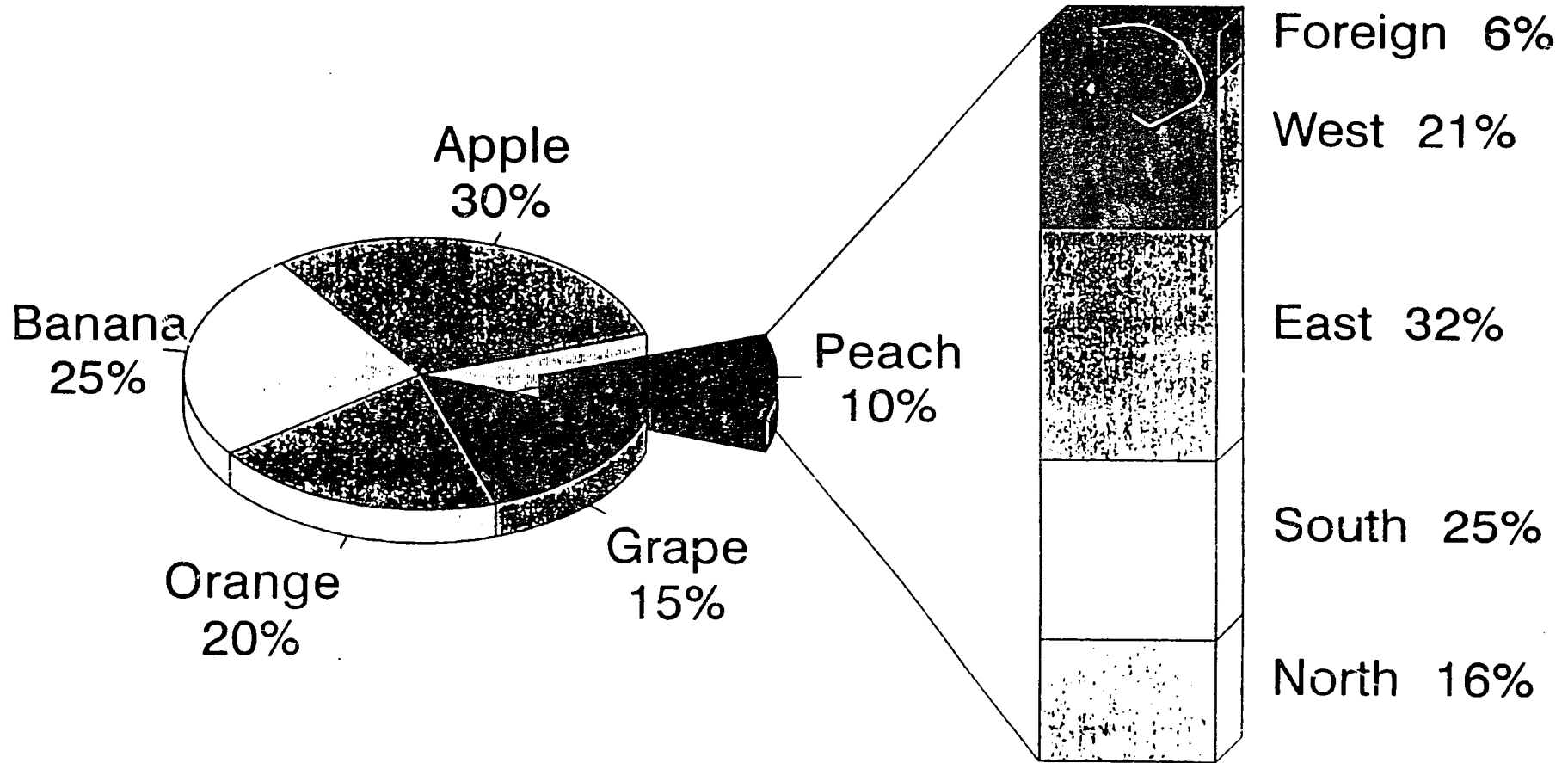


# Bullet Chart

---

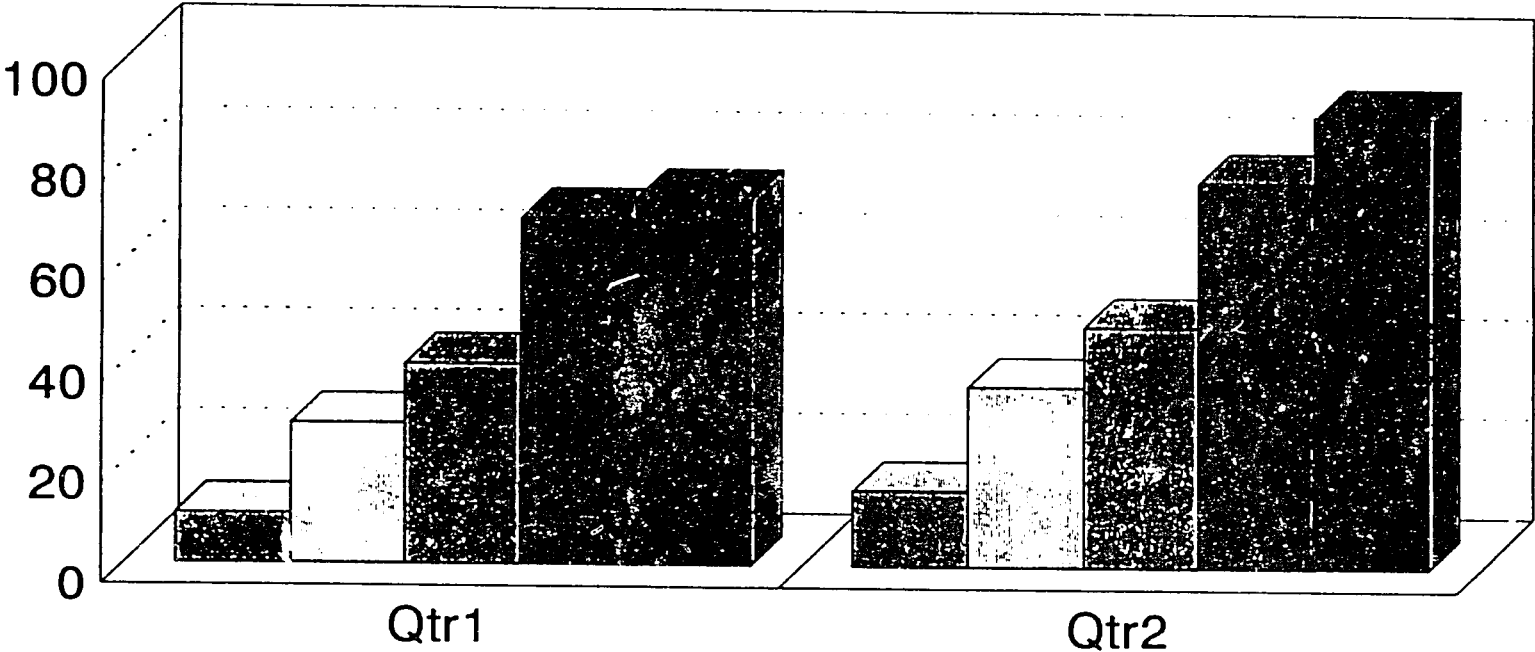
- Use short phrases
- Not too many of them
- Break up into two slides
- Use pictures

# Pie Chart



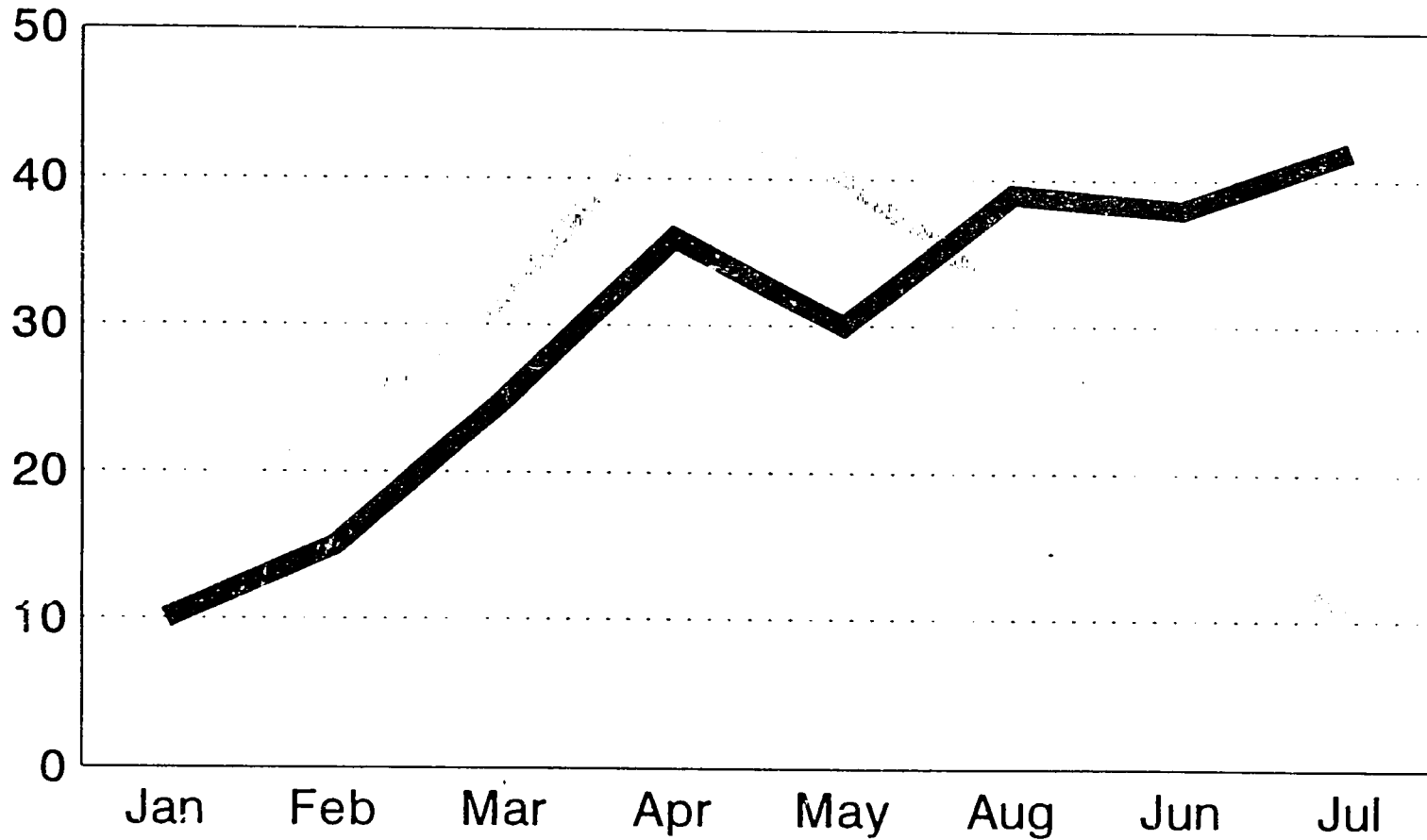
654

# Bar Chart



Series 1	10	15
Series 2	28	36
Series 3	40	48
Series 4	69	77
Series 5	73	90

# Line Chart

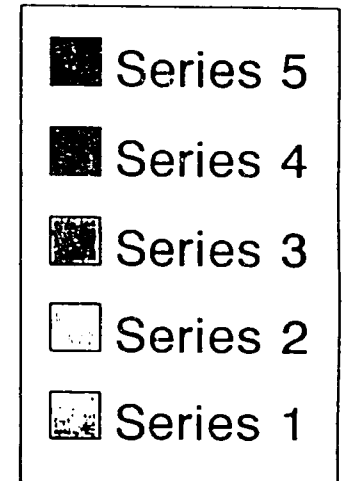
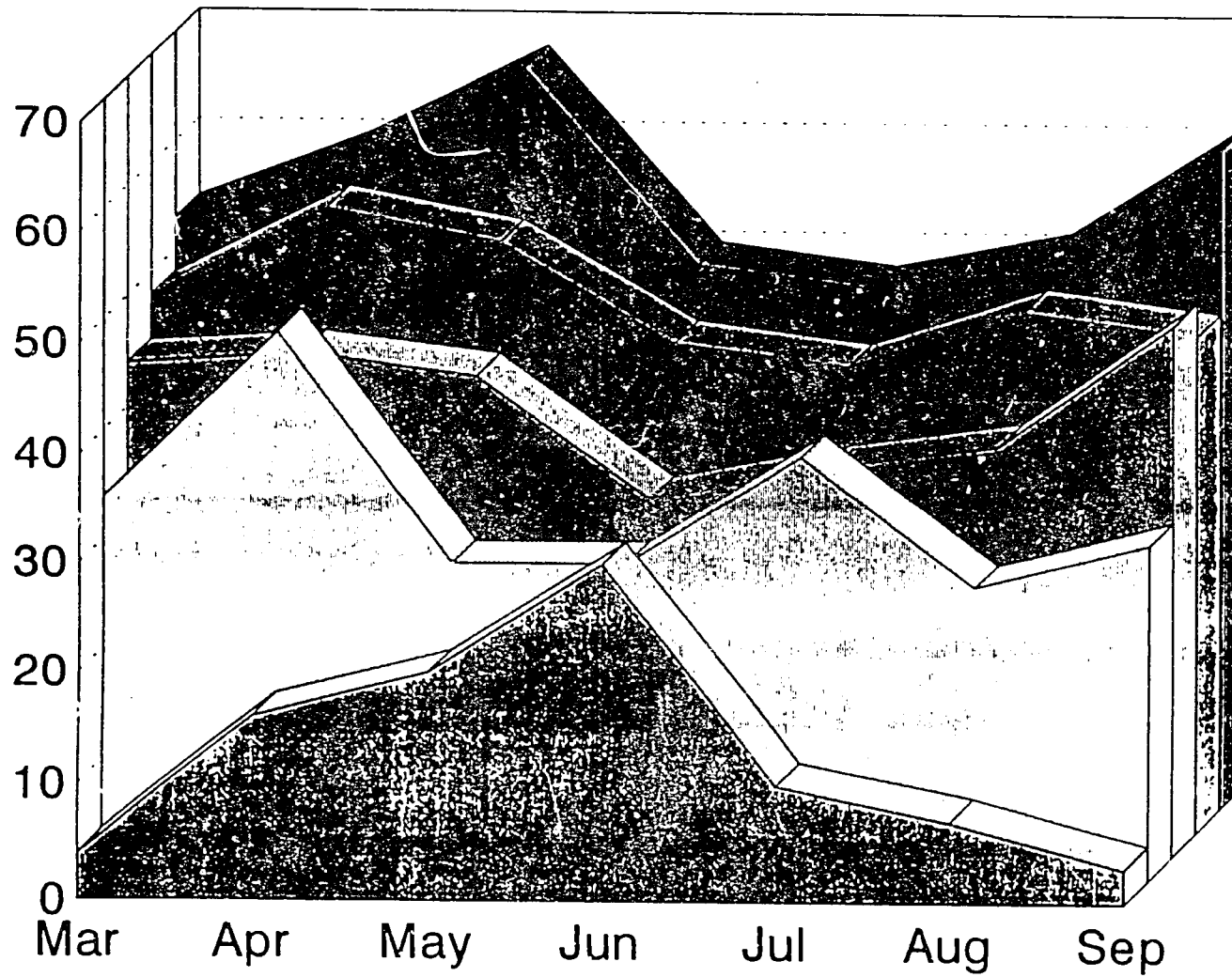


Series 1	10	15	25	36	30	39	38	42
Series 2	18	23	32	45	40	32	18	10

65%

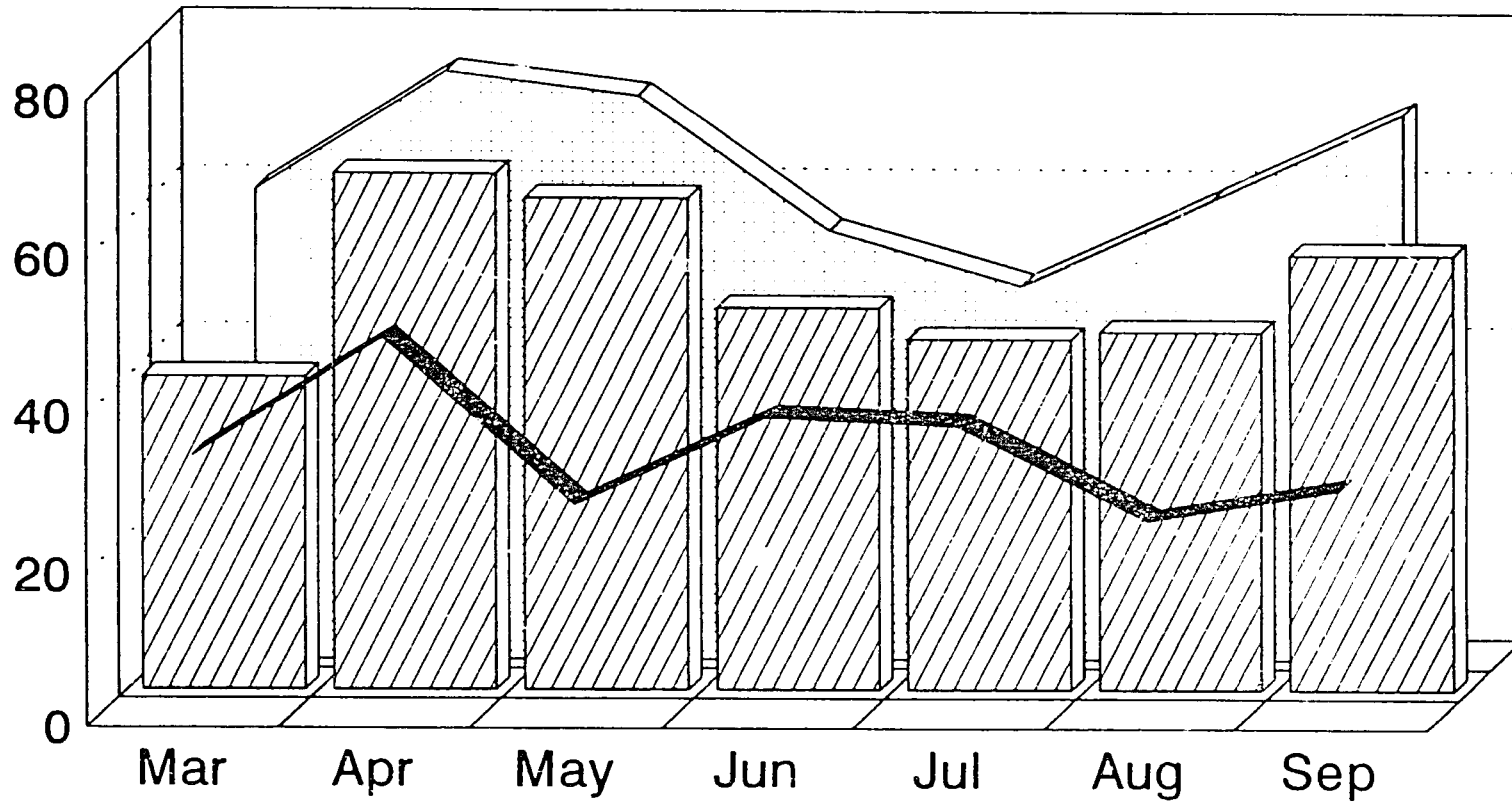


# Area Chart



65.1

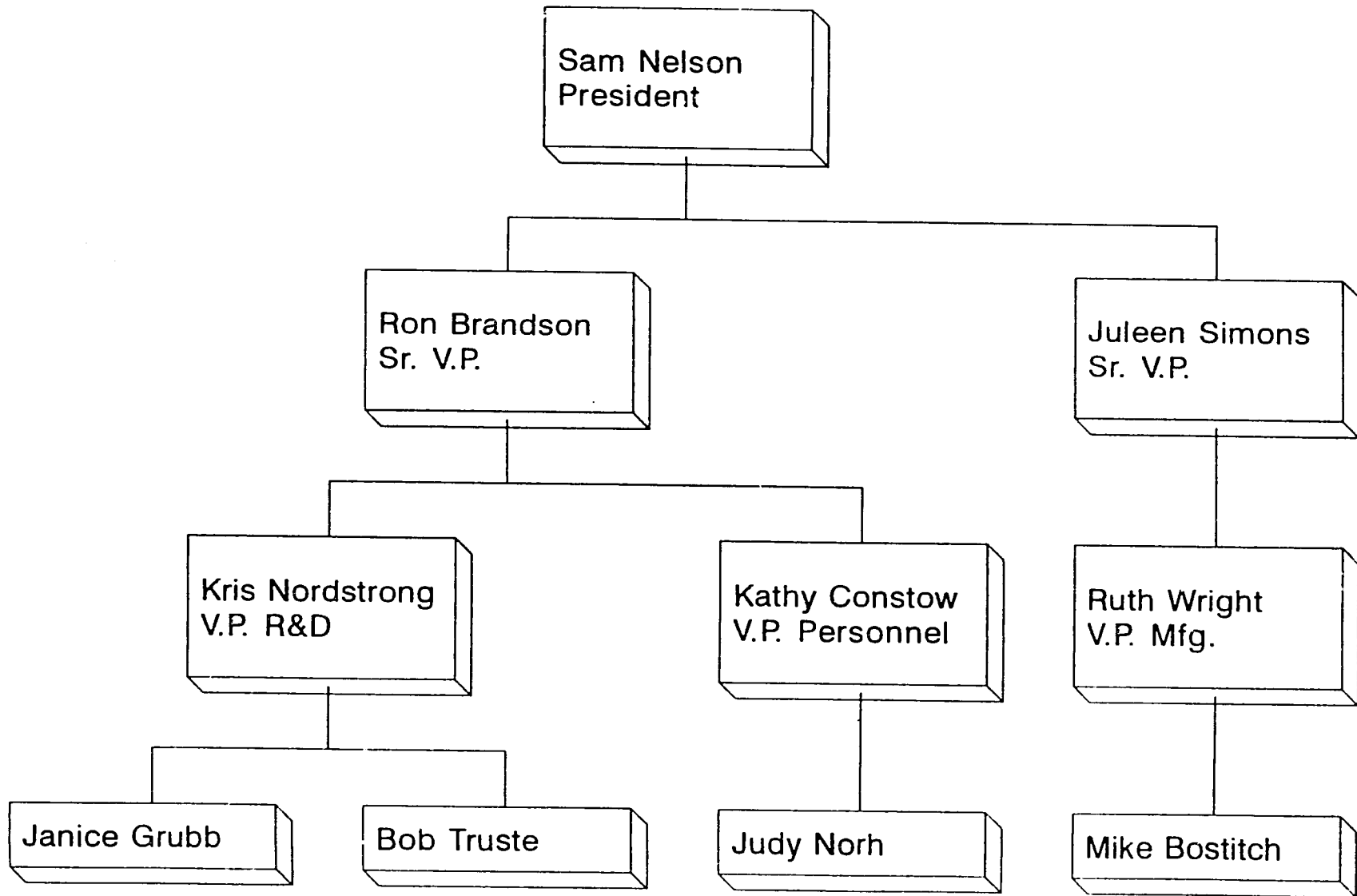
# Area, Bar and Line



Series 3	□	60	75	72	55	48	59	70
Series 2	▨	40	66	63	49	45	46	56
Series 1	■	34	49	28	39	38	26	30

# Organizational Chart

---



15637

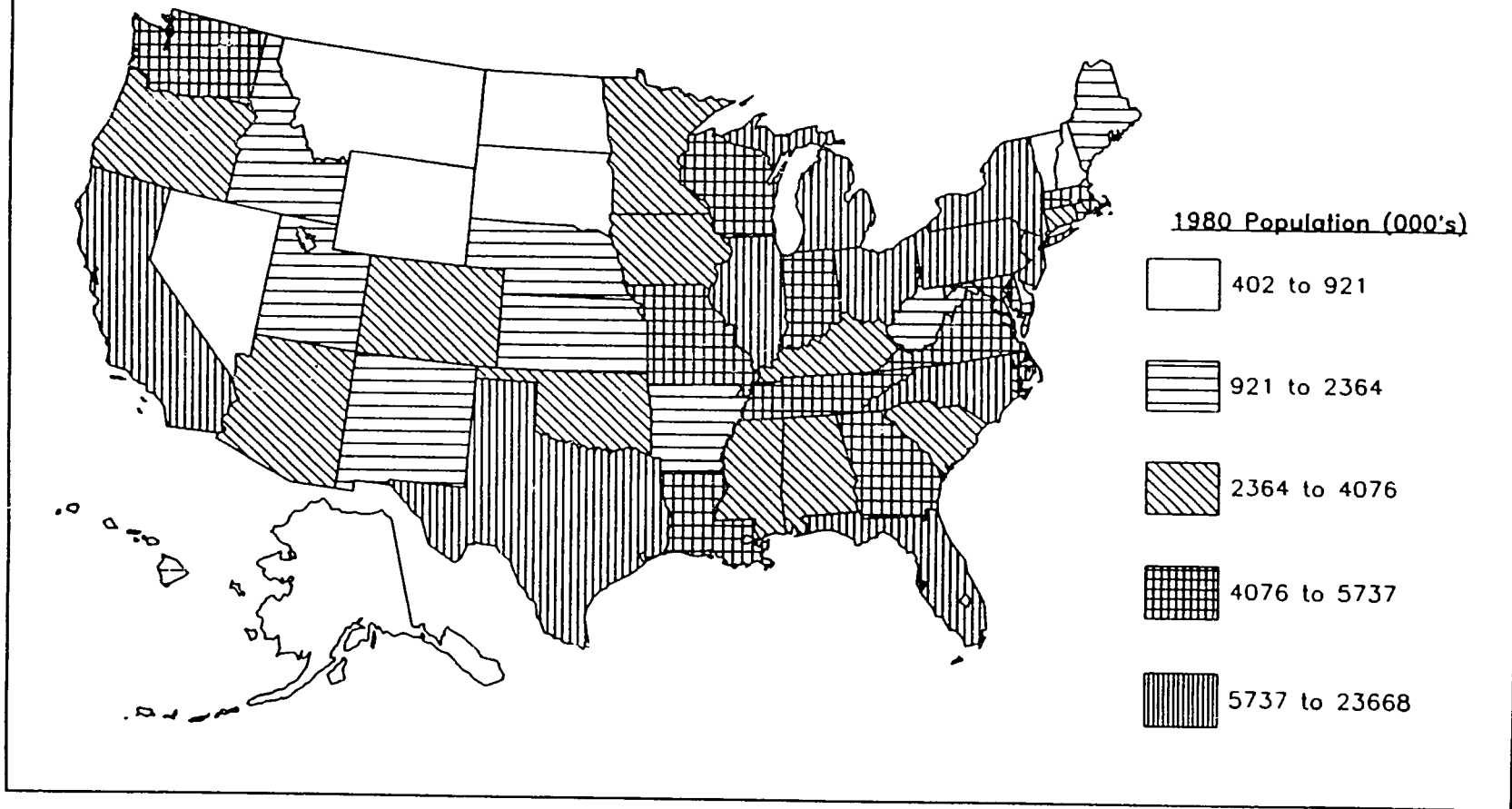
# LOTUS SPREADSHEET

	1970	Employment Data – 1970				
	Population	Total	Manufact.	Retail	Fire	Services
U.S.	203211926	57265292	19761548	11071289	3674899	10461468
MSA	2070670	605413	199697	122609	40572	113010
Anne Arundel	297539	48237	13347	15517	2196	8076
Baltimore County	621077	150938	67233	32767	5140	17700
Carroll	69006	14173	7230	2866	379	1576
Harford	115378	14024	3927	4017	731	2390
Howard	61911	10792	2377	2298	221	3311
Baltimore City	905759	367249	105083	65144	31905	79957
County Avgs. – 1970	345112	100902	33283	20435	6762	18835
County Avgs. – 2010	563912	164874	54384	33391	11049	30776

*2010*

# UNITED STATES

## Geographic Data Analysis



# INFLECTION MARKS

## *Lower Case*

á	ALT+a
č	ALT+c
ď	ALT+d
ě	ALT+e
é	ALT+f
í	ALT+i
ň	ALT+n
ó	ALT+o
ř	ALT+r
ś	ALT+s
ť	ALT+t
ú	ALT+u
ů	ALT+v
ý	ALT+y
ž	ALT+z

## *Upper Case*

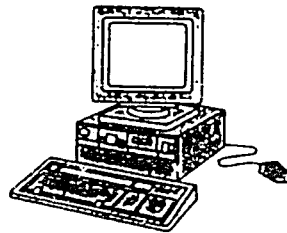
Á	CTRL+a
Č	CTRL+c
Ď	CTRL+d
Ě	CTRL+e
É	CTRL+f
Í	CTRL+i
Ň	CTRL+n
Ó	CTRL+o
Ř	CTRL+r
Ś	CTRL+s
Ť	CTRL+t
Ú	CTRL+u
Ý	CTRL+y
Ž	CTRL+z

# Professional Communications Training Seminar

Bruce D. Egan

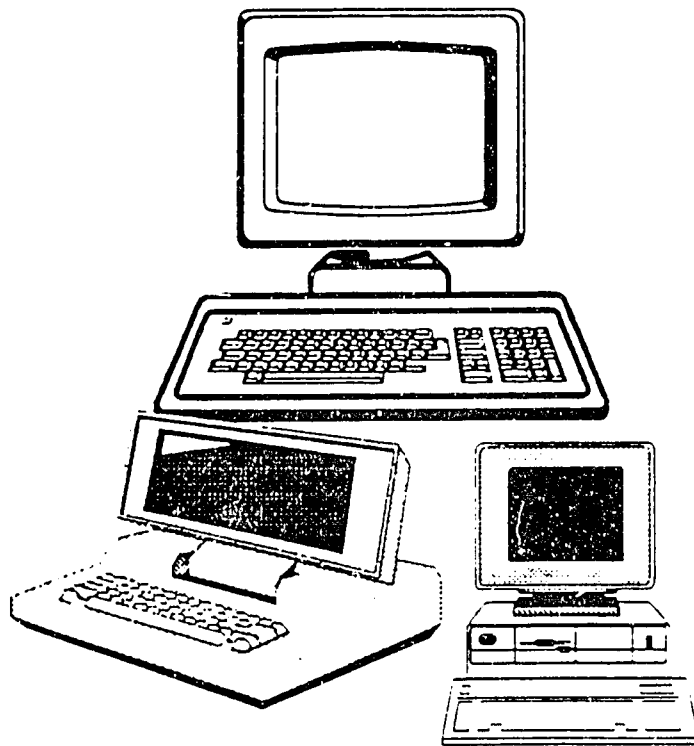
Has successfully completed a seminar in  
the use of computers for Professional  
Communications and Presentations.

\_\_\_\_\_  
Instructor



\_\_\_\_\_  
Instructor

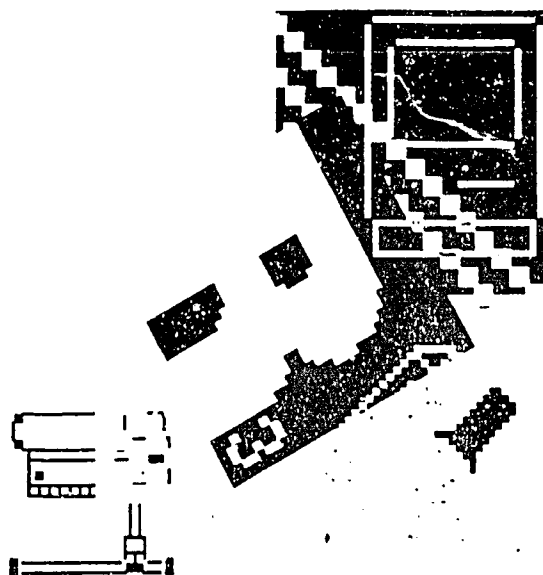
# Professional Communications





Ernst Tiemeyer

Dali jste si námahu vytvořit sympatickým způsobem své textové tabulky a diagramy. Přesto máte pocit, že něco chybí. Jaké by to bylo s obrázkem?



# Symbols pro vaši prezentaci

WORKSHOP  
HARVARD  
GRAPHICS

**O**brázové symboly jsou užitečné v případě, že chcete vylepšit nebo udělat názornější obchodní diagramy nebo textové grafiky. Ve třetí části našeho workshopu se dozvíte, jak se s takovými symboly v Harvard grafice pracuje.

V programovém balíku najdete sbírku obrazových symbolů, můžete si však vytvořit také vlastní soubory se symboly.

Abyste získali přehled o tom, co je k dispozici, potřebujete v hlavním menu volbu „kreslit/doplnit“. Dále se rozhodnete pro variantu „symbol“. Nyní vidíte menu, které nabízí pět voleb: „nahrát“, „uložit“, „skupina“, „jednotlivě“ a „mázat“.

## Tak vložíte symbol do grafiky

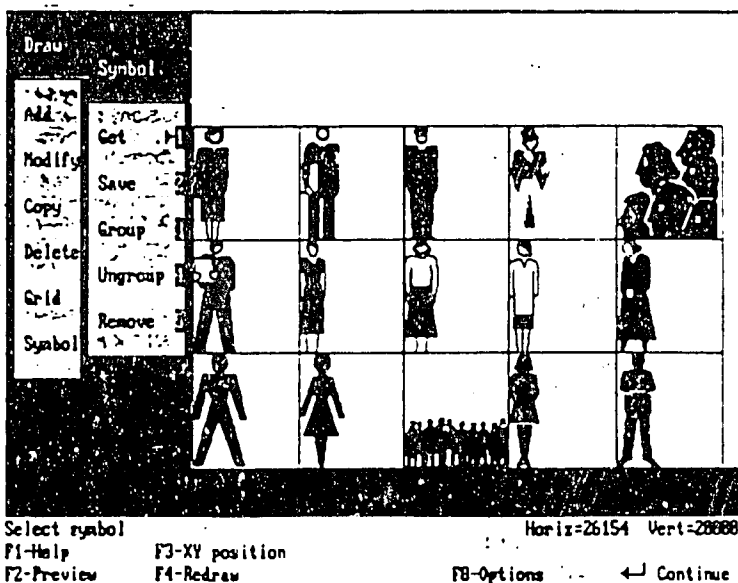
Příkazem „nahrát“ aktivujete soubory se symboly, které jsou k dispozici, a vložíte symbol do grafiky. Po aktivaci příkazu se nejdříve objeví seznam souborů se symboly.

Tyto soubory poznáte podle rozšíření jména .SYM. V jednom souboru s takovým rozšířením jména může být uloženo až 20 symbolů. Možná jsou vyobrazení lidí, aut,

budov, kancelářských strojů a map. Jednotlivé symboly nenesou žádná jména.

Dejme tomu, že pro grafiku potřebujete piktogram skupiny osob, jaká je obsažená v souboru Lidé2.SYM. Aktivujte tedy tento

soubor se symboly. K tomu buď vyberte požadované jméno souboru a potvrďte stisknutím klávesy <RETURN>, nebo zadejte jméno souboru na obrazovce „vybrat souboru se symboly“. Nyní na stinitku vidíte sbírku symbolů, ze kterých můžete



Do své grafiky můžete vložit jednotlivé osoby nebo skupiny, které jste vybrali z knihovny symbolů Harvard grafiky.

665

vybrat jeden nebo více a vložit do své grafiky.

Jestliže vám nestačí standardní nabídka souborů, máte možnost získat dodatečné obrazové symboly „obchodní symboly“. Za cenu asi 270 marek obdržíte 300 obrázků: dopravní značky, součásti počítačů, mapy, obaly potravin nebo nábytek.

Nyní chceme vylepšit náš příkla-

svoji volbu. Tím se dostanete opět do grafické obrazovky. Symbol se nachází uvnitř pravouhelníku na navržené pozici.

Abyste obraz umístili na jiném místě a v určité velikosti, musíte nejprve stisknout klávesu <BACKSPACE>. Tím se vymaže zobrazený rámeček. Nastavte nyní kříž na levý horní roh polohy, kam

chcete symbol vložit. Po stisknutí klávesy <RETURN> se tato poloha „zakotví“ a myši nebo kurzorovými klávesami můžete nastavit dolní pravý roh. Tímto způsobem jste definovali nový rámeček, kterým jste také určili měřítko vyobrazení. Stisknutím klávesy <RETURN> potvrďte, že chcete symbol vložit.

Všimněte si, že zvolený rámeček ovlivňuje proporce symbolu. Tímto způsobem v našem případě můžete postavy zobrazit užší nebo širší než v původním souboru. Tomu se dá samozřejmě zabránit, jestliže jste při změně polohy rámečku stiskli klávesu <SHIFT>, zůstanou zachovány dané proporce

## Nastup PC - ale jak?

Ten, kdo chce pesky ujit cestu 1000 km dlouhou,

musí jednou učinít první krok. Většina lidí mluví

pouze o poslední části cesty, a jen málo z nich

se rozhodne k prvnímu kroku, bez něhož

nelze začít.

*(Čínské přísloví)*



S vyobrazením můžete svůj textový diagram opticky rozšířit a vzbudit větší pozornost

dový textový diagram „Nástup PC - ale jak?“ vložením obrazového symbolu. Takový symbol se dá do grafiky vložit ve třech krocích:

- symbol nahrát a přiřadit grafice,
- určit polohu symbolu uvnitř grafiky,
- stanovit měřítko symbolu.

### Postupujete ve třech krocích

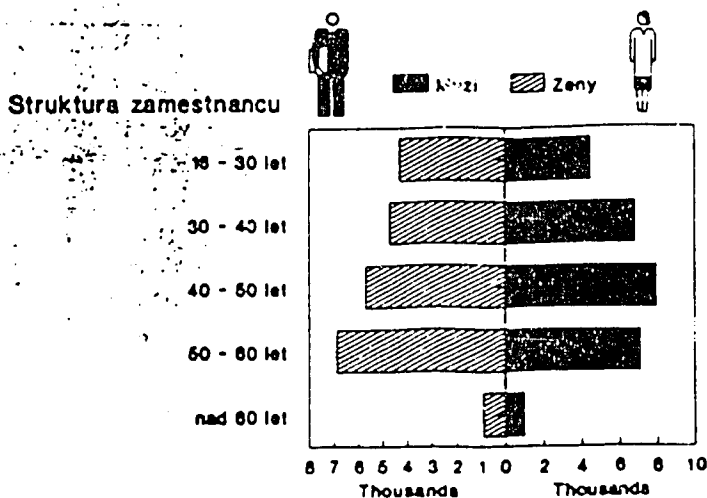
Po nahrání nebo vytvoření vhodné grafiky aktivujte v hlavním menu volbu „kreslit/doplnit“. Dále následují příkazy „symbol“ a „nahrát“. Vyberte nyní soubor „Lid2.SYM“. Po stisknutí klávesy <RETURN> monitor ukáže množství symbolů z tematické oblasti „Lidé“. Pomocí kurzoru ve tvaru nitkového kříže vyberte jeden z obrázků. Stisknutím klávesy <RETURN> potvrďte

### Zpracování obchodních diagramů

Jako další příklad vezmeme obchodní diagram. Chceme znázornit strukturu zaměstnanců podniku diferencovaně podle věku a pohlaví pracovníku, a to ve formě dvojitého sloupcového diagramu

Takový sloupcový diagram se dá s Harvard grafikou vytvořit posloupností příkazů „nová grafika“, „sloupcové kresby“. Po zadání řady dat „muži“ a „ženy“ vyberte v první obrazovce s volbami pro osu Y variantu Y2. V druhé obrazovce se roz-

## Věková struktura zaměstnanců (Za rok 1990)



Symbole v obchodních diagramech vylepšují kompaktní informaci a ulehčují přítazení čísel a obsahů

666

hodnéte pod bodem „titul&volby“ pro druh sloupců „srovnání“.

U tématu „struktura zaměstnanců“ se nabízí možnost vložit symbol pro mužskou a ženskou postavu. V hlavním menu nejdříve vyberte volbu „kreslit/doplnit“ a dále pokračujte výběrem „symbol“ a „nahrát“. V obrazovce pro zobrazování aktivujte soubory se symboly s téma-

ramečku. Po provedení příkazu se symbol objeví na obrazovce v nové velikosti.

Polohu vloženého symbolu změňte poslopností příkazů „změna“ a „přemístění“. Po označení objektu nastavte novou polohu a potvrďte.

Jestliže pracujete s barevnou obrazovkou, vidíte, že standardní symboly jsou zčásti barevné. Atri-

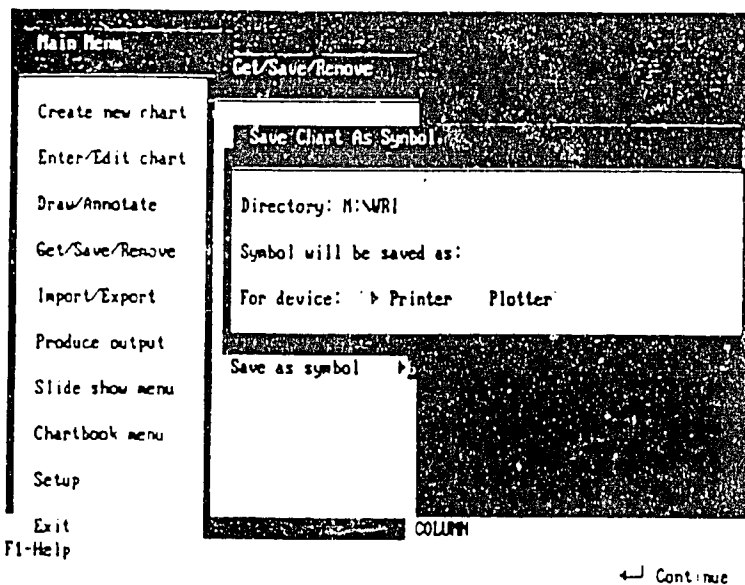
buty barev se dají měnit poslopností příkazů „změna“, „volby“. Vyberte objekt a potvrďte. Nyní máte na výběr tři volby: barva obrysu, barva vyplnění a barva stínu.

Jste-li zcela nespokojeni, dají se vložené symboly zase vymazat. K tomu v menu „kreslit/doplnit“ vyberte příkaz „mazat“.

## Jak navrhnete vlastní symboly

Jestliže vám nepostačují předem připravené symboly, dají se s Harvard grafikou nebo s dodávaným doplňkovým programem „Draw Partner“ vytvářet vlastní obrázky. Přitom můžete buď kreslit symboly úplně nové nebo kombinovat a zpracovávat existující objekty a ty připojit do knihovny symbolů.

Je-li obrázek hotov, můžete ho uložit buď jednotlivě nebo společně s ostatními symboly. K tomuto účelu slouží poslopnost příkazů „symbol“ a „uložit“. Po aktivaci objektu, který se má uložit, se na obrazovce objeví pokyn „vybrat soubor se symboly“. Vyberte tedy již existující soubor, který poskytuje ještě místo, nebo zadejte nové jméno souboru. Rozšíření jména souboru „SYM“ se připojí automaticky. Jestliže soubor obsahuje už 20 symbolů, objeví se

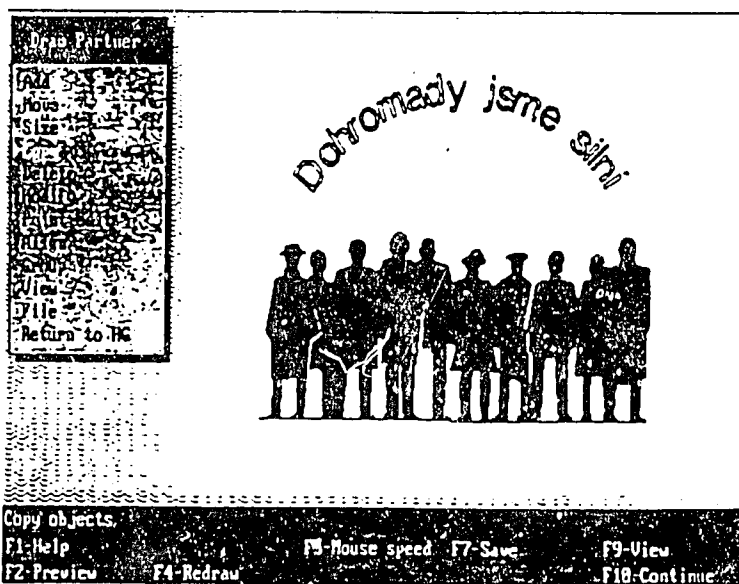


Také celou grafiku můžete uložit jako symbol. Toho dosáhnete v zobrazeném poli pro komunikaci

tem „člověk“, dokud nenajdete, co jste hledali. Kurzorovými klávesami nebo myší nastavte nitkový kříž na symbol, který chcete do grafiky převzít.

Jestliže jste umístili první symbol tak, jak je vysvětleno v minulém příkladu, opakujte postup pro druhý obrázek. Nakonec si stisknutím klávesy <F2> nechte soubor s grafikou předvést na obrazovce. Co zde vidíte, není ještě definitivní forma grafiky. Můžete znova měnit velikost a polohu symbolu, atributy - např. barev, stejně tak vložené symboly znovu vymazat.

Potřebné volby pro změny najdete v menu „kreslit/doplnit“. Chcete-li např. změnit nastavené velikosti symbolů, vyberte v aktivovaném menu příkazy „změna“ a „velikost“. Potom vyberte příslušný symbol a potvrďte stisknutím klávesy <RETURN>. Symbol je nyní označen a můžete zadat novou polohu



Soubory se symboly, vytvořené doplňkovým programem „Draw Partner“, se dají přímo dále zpracovávat v Harvard grafice.



zpráva, že tento soubor je plný.

Abyste uložili více objektů společně jako jeden symbol, vyberte v menu pro práci se symboly volbu „skupina“ a vytvořte rámeček okolo celého symbolu. Takto definovaná skupina se dá zpracovávat jako jediný objekt - tedy kopírovat a přemísťovat.

Je také možné rozdělit skupinu objektů zase na jednotlivé objekty. K tomu použijte volbu „jednotlivě“ v menu „symbol“. Zcela jinak budete postupovat, jestliže chcete uložit celou grafiku jako symbol, např. souhrn všech variant sloupcových diagramů. Grafika se musí nejdříve nahrát do operační paměti počítače. V hlavním menu vyberte příkaz „nahrát/záložní kopie/mazat“. V menu, které se objeví, aktivujte variantu „Uložit jako symbol“. Program se nyní ptá, do kterého adresáře a pod jakým jménem se má soubor se symboly uložit. Jestliže jste potvrdili své údaje, objeví se zvláštní okno, ve kterém můžete svůj nový soubor se symboly blíže popsat.

Pod tímto jménem souboru by se měly ukládat symboly, které k souboru tematicky patří. Harvard grafika nový symbol připojí na konec souboru.

### **Pár slov k programu Draw-Partner**

Nakonec se chceme zabývat tím, jak se dá použít doplňkový program „Draw Partner“ k vytváření symbolů. S tímto programem pro kreslení se dají vytvářet ilustrace, firemní značky nebo vlastní soubory Clip-Art. Stejně tak můžete měnit grafiky a obrázky, které jste vytvořili s Harvard grafikou nebo jinými aplikačními programy.

„Draw Partner“ vám dovoluje práci s takovými efekty, jako jsou kruhové nebo zvláštním způsobem rozložené texty. Ukážeme postup, jak symbol opatřit textem uspořádaným do kruhu.

Nejdříve do programu „Draw Partner“ nahrajte symbol z Harvard grafiky. K tomu aktivujte pří-

kaz „nahrát symbol“. Stisknutím klávesy <F3> přejdete do adresáře Harvard. Ze zobrazených souborů se symboly vyberte ten, který požadujete. Stisknutím klávesy <ESC> se vrátíte do hlavního menu programu „Draw Partner“. Obrázek je umístěn.

### **Teď musíte ještě uložit**

Výběrem volby „doplnit“ můžete nyní doplnit kruhový text. Aby se výsledek uložil jako symbol, musíte nejdříve vyvolat položku menu „soubor“ a pak příkaz „uložit soubor“. Tím se stanoví, do kterého souboru se symboly se má symbol uložit. Symbol, takto vytvořený nebo změněný pomocí programu „Draw Partner“ se dá přímo dále zpracovávat v Harvard grafice.

*Ernst Tiemeyer je autorem v nakladatelství Vieweg. Mimo jiné je autorem knihy „Harvard Graphics mit Draw Partner“* □

# Efektivní prezentace

**J**ako uživatel programu Harvard Graphics již určitě máte k dispozici vlastní sbírku obchodních diagramů, textových tabulek a nákresů, které chceme v tomto pokračování „dílny“ propojit dohromady a vytvořit z nich kompletní prezentaci.

V hlavním menu najdete volbu < Slide show menu >. Z tohoto menu si vybereme příkaz < Create Slide Show >. Po jeho aktivaci se objeví dialogové okénko, ve kterém bude vypsán aktivní disk/adresář a kurzor bude nastaven na poli „Slide show name:“ Zde můžete zadat jméno prezentace (max. 8 znaků). Extenzi a jméno disku nemusíte zadávat. Chcete-li však změnit dříve zadaný adresář, stisknete nejprve kombinaci kláves < SHIFT > < TAB >

Nazvěme náš příklad „Show1“. Program ke jménu automaticky připojí extenzi .shw. Stručné vysvětlení tématu prezentace lze zadat do pole „Description“, na které se dostanete pomocí klávesy < TAB >.

Po těchto formalitách zmáčknete klávesu < F10 > a obrazovka se vám rozdělí na tři části. V horní části se objeví jména grafických souborů z aktuálního adresáře, které můžete použít ve své prezentaci. Jsou to především grafické soubory, které jste sami vytvořili programem Harvard Graphics. Můžete ale také pracovat se soubory, které vznikly jako produkty jiných programů (jako je např. PC Paintbrush, PC Paint, Dr. Halo). Do střední části obrazovky se vypisují ty grafické soubory, které jste již do prezentace zařadili.

V dolní části je možné přečíst popis, který jste zadali v poli „Show description“. Mezi jednotlivými oblastmi se můžete pohybovat pomocí klávesy < TAB >.

Abyste vybrali příslušný grafický soubor, přesuňte kurzorovými klávesami kurzor na jméno tohoto souboru a po stisknutí klávesy

**WORKSHOP  
HARVARD  
GRAPHICS**

**Chcete předvést  
nějaký svůj  
produkt  
nebo školit  
spolupracovníky?  
Prezentace  
na obrazovce  
vám při tom může  
prokázat  
neocenitelné  
služby.**

Ernst Tiermeyer



< ENTER > se jméno souboru objeví ve střední části obrazovky, určené pro soubory zařazené do prezentace. Vedle jmen se vypisuje také typ a popis souboru.

Stejným způsobem postupujte při aktivaci dalších souborů, (které chcete při prezentaci použít). Soubory se v seznamu pro prezentaci automaticky očíslovují podle pořadí, v jakém budou prezentovány. Jest-

liže jste již vybrali všechny potřebné soubory, stisknete klávesu < F10 >. Tím svoji volbu potvrdíte a vrátíte se zpět do prezentačního menu.

Nyní již můžete vidět výsledek své práce na obrazovce.

Aktivujte volbu < Select slide show > a zobrazí se vám seznam prezentací. Vyhledejte příslušný soubor - v našem případě „show1.shw“ - a označte jej pomocí klávesy < F10 >.

V < Slide Show Menu > pak vyberte < Display ScreenShow >. Na obrazovce se objeví obrázek z prvního souboru. Chcete-li si prohlédnout další obrázek, stisknete klávesu < ENTER >. Po promítnutí posledního obrázku se opět objeví < Slide Show Menu >.

Pokud vám nestačí takto jednoduché provedení prezentace, nabízí vám program Harvard Graphics speciální efekty pro „objevení se“ a „mizení“ jednotlivých obrázků. Pro přechod můžete zvolit nějaký jiný efekt.

Tyto efekty můžete zadat po zvolení < Add ScreenShow effect > v < Slide Show Menu >.

Obrazovka se pak rozdělí na několik sloupců. V prvních třech sloupcích naleznete číslo, jméno souboru a typ obrazu. Význam dalších pěti sloupců teď stručně vysvětlíme. Sloupce jsou označeny:

< Draw > - V tomto sloupci lze zadat efekt, tj. způsob, jakým se obrázek objeví na obrazovce.

< Dir > - Určuje směr (provádění) zadaného efektu) při operaci

< Draw > vlevo, vpravo, nahoru, dolů, dovnitř, ven (ne všechny směry jsou možné pro každý typ efektu).

< Time > - Určuje dobu, po kterou zůstane daný obrázek na obrazovce, než zmizí.

< Erase > - Zde lze zadat efekt, tj. způsob, jakým obrázek zmizí z obrazovky.

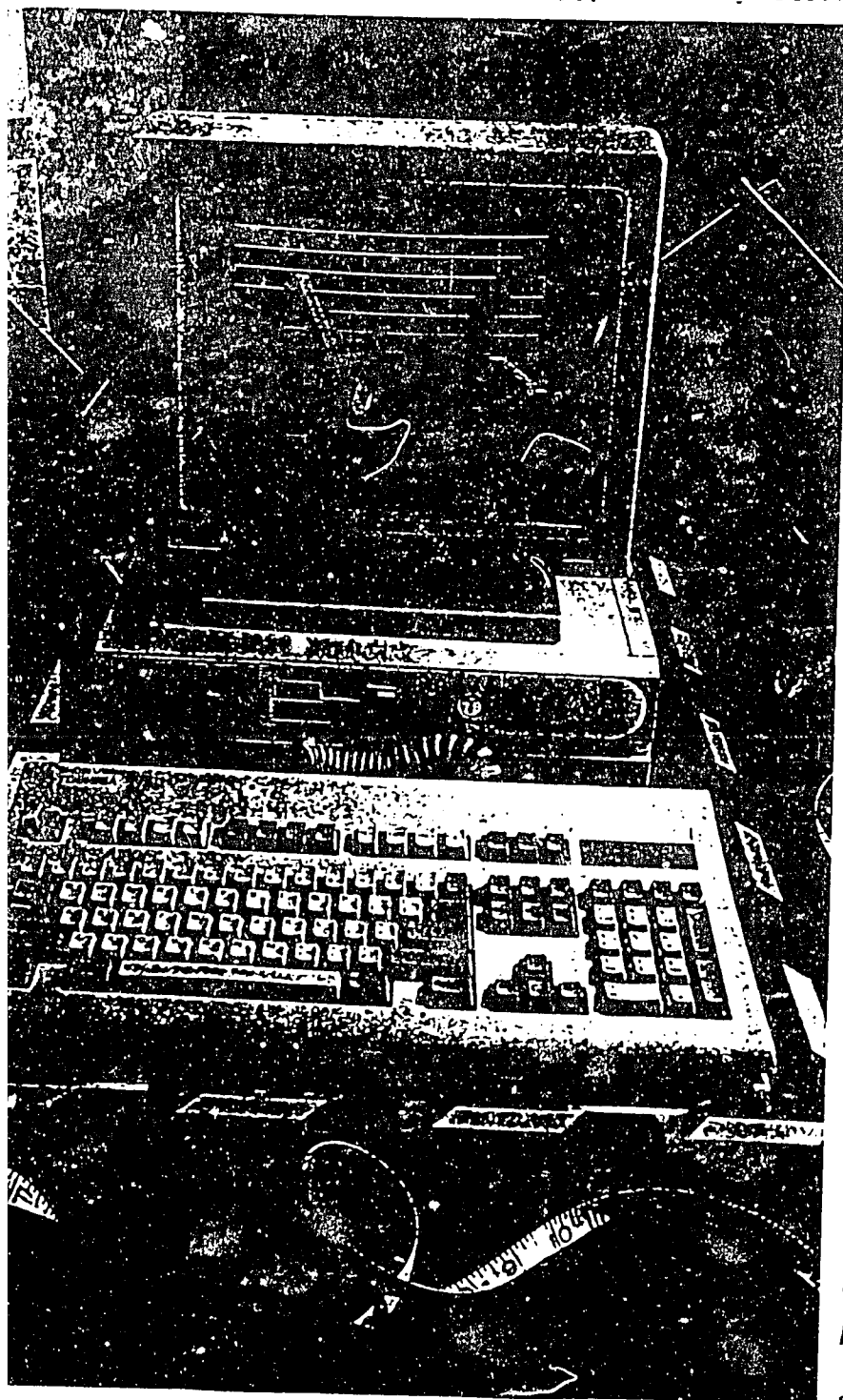
< Dir > - Určuje směr provádění zadaného efektu při operaci

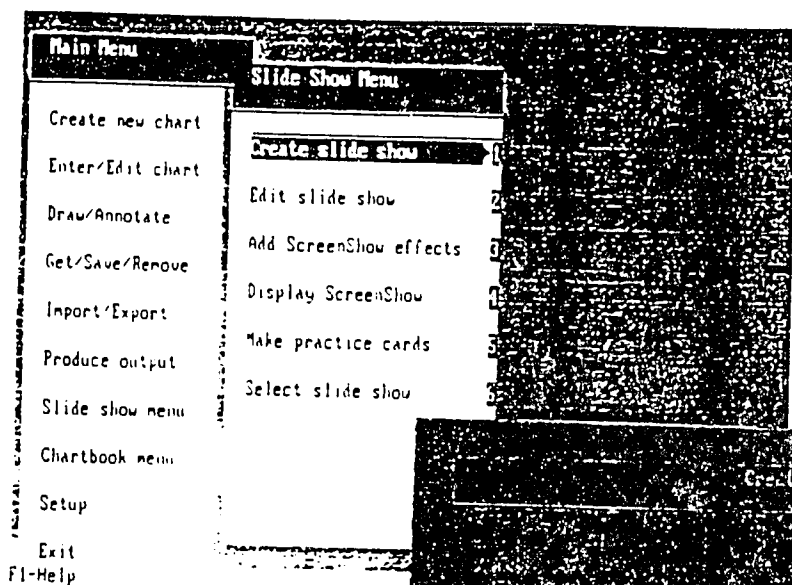
< Erase >, a to buď vlevo, vpravo, nahoru, dolů, dovnitř, nebo ven (ne všechny směry jsou možné pro každý typ efektu).

Pokud v některém sloupci nezadáte volbu, platí standardní nastavení. Z jednoho sloupce do druhého lze přecházet pomocí klávesy < TAB >. Stisknutím kurzorové klávesy nebo klávesy < ENTER > se můžete pohybovat po řádcích; pomlčkou . zapis přeskočíte.

## Ruční nebo automatizované předvedení prezentace

Najeďte kurzorem na sloupec < Draw >. Po stisknutí klávesy





< F6 > program Harvard Graphics nabídne možné volby pro tento sloupec. Stejné efekty se mohou použít i při vymazávání obrázku

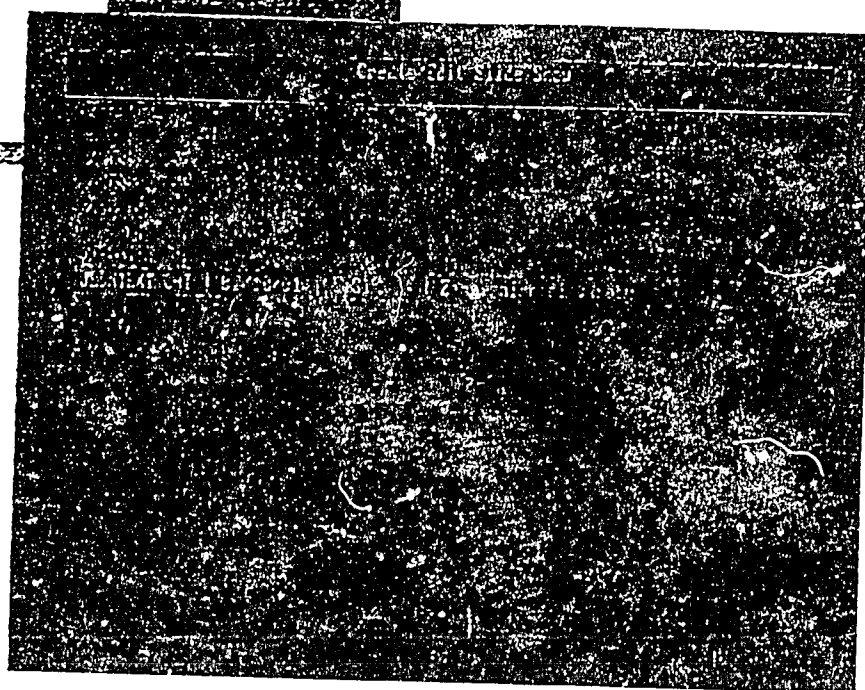
< Erase >. Ve sloupci < Dir > opět získáte stisknutím klávesy < F6 > nabídku směrů, které rozšiřují možnosti efektů. Směry z této nabídky však mají smysl pouze ve spojení s některými efekty. Obdobně najdete i přehled „mazacích“ efektů a jejich přípustných směrů.

Po výběru efektů se vrátíte stisknutím klávesy < F10 > zpátky do

▲ V menu < Slide Show Menu > na první pohled najdete všechny volby, které potřebujete pro vytvoření a předvedení své prezentace.

V horní části obrazovky jsou jména souborů, které máte k dispozici. Vybrané obrázky se zobrazí v pořadí, v jakém jste je zadali.

▼ Na pomocné kartičky si můžete v programu Harvard Graphics zaznamenat doplňující informace k jednotlivým částem vaší prezentace.



**Practice Cards**

Slide #	Name	Description
1	ZAMESTI	Vekova struktura zaměstnanců

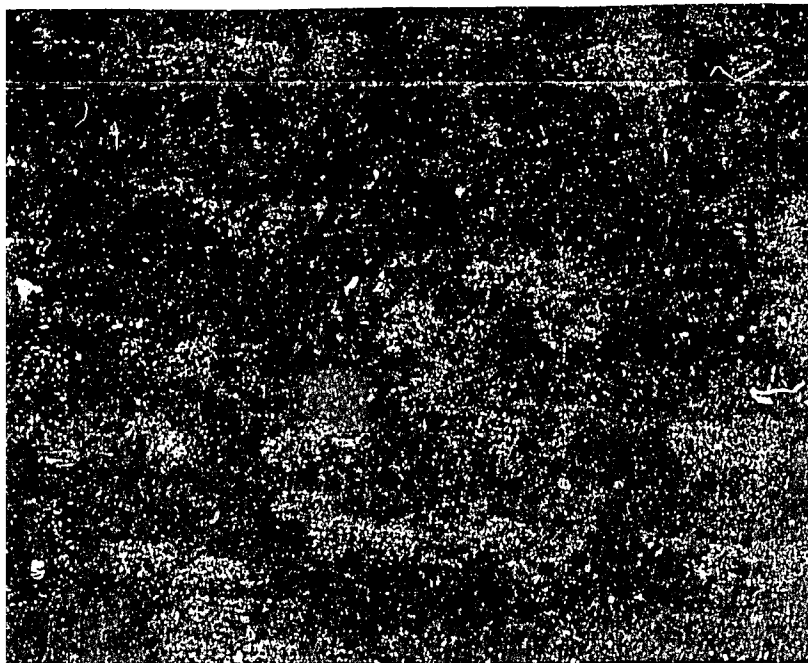
Print data: Yes >No      Display time:

< Slide Show Menu >. Příkazem < Display ScreenShow > si můžete prohlédnout hotovou prezentaci. Klávesou < ENTER > lze vyvolat na obrazovku další obrázek; klávesa < BACKSPACE > vrací o jeden obrázek zpět.

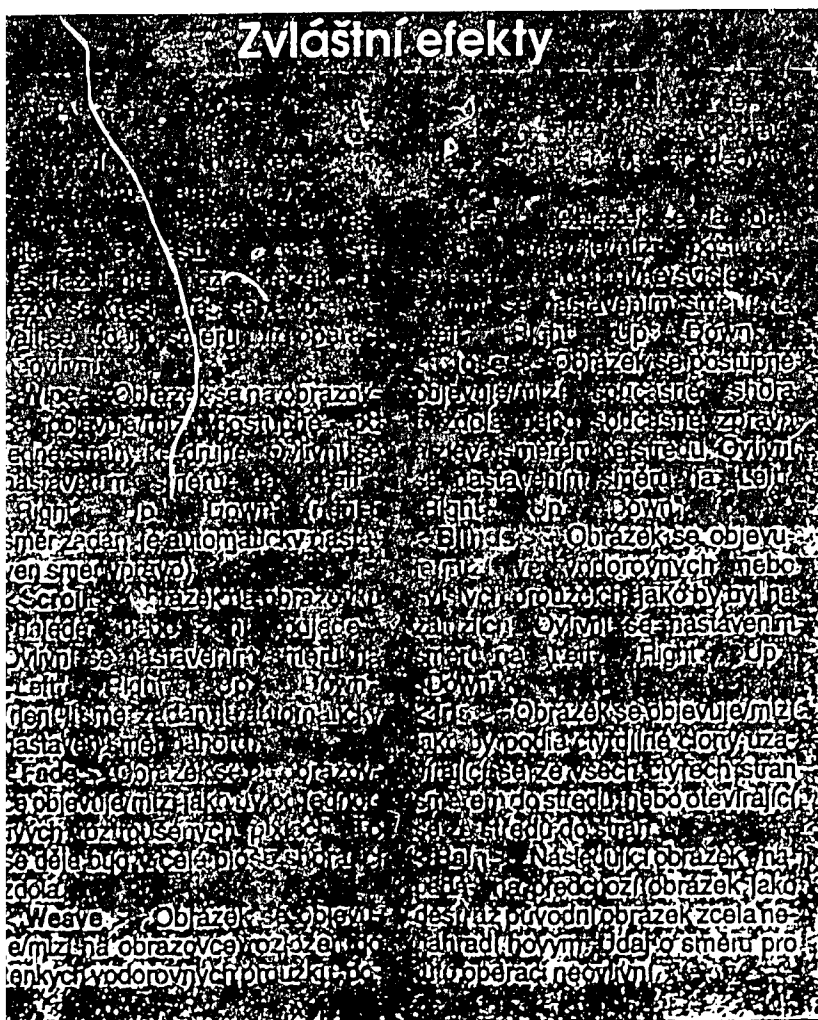
Předvádění prezentace můžete automatizovat. Lze přitom pro každý obrázek stanovit, jak dlouho setrvá na obrazovce, než jej nahradí další.

Doba trvání zobrazení se rovněž zadává v tabulce < Add ScreenShow effects >. Čas se zadává ve formátu mm:ss (minuty a sekundy), takže 1:30 znamená dobu jedné minuty a třiceti sekund.

I při automatickém předvádění prezentace můžete její průběh řídit „ručně“ - obrázek lze pozdržet, skočit na předchozí obrázek, anebo učinit změnu v datech.



klávesy < F6 > můžete vyvolat menu „zvláštních efektů“, které určí, jakým způsobem se budou na obrazovce obrázky objevovat a mizet na obrazovce.



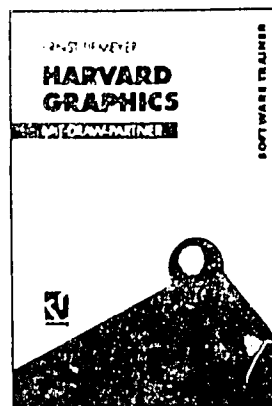
Často je zapotřebí mít v průběhu přednášky k dispozici psané poznámky či komentář týkající se jednotlivých bodů prezentace. Pro tento účel program nabízí < Make practice cards >.

### Na poznámky jsou praktické kartičky

Po zadání příkazu < Make practice cards > si zvolíte, ke které prezentaci si chcete dělat poznámky. Objeví se obrazovka s číslem, jménem a popisem souboru, vztahující se k prvnímu obrázku prezentace.

Pomocí menu se můžete rozhodnout, zda se k příslušnému obrázku má vytisknout s pomocnou kartičkou i tabulka hodnot (jedná-li se o graf). Pokud jste ještě nezadali údaj o čase, po který má obrázek setrvat na obrazovce, můžete to učinit zde.

Chcete-li si udělat poznámky k dalšímu obrázku, stisknete klávesu < PgDn >. Po dokončení poznámek k obrázkům se stlačením klávesy < F10 > nebo < ESC > přesunete opět do < Slide Show Menu >. Zvolíte-li < Produce output > v hlavním menu a pak < Print practice cards >, kartičky s poznámkami se vytisknou. Spokojíte-li se s jednoduchým seznamem jednotlivých obrázků, zadejte < Print slide show list >. Pro podporu nebo náhradu své prezentace na obrazovce můžete své obrázky vytisknout na tiskárně, souřadnicových zapisovačích či osvitových jednotkách.



Ernst Tiermeyer píše pro nakladatelství Vieweg. Mimo jiné napsal i knihu „Harvard Graphics a Draw Partner“



Ernst Tiemayer

Nechcete-li při výkladu ztratit návaznost, je třeba, abyste vy i vaši posluchači měli možnost vizuálně sledovat osnovu a základní pojmy vaší přednášky. O tom, jak vytvářet takové textové tabulky, diagramy apod., se dozvíte v následujícím článku.

# Kvalitní předvedení textů

WORKSHOP  
HARVARD  
GRAPHICS

Jasně textové tabulky, jako např. fólie, promítané diaprojektory nebo elektronickými přístroji se často používají na konferencích, poradách, při projednávání projektů, výsledků, na školeních, seminářích a vědeckých kongresech a přednášející doufá, že se mu tímto podaří udržet pozornost posluchačů.

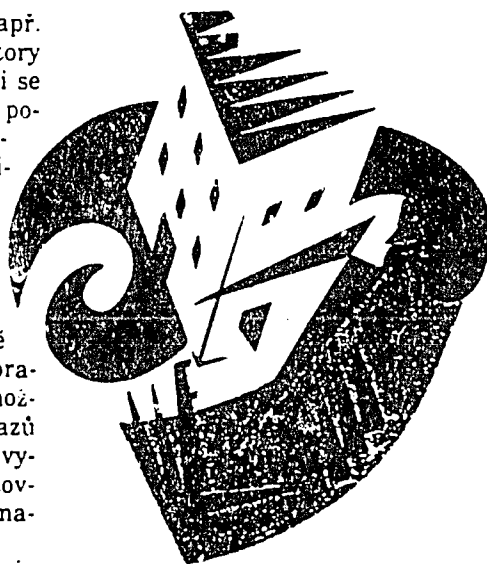
Pracujete-li s Harvard Graphics, máte k dispozici velké množství způsobů grafického zpracování textu. Přehled těchto možností získáte posílovaností příkazů „New graphics“ a „Text“. Každá vytvářená tabulka má svou obrazovku, v níž je možné zadávat informace o vkládaném textu.

Při zadávání textů v grafice je možné měnit atributy textu, jeho umístění a velikost znaků. Funkční klávesou <F5> můžete zobrazovat vybrané pojmy tučně nebo kurzívou, podtrhávat nebo barevně odlišit. Funkční klávesa <F7> změní zarovnání vybraných řádků (místo centrování např. zarovnání vlevo).

## Lepší uspořádání textů

V každé grafice pro zpracování textů můžete texty nahrát v libovolném formátu. Pro zvýšení přehlednosti je možné použít šipky, rámečky nebo kreslené symboly.

Aby bylo možné dobře vysvětlit různé textové diagramy, zvolíme si dva příklady: z oblasti „firemní prezentace“ a ze „seminární přednášky“.



Při firemní prezentaci potřebujete pro své podklady titulní stranu ve svislém nebo vodorovném formátu. Tuto stranu můžete zhotovit pomocí „nadpisové grafiky“. Za tímto účelem zvolte v hlavním menu Harvard Graphics položku „New graphics“ a v ní variantu „Text“. Poté, co je aktivována volba „Nadpisová grafika“, nacházíte se v režimu zadávání. Nyní je obrazovka rozdělena na tři části. Do každé této části můžete vložit až tři řádky textu, např. údaje vztahující se k:

- probíranému tématu,
- firmě, která je prezentována,
- osobě referenta,
- podnětu prezentace,
- místu a datu prezentace.

Z aktuálního řádku se dostanete do následujícího pomocí klávesy <TAB> nebo <RETURN>. Zásadně může být vloženo 60 znaků na řádek, avšak dbejte vždy omezení souvisejících se změnou výšky znaků. Obecně byste neměli umístit více než 25 znaků na řádek.

Chcete-li zjistit, jaký standardní formát používá Harvard Graphics při zpracování textu, nechte si předvést aktuální text funkční klávesou <F2>. Řádky jsou v „nadpisové grafice“ automaticky centrovány.

Každá část obrazovky jsou standardně přiřazeny určité velikosti písma. V horní části obrazovky je písmo nejvyšší (velikost znaku 8), v dolní části obrazovky je písmo nejmenší (velikost znaku 4). Toto standardní nastavení můžete změnit funkční klávesou <F7>. Změny provádíte řídicí klávesou a zadáváte nové velikosti.

## Přehled získaný jednoduchými seznamy

Další možností grafického zpracování textů jsou přehledy ve formě seznamů. Je vzato v úvahu, že textové tabulky mají být v mnoha případech sestaveny z bodů a hesel, které se vyskytují současně na jednom řádku. Pro takové použití nabízí Harvard Graphics dva způsoby grafického zpracování textů, a to „jednoduchý seznam“ a „heslovitý seznam“.

672

Například při firemní prezentaci a být krátce představen výrobní sortiment. Skupiny výrobků mají být uvedeny na jednoduchém seznamu. Aby bylo možné takové seznamy vytvořit, zadejte posloupnost příkazů: "New graphics", "Text", "Simple list". V horní části obrazovky se objeví obraz známý z tvorby obchodních diagramů. Zde můžete zadat nadpis, podnadpis poznámku pod čarou. V našem

případě napište do položky nadpis "zaměření naší výroby".

V dolní části uveďte skupiny výrobků podle pořadí. Aby byl text co nejpřehlednější, měli byste vždy dva řádky vynechat.

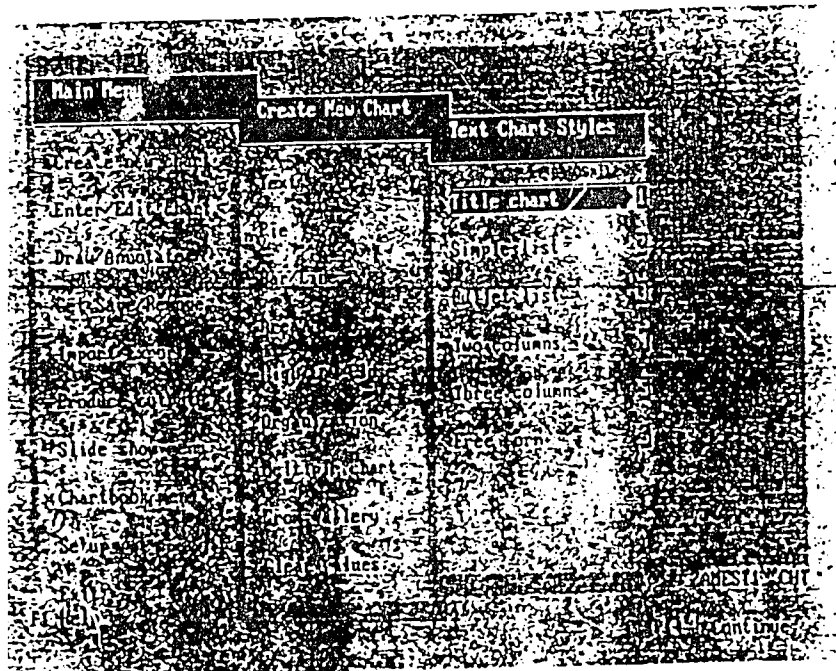
Všechny body seznamu jsou automaticky centrovány. To je možné ještě změnit funkčními klávesami <F5> a <F7>. Prázdnou řádku dodatečně vložíte stiskem <CTRL> <INS>. Kombinace kláves <CTRL>

Techno, GmbH

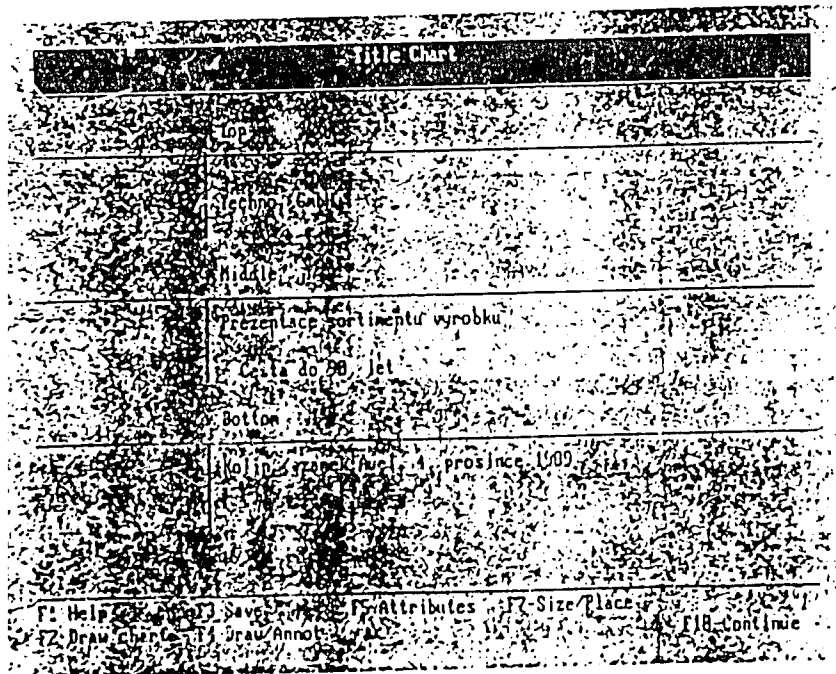
Prezentace sortimentu výrobku

- Cesta do 90. let -

Koln / zamek Auel, 4 prosince 1989



Harvard Graphics je možné vytvořit tabulky v šesti variantách



Tě části pro zadávání textu můžete měnit ve velikosti a zobrazení

Nadpisová grafika poskytne vašim podkladům výraz

<DEL> vymaže řádku, na niž je umístěn kurzor.

Variantou jednoduchého seznamu je tzv. "heslovitý seznam". Tyto seznamy se liší od jednoduchých v tom, že zde jsou položkám předřazeny vyznačené řídicí znaky (symboly, čísla). Heslovité seznamy používáte např. k:

- uvedení tématu prezentace,
- vysvětlení posloupnosti postupů,
- zaznamenání stanovených cílů.

Například při předkládání projektu chcete vysvětlit účinky, které jsou spojeny se zavedením sloučeného kancelářského systému. Trendy jsou uvedeny v heslovitém výpisu.

Po volbě položky heslovitého seznamu zapíšete do horní části obrazovky následující:

- nadpis: účinky organizace,
- podnadpis: spojené kancelářské systémy.

Poté přemístíte kurzor do textové části, která se nachází v další části obrazovky. Přitom je zohledněno následující:

- Na začátek řádky je automaticky uložen seznamový bod
- Při dvouřádkovém textu následuje automatické nastavení nové řádky
- Prázdný řádek vytvoříte dvojnásobným stiskem klávesy <RETURN>. Seznamový bod se automaticky objeví na začátku nové řádky.

Způsob, jakým se texty zaznamenávají v heslovitých seznamech, si můžete nechat předvést stiskem klávesy <F7>. Ukazatel v levé části obrazovky zřetelně signalizuje, že nadpis a podnadpis mají stejnou výšku písma, a vlastní informační text je centrován.

614

## Zamereni nasi vyroby

- Elektronika pro zabavu
- Pristroje pro domacnost
- Zdravotnicka technika
- Prumyslova elektronika
- Elektronika pro automobily

Jednoduchými seznamy si zajistíte jasný přehled

Ve formátu proveďte jen jednu změnu tak, aby nadpis i podnadpis měl stejnou výšku písma 7. Kromě toho nastavte pro vlastní text zarovnání vlevo aktivací varianty L.

Všechny položky by při návrhu seznamů měly být tvořeny stejným způsobem a měly by být vzájemně odděleny prázdným řádkem.

Další variantou grafického zpracování textů jsou dvou- nebo třísloupcové grafiky, kdy můžete informace přehledně umístit proti sobě, jako například:

- výčet všech pro a proti,
- postavení proti sebe: příčin, následků, nástinů řešení,
- srovnání jiných než číselných údajů,
- systematické zachycení různých aspektů,
- tabulkové zpracování čísel.

Pro dvou- i třísloupcové zpracování platí stejný postup. V druhém případě je na obrazovce o jeden sloupec více.

Ve výběru „dvousloupcový“ zadáte ve známé hlavičce ve dvou sloupcích text. Přitom je možné pro každý sloupec zvolit vboďný nadpis.

Funkční klávesou <F2> si můžete nechat výsledek zpětně ukázat na obrazovce. To připomíná, že Harvard Graphics standardně používá těchto formátů:

- textové informace o velikosti písma 5,
- nadpis sloupce podtržen o velikosti písma 5.5,
- mezi sloupci zůstává odstup,

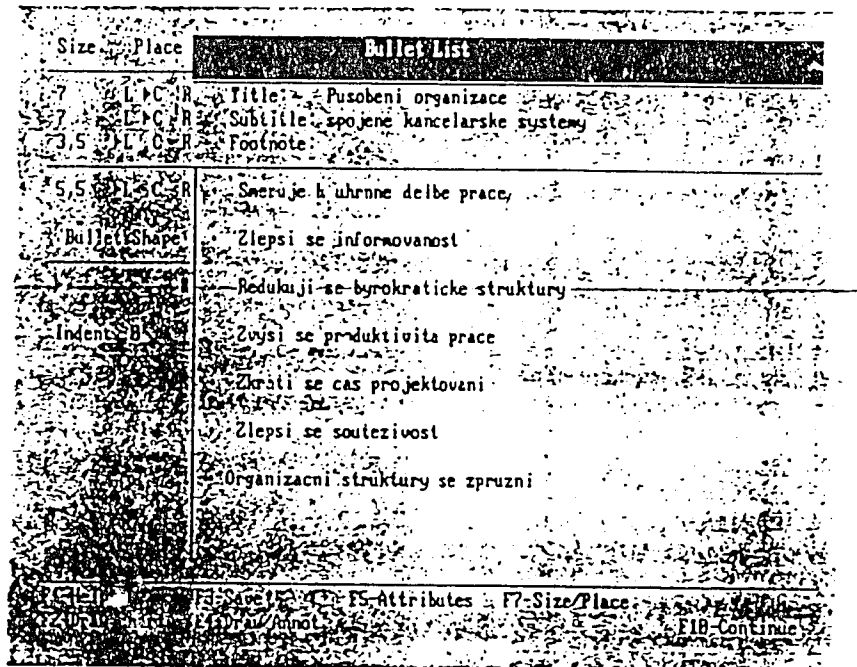
který je programem automaticky volen.

Vzdálenost mezi sloupci změníte stiskem klávesy <F7>. V poloze „meziprostor“ máte možnost pouze volby mezi „K“ (pro malé), „M“ (pro střední), „G“ (pro velké) a „S“ (pro velmi velké). Standardní formát textu můžete ještě samozřejmě záměrně změnit. Často je vhodné připojit orámování a linky.

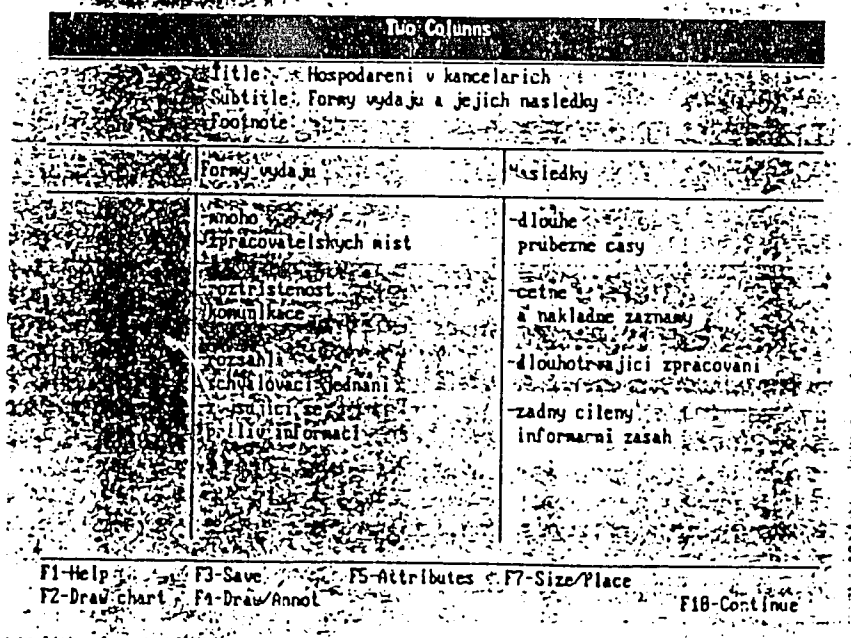
Také při vícenásobném uspo-

řádání textových grafik je třeba dbát na formální aspekty. Doporučuje se zadávat mnoho textu. Tak by neměla dvousloupcová grafika obsahovat více než deset řádků, třísloupcová na více než osm řádků.

Harvard Graphics umožňuje také tvorbu volných textových struktur. V tomto případě můžete text volně umístit na stránku požadovaným způsobem (pozice, ve-



Obrazovka pro zadávání heslovitých seznamů s údaji o volbě uspořádání



Obrazovka pro zadávání graficky zpracovaných dvousloupcových textů

675

## Působení organizace spojené kancelarské systémy

- Smeruje k uhrnutí práce
- Zlepší se informovanost
- Redukují se byrokratické struktury
- Zvýší se produktivita práce
- Zkrátí se čas projektování
- Zlepší se soutěživost
- Organizační struktury se zpružní

*Seznam hesel tvoří těsný a precizní základ vaší přednášky*

## Hospodáření v kancelářích Formy vydávu a jejich následky

<u>Formy vydávu</u>	<u>Následky</u>
-mnoho zpracovatelských míst	-dlouhé průběžné časy
-roztrísněnost komunikace	-četné a nakladné záznamy
-rozsáhlá schvalovací jednání	-dlouhotrvající zpracování
-zvysující se přívětivost informací	-žádné cíle informační zásahy

*Dvouloupcová textová grafika hned přehledně uspořádá všechna pro a proti*

## Nastup PC - ale jak?

Ten, kdo chce pesky ujit cestu 1000 km dlouhou, musí jednou učinit první krok. Většina lidí mluví pouze o poslední části cesty, a jen málo z nich se rozhodne k prvnímu kroku, bez něhož nelze začít.

*(Čínské přísloví)*

*Volně grafické zpracování textu vám umožňuje hrát si s uspořádáním*

kost písma) a opatřit jej požadovanými atributy.

V našem příkladu má být podle zadání uvedená část textu v druhé a třetí řádce podtržena, pramen má být napsán tučně a kurzívou.

Pro připojení daného textového atributu umístíte kurzor nejprve na první znak, jehož atributy (zobrazení) se mají měnit (v našem případě na písmeno „j“ slova jednou). Stisknete klávesu <F5> pro změnu typu znaků.

Nyní umístíte kurzor na konec měněného úseku textu (zde konec řádku). Potom se podívejte na atributy podtržení, umístěné v rámečku dole na obrazovce. Zde jsou aktuální nastavení označena ukazatelem (v našem případě „plně“ a „tučně“). Odpovídající atribut změníte klávesou <TAB> a pak výběr aktivujete (nebo deaktivujete) mezerníkem.

Klávesou <F2> můžete nakonec provést kontrolu. Podobným způsobem podtrhnete slovo „krokem“ a odpovídajícím způsobem označíte pramen citátu „čínské přísloví“ (zde je atribut „plně“ deaktivován a atribut „kurzíva“ aktivován).

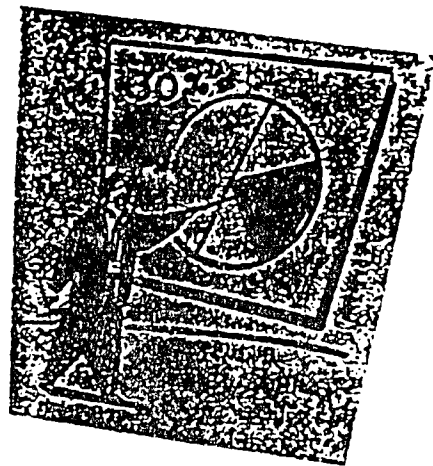
Jiné změny se týkají velikosti písma. Stisknete klávesu <F7> a v levé části obrazovky se objeví aktuální nastavení velikosti písma. Chcete-li změnit nastavení velikosti, nastavte kurzor tlačítkem <TAB> nebo klávesami pro ovládnutí kurzoru na řádek, v němž má změna proběhnout. Nyní zde zadejte novou velikost písma. Máte mnoho možností, ale nepřehánějte to!

Pro textové tabulky nabízí Harvard Graphics četné zajímavé varianty uspořádání. Buďte si však vědomi, že i v pouhých textových tabulkách můžete udělat zásadní chyby. Často jsou textové diagramy přetěžovány. Nadměrnost textu má za následek, že trpí čistota a srozumitelnost výkladu. Velikosti písma jsou při předvádění publiku často příliš malé. Uvědomte si to a používejte viditelné velikosti od 14 bodů.

*Ernst Tiemeyer je autorem: "Nakladatelství Vieweg, Wiesbaden. Mimo jiné je autorem knihy „Harvard graphics mit Draw Partner“* □

Ernst Tiemeyer

Mnozí jsou při optickém zpracování dat příliš horliví. Pozorovatele to děsí, počítačový estét je uražen. Na příkladě Harvard Graphics vám ukážeme, jak můžete optimálně využívat možnosti grafiky a přitom působit dojmem profesionála.



# Vaše čísla pastvou pro oči

WORKSHOP  
HARVARD  
GRAPHICS

**P**ro grafické znázornění čísel a obzvláště jejich podmnožin jsou velmi oblíbené kruhové diagramy. Na jednom příkladě vám poradíme, jak pomocí uvedeného programu můžete vytvářet kruhové diagramy a jaké možnosti se vám při tvorbě grafiky nabízejí. Znázorníme věkovou strukturu zaměstnanců jedné firmy. Jako podklad slouží následující data:

16 až 30 let: 4500 zaměstnanců  
30 až 40 let: 6848 zaměstnanců  
40 až 50 let: 7987 zaměstnanců  
50 až 60 let: 4111 zaměstnanců  
nad 60 let: 1002 zaměstnanci

Jak byste řešili takovou úlohu? Nejdříve vyvoláte příslušný vstupní formulář pro evidenci dat. Toho dosáhnete tak, že v hlavním menu vyberete volbu „Nová grafika“ a budete aktivovat „Kruh“. Výsledkem bude obrazovka umožňující vstup dat. Tato obrazovka se třemi řádkami v hlavičce dovoluje zadat v šesti různých sloupcích data a parametry diagramu.

Hlavička obsahuje tři políčka pro vstup tak, jak je to obvyklé téměř u všech typů diagramů Harvard Graphics:

- úroveň k zadání hlavního nadpisu.
- podtitulek pro další řádky nadpisu.
- poznámka pro evidenci značky au-

tora, data vytvoření nebo pramene původu.

Ve sloupcích pod tím zadáte označení a hodnoty pro segmenty kruhového diagramu. Jednotlivé sloupce mají následující význam:

- Segment: obsahuje předem dané očíslování segmentů.
- Označení: umožňuje přiřadit název pro segment (maximálně 20 znaků dlouhý); pomocí svislé čáry lze označení rozdělit na dvě řádky.
- Hodnota: zadání čísla pro segment; musí to být kladná čísla a je umožněno i zadání desetinné čárky.
- Řez: Výběr volby „Ano“ způsobí „Vyříznutí“ příslušného segmentu ze zbytku kruhu.
- Barva: zadání číselného označení z palety barev (0 až 16); při zadání číslíce 0 zůstane segment „schován“.
- Vzorek: zadání číselného označení vzorku pro příslušný segment (0 až 12).

V našem případě zadejte nejprve vstupní hodnoty pro políčko „Titulek“ a „Podtitulek“. Potom podle tabulky hodnot vyplňte sloupce „Označení“ a „Hodnota“. Sektor kruhového diagramu, který odpovídá věkové skupině 50 až 60 let, má být zvlášť zvýrazněn. Proto se musí nastavit řádka se segmentem, který má být

vyříznut, zde tedy řádka čtvrtá. Ve sloupci „Řez“ vyberte volbu „Ano“. Nyní je vstupní formulář vyplněn. Do změn předem daných barev a vzorků se ještě pouštět nebudeme.

Dříve, než soubor uložíte do paměti a grafiku vytisknete, měli byste si ji nejdříve nechat pro kontrolu ukázat na obrazovce. Toho dosáhnete pomocí <F2>.

Vidíte, že Harvard Graphics umístí diagram doprostřed obrazovky. Program přitom vypočítá velikost jednotlivých segmentů a znázorní je. Kromě toho jsou jednotlivým segmentům přiřazena zadaná označení a hodnoty. Jestliže chcete obrázek opustit, stisknete libovolnou klávesu. Na obrazovce je nyní opět vstupní formulář.

Kromě základních funkcí se nabízejí další dodatečné možnosti pro vytvoření kruhového diagramu. K tomu vám poslouží obrazovky „Titulek a volby“.

První stránku můžete aktivovat ve vstupním formuláři pomocí <F8>. Na obrazovce s formulářem pro „Volby“ se objeví dosud zadaný titulek, podtitulek a poznámky. Pod tím jsou k dispozici různé volby.

Trojrozměrného efektu můžete dosáhnout pomocí volby „3Defekt“. Zadáte-li zde „Ano“, dodáte kruhovému diagramu stínování.

611

Dva paralelní diag. amy získáte pomocí volby „Spojit“ a „Proporcionálně“. Hodnotou „Ano“ pro volbu „Proporcionálně“ dosáhnete proporcionálního poměru dvou kruhových diagramů, které chcete znázornit vedle sebe. Volbou „Vyplnit čím“ můžete stanovit, jestli se kruhové segmenty mají zobrazit stejnoměrně barevně, šrafovane, nebo v kombinaci barev a šrafování (barevné vzorky). Kromě toho nabízí první stránka formuláře „Titulek a volby“ možnost změnit velikost a umístění písma. Stisknete(F7), a na levém okraji pak můžete změnit číslice zadané pro velikost znaků.

### Větší úspěch se 3Defektem

Druhou stránku obrazovky „Titulek a volby“ aktivujete pomocí <Pgdn>. Zde můžete třídít segmenty kruhového diagramu, otočit kruhový diagram zadáním počtu stupňů mezi 0 a 360 v políčku „Otočení“.

- změnit velikost kruhového diagramu tím, že do pole „Velikost“ zanesete číslo mezi 0 a 100,
- zvýraznit, nebo ztlumit popis segmentů a změnit velikost písma,
- zapnout, nebo vypnout výpis číselných údajů a cíleně formátovat (změna polohy na obrazovce, přidání symbolu měny),
- převést číselné údaje do procentuálních hodnot.

Pomocí kruhových diagramů se často znázorňují podíly. Proto je zajímavé, jestliže se neznázorní jen absolutní čísla, ale jako alternativa nebo doplněk také procentuální hodnoty příslušných segmentů.

Nyní bychom chtěli v doposud zhotoveném kruhovém diagramu vypsat procentuální hodnoty pod označením segmentů, zatímco uvnitř segmentů kruhu se objeví absolutní hodnoty. V tomto případě je nutné provést ve formuláři „Titulek & volby“ následující změny:

- řádku „Hodnotu kam“ nastavit na „Dovnitř“,
  - řádku „Procenta“ nastavit na „Ano“.
- Nyní si prohlédněte hotový dia-

Pie Chart 1 Data Page 1 of 2

Title: Vekova struktura zamestnancu  
 Subtitle: (Za rok 1990)  
 Footnote:

Slice	Label Name	Value Series 1	Cut Slice Yes No	Color	Pattern
1	16 - 30	4508	Yes	2	1
2	30 - 40	6048	No	3	2
3	40 - 50	7987	No	4	3
4	50 - 60	4111	No	5	4
5	nad 60	1802	No	6	5
6			No	7	6
7			No	8	7
8			No	9	8
9			No	10	9
10			No	11	10
11			No	12	11
12			No	13	12

F1-Help F3-Save F2-Draw chart F4-Draw/Annot F6-Colors F8-Options F9-More series F10-Continue

Ve vstupním formuláři pro kruhové diagramy zadáte titulek diagramu, označení pro kruhové segmenty a rovněž příslušné hodnoty



Věková struktura zaměstnanců (stav v roce 1990): Kruhový diagram pozorovateli názorně ukazuje podíl jednotlivých segmentů

Pie Chart 1 Data Options Page 1 of 2

Size: Place: F

Title: Vekova struktura zamestnancu  
 Subtitle: (Za rok 1990)  
 Footnote:

3D effect Yes No  
 Link pics Yes No  
 Proportional pics Yes No  
 Fill style Color Pattern Both

F1-Help F3-Attributes F7-Size/Place F2-Draw chart F8-Data F10-Continue

Na první stránce formuláře „Titulek & volby“ dosáhnete pozoruhodných 3Defektů a své diagramy můžeme spojit

675

**Pie Chart Titles & Options Page 2 of 2**

	Pie 1			Pie 2		
Chart style	<input checked="" type="checkbox"/> Pie	<input type="checkbox"/> Column		Pie	<input type="checkbox"/> Column	None
Sort slices	Yes	<input type="checkbox"/> No		Yes	<input type="checkbox"/> No	
Starting angle	0			0		
Pie size	78			58		
Show label	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No		<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	
Label size	3			3		
Show value	Yes	<input type="checkbox"/> No		Yes	<input type="checkbox"/> No	
Place value	Below	Adjacent	<input type="checkbox"/> Inside	<input type="checkbox"/> Below	Adjacent	Inside
Value format						
Currency	Yes	<input type="checkbox"/> No		Yes	<input type="checkbox"/> No	
Show percent	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No		Yes	<input type="checkbox"/> No	
Place percent	<input type="checkbox"/> Below	Adjacent	Inside	<input type="checkbox"/> Below	Adjacent	Inside
Percent format						

F1: Help

F2: Draw chart

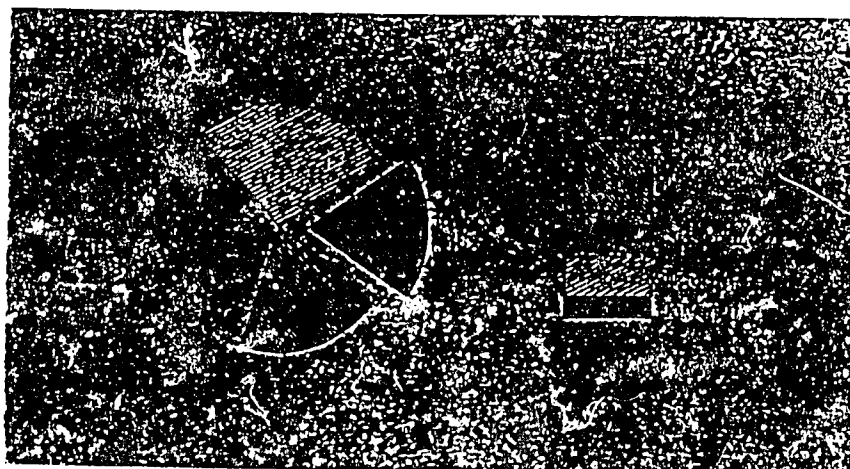
F8: Data

F10: Continue

Druhá stránka formuláře „Titulek & volby“ nabízí mnoho možností pro konstrukci jednotlivých nebo paralelních kruhových diagramů



Věková struktura zaměstnanců (stav v roce 1990):  
V tomto diagramu byly údaje vypočteny a vypsány v procentech



Věková struktura zaměstnanců (stav v roce 1990):  
Spojením kruhového diagramu se sloupcovým lze lépe objasnit jednotlivé segmenty. Od vyřiznutého segmentu diagramu 1 jsou vedeny dvě spojnice k diagramu 2. Druhý diagram je sloupcový a jeho výšky odpovídají velikosti segmentů kruhového diagramu 1.

gram. Procentuální podíly byly spočítány a zapsány pod příslušná označení. Za výpisy procentuálních podílů se automaticky objeví znak procenta. Absolutní hodnoty stojí uvnitř jednotlivých kruhových segmentů.

Na druhé stránce obrazovky „Titulek & volby“ je zajímavá už jen pravá polovina. Tady máte možnost vytvořit paralelně k prvnímu kruhovému diagramu druhý. Obdobně také lze spojit kruhový diagram se sloupcovým. Můžete tak blíže vysvětlit určitý segment kruhového diagramu. Nyní pojednáme o tom, jak toho dosáhneme.

### Jak znázornit dva diagramy současně

V novém diagramu, který chceme rozšířit, má být současně znázorněno, jaký stupeň dosaženého vzdělání vykazují zaměstnanci pod 30 let. Podklady k tomu tvoří následující čísla:

Univerzitní vzdělání: 12 %

Maturita: 22 %

Vyšší odborné vzdělání: 25 %

Jiné: 41 %

Abyste vytvořili místo, vymažete nejprve ve vstupním formuláři ve sloupci „Označení“ doplněk „Roky“. Hned potom provedete evidenci hodnot pro druhý diagram. Stisknete tedy klávesu <Pgdn>. Objeví se formulář pro evidenci ke druhému diagramu. Po zadání hodnot přejdete pomocí <F8> na druhou stránku formuláře „Titulek & volby“ a potom nastavíte řádku „Typ diagramu“. U diagramu 2 vyberte volbu „Sloupec“. Kromě toho musí být výpis hodnot nastaven na „Ne“. Abyste nyní mohli oba diagramy spojit, vezmete vstupní formulář pro první diagram a vyřiznete tam segment odpovídající věkové skupině 16 až 30 let.

**Poznámka:** Pro věkovou skupinu 50 až 60 let musíte pro „Rež“ nastavit opět volbu „Ne“.

Stisknete <F8> a <Pgup>, abyste se dostali k první stránce formuláře „Titulek & volby“. V poli pro příkaz „Spojit“ nastavíte volbu na „Aro“. Velikost diagramu pak pro první diagram nastavíte na 70 na druhé stránce formuláře tak, že v políčku „Velikost“ nastavíte hodnotu 70.

6/11

Grafiku si můžete nechat ukázat pomocí <F2>.

Kruhové diagramy lze znázornit také vedle sebe - například aby se proti sobě postavil vývoj v různých časových okamžicích. Ukážeme to na příkladě odbytu tiskáren:

Typ tiskárny	1986	1992
Sérové tiskárny	64,4 %	38,2 %
Rádkové tiskárny	19,3 %	7,2 %
Stránkové tiskárny	16,3 %	54,6 %

V podstatě budete postupovat stejně jako u jednotlivých kruhových diagramů.

Nejprve musíte ve vstupním formuláři evidovat data pro první kruhový diagram. Diagram leží vlevo, a proto zanesete nejprve hodnoty pro rok 1986. Stisknete <Pgdn>

### Tip ke konstrukci z PC-WELTU

Jestliže budete vytvářet dva kruhové diagramy vedle sebe, měli byste je vytvořit jako dva samostatné diagramy. Každý z nich by měl být vytvořen jako samostatný diagram. Pokud chcete, aby se diagramy nacházely vedle sebe, můžete je vytvořit jako dva samostatné diagramy. Každý z nich by měl být vytvořen jako samostatný diagram.

Pro „Formát“ v poslední řádce zadejte číslici 1. Tímto způsobem dosáhnete výpisu s jedním místem za desetinnou čárkou. Tyto změny musí být provedeny jak pro diagram 1, tak i pro diagram 2.

- V řádce „Hodnoty“ musíte nastavit volbu na „Ne“.
- V řádce „Procenta“ musíte nastavit volbu na „Ano“.

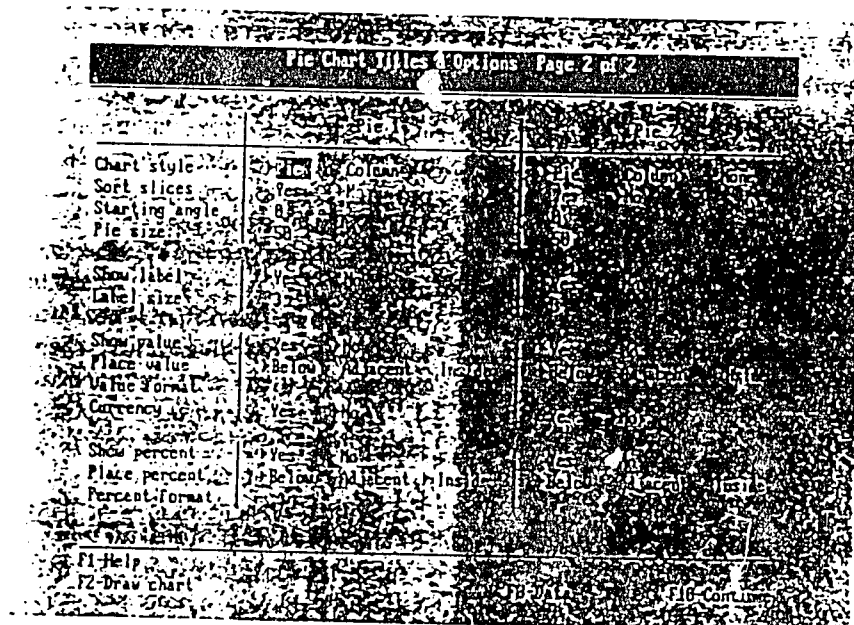
- Pro „Formát“ v poslední řádce zadejte číslici 1. Tímto způsobem dosáhnete výpisu s jedním místem za desetinnou čárkou. Tyto změny musí být provedeny jak pro diagram 1, tak i pro diagram 2.

Nyní jste zapsali data pro dva kruhové diagramy a provedli jste formátování čísel. Pomocí <F2> můžete ještě jednou zopakovat kontrolu na obrazovce. Oba kruhové diagramy teď stojí vedle sebe.

Jestliže jste to uskutečnili, můžete náčrt modifikovat pomocí funkce „Kreslit/doplňovat“. Tady můžete ještě zadat doplňující vysvětlivky nebo připojit menší grafiky z obsáhlé knihovny. Dávejte na to nicméně dobrý pozor: Prezentativní grafiky nesmějí být přeplněné. Podrobnější údaje k tomuto tématu naleznete v příštích třech částech našeho Workshopu.

(pokračování)

Ernst Tiemeier pracuje jako autor v nakladatelství Vieweg. Mimo jiné zveřejnil i knihu „Harvard Graphics s Draw partner“.



Tak může vypadat formulář „Titulek & volby“, jestliže máme nastavit volby pro dva kruhové diagramy.

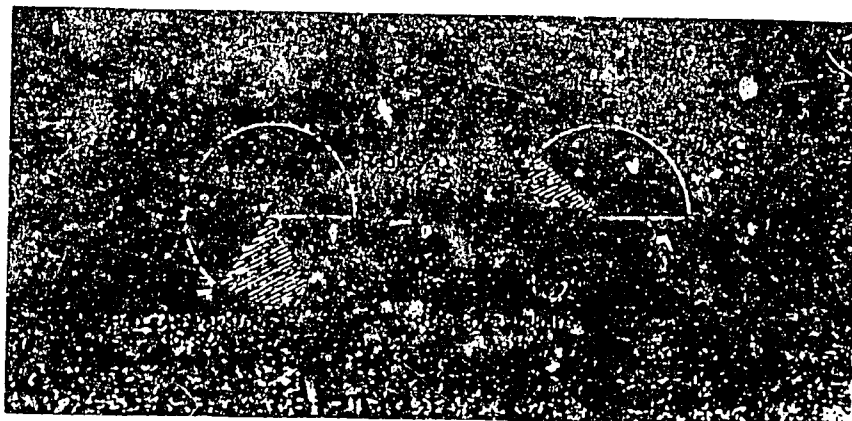
a zadáte data pro druhý kruhový diagram.

Pro evidenci titulků diagramu ze vstupního formuláře musíte stisknout klávesu <F8>. Potom provedete následující záznamy:

- Titulek: Odbyt tiskáren na území Německa.
- Titulek diagramu 1. 1986.
- Titulek diagramu 2: 1992.

Grafiky, prosím, nepřepínejte.

Chcete-li změnit formát výpisu, vyvolejte pomocí <Pgdn> druhou stránku formuláře „Titulek & volby“. Přitom musíte vzít v úvahu následující změny:



Odbyt tiskáren na území Německa (1986 - 1992)

Jestliže znázorníte kruhy tak, že budou ležet v jedné grafice vedle sebe, budou srovnání nejma



**BOOKS AND TRAINING MATERIALS ACQUIRED FOR THE LIBRARIES  
AT THE SLOVAK INSTITUTE FOR PUBLIC ADMINISTRATION (in duplicate)  
AND THE CZECH INSTITUTE FOR LOCAL ADMINISTRATION - 1992**

- American Bar Association. Identifying and Prosecuting Fraud and Abuse in State and Local Contracting. Chicago: ABA, 1984. 123 p. \$18.00
- Anderson, Wayne F., Chester A. Newland, and Richard J. Stillman, II, et al. The Effective Local Government Manager. Washington, D.C.: ICMA, 1983. 264 p. \$29.95.
- Arnold, David S., Christine S. Becker, and Elizabeth K. Kellar. Effective Communication: Getting the Message Across. Washington, D.C.: ICMA, 1983. 229 p. \$29.95.
- Aronson, J. Richard, and Eli Schwartz, eds. Management Policies in Local Government Finance. Washington, D.C.: ICMA, 1987. 449 p. \$39.95.
- Banovetz, James M., ed. Managing Local Government: Cases in Decision Making. Washington, D.C.: ICMA, 1990. 244 p. \$27.95.
- \_\_\_\_\_. ed. Small Cities and Counties: A Guide to Managing Services. Washington, D.C.: ICMA, 1984. 356 p. \$28.95.
- Bureau of Law & Business. How to Write Job Descriptions -- The Easy Way. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management, 1982. 113 p. \$25.00
- Chandler, Ralph C., and Jack C. Plano. The Public Administration Dictionary. 2nd ed. Santa Barbara, CA: ABC-CLIO, Inc., 1988. 430 p. \$49.50.
- Coleman, Ronny J., and John A. Granito, eds. Managing Fire Services. 2nd ed. Washington, D.C.: ICMA, 1988. 506 p. \$39.95.
- Coiman, William G. State and Local Government and Public-Private Partnerships. New York: Greenwood Press, 1989. 437 p. \$75.00
- Council of State Governments. Buying Professional and General Services: A Guide. Lexington, KY: CSG, 1986. 26 p. \$10.00.
- \_\_\_\_\_. Public-Private Partnerships in Environmental Protection: A Study of Japanese and American Frameworks for Solid Wastes and Air Toxics. Lexington, KY: The Council, 1991. 20 p. \$6.50

- Davidson, Jeffrey P. Marketing Your Community. Public Technology, Inc.: 1986. 93 pp. \$40.00.
- Fosler, R. Scott (Editor). Local Economic Development: Strategies for a Changing Economy. Washington, D.C.: ICMA, 1991. 176 pp. \$21.95.
- Gershon, Brickner and Bratton, Inc. Small Scale Municipal Solid Waste Recovery Systems. New York: Van Nostrand and Reinhold, 1986. 272 p. \$52.95.
- Glick, Paul E. How to Understand Local Government Financial Statements: A User's Guide. GFOA: 1986. 55 pp. \$12.00.
- Harney, Donald F. Service Contracting: A Local Government Guide. Washington, D.C.: International City Management Association, 1992. 251 p. \$45.00
- International City Management Association (ICMA). Achieving Economic Development Success: Tools That Work. Washington, D.C.: ICMA, 1991. 156 pp. \$32.00.
- \_\_\_\_\_. The Citizen As Customer. ICMA: 1989. \$150.00. Training package includes user's guide, workbook, and audiocassette.
- \_\_\_\_\_. Community Leadership ActionPak. Washington, D.C.: ICMA, 1989. \$250.00. Handbook, case studies, 90-minute videotape, leader's guide.
- \_\_\_\_\_. Developing Work Procedures: A Guide for Local Governments. Washington, D.C.: ICMA, 1987. 108 p. \$22.00.
- \_\_\_\_\_. Elected Official's Handbooks. 3rd ed. Washington, D.C.: ICMA, 1988. \$60.00. Set of five booklets.
- \_\_\_\_\_. Excellence in Local Government Management. Washington, D.C.: ICMA, 1984. \$150.00. Training package including a handbook, leader's guide, assessment survey, handouts and readings.
- \_\_\_\_\_. "Form and Adaptation: A Study of the Formal and Informal Functions of Mayors, City Managers, and Chief Administrative Officers." Baseline Data Report. Volume 22, Number 1. Washington, D.C.: ICMA, Jan./Feb. 1990. 12 p. \$16.50.
- \_\_\_\_\_. "Goal Setting in Local Government." Management Information Services (MIS) Report. Volume 21, Number 3. Washington, D.C.: ICMA, March 1989. 10 p. \$12.95.

\_\_\_\_\_. "Guidelines for Employee Development and Training Programs." MIS Report. Volume 18, Number 1. Washington, D.C.: ICMA, January 1986. 10 p. \$12.95.

\_\_\_\_\_. A Manager's Guide to Improving Employee Relations. Washington, D.C.: ICMA, 1987. \$95.00. Training package including a handbook, leader's guide, and audiotaped case studies.

\_\_\_\_\_. "Merit Systems and Personnel Appraisals in Local Government." Baseline Data Report. Volume 22, Number 6. Washington, D.C.: ICMA, November/December 1990. 12 p. \$16.50.

\_\_\_\_\_. "Orientations for Elected Officials." Washington, D. C.: ICMA, 1991. 17 p. \$13.95

\_\_\_\_\_. Partnerships in Local Governance: Effective Council-Manager Relations. Washington, D.C.: ICMA, 1989. \$95.00. Training package including a user's guide and a handbook.

\_\_\_\_\_. Performance Evaluation: A Manager's Guide to Employee Development. Washington, D.C.: ICMA, 1987. \$150.00. Training package including a leader's guide, handbook, and audiotaped case studies.

\_\_\_\_\_. A Practical Guide to Employee Motivation. Washington, D.C.: ICMA, 1987. \$95.00. Training package including a handbook, leader's guide, and audiotaped case studies.

\_\_\_\_\_. Service Delivery in the '90s: Alternative Approaches for Local Governments. Washington, D.C.: ICMA, 1989. 190 pp. \$38.00.

\_\_\_\_\_. Skills Building for Supervisors. Washington, D.C.: ICMA. 1985. \$28.95. Training package including a leader's guide.

\_\_\_\_\_. So Now You're A Trainer. Revised ed. Washington, D.C.: ICMA, 1991. 55 p. \$25.00.

\_\_\_\_\_ in cooperation with the Carl Vinson Institute of Government, University of Georgia. Effective Supervisory Practices. Second Edition. Washington, D.C.: ICMA, 1984. 215 p. \$28.95.

International Personnel Management Association. Readings in Performance Management. Alexandria, VA: International Personnel Management Association, 1988. 334 p. \$17.00

- International Union of Local Authorities. Section for the Eastern Mediterranean and Middle East Region. Local Government Training Institutions: A World-Wide Directory. 2nd Edition. IULA/EMMA (Istanbul, Turkey):1991. 384 pp. \$35.00.
- Kellar, Elizabeth K., Editor. Ethical Insight, Ethical Action: Perspectives for the Local Government Manager. Washington, D.C., International City Management Association, 1988. 190 p. \$22.95
- Kelley, Joseph T. Costing Government Services: A Guide for Decision Making. GFOA: 1984. 154 pp. \$22.00.
- Klitgaard, Robert. Controlling Corruption. Berkeley, CA: University of California Press, 1988. 220 p. \$25.00
- Lawson, Joseph W. R., II. How to Develop a Personnel Policy Manual. Fifth Edition. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management, 1990. 509 p. \$92.00
- Lewis, Carol W. The Ethics Challenge in Public Service: A Problem-Solving Guide. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1991. 228 p. \$27.95
- National Association of State Purchasing Officials. The Contract Cookbook for Purchase of Services. Second Edition. Lexington, KY: Council of State Governments, 1990. 61 p. \$25.00
- National Association of Towns and Townships (NATaT). Harvesting Hometown Jobs: A Small Town Guide to Local Economic Development. NATaT: 1985. Guidebook and video program. \$80.00.
- National Civic League. Model City Charter. (Seventh Edition) Denver: NCL, 1989. 87 p. \$12.50
- \_\_\_\_\_. Model County Charter. (Revised Edition) Denver: NCL, 1990. 83 p. \$12.50
- \_\_\_\_\_. Model State Conflict of Interest and Financial Disclosure Law. Denver: National Civic League, 1979. 44 p. \$6.00
- National Contract Management Association. Workshops: Introduction to Cost & Price Analysis: Participant Guide. Vienna, VA: NCMA, 1989. 25 p. \$10.95.
- National League of Cities. Council Development: Strategies for Improving City Council Effectiveness. Washington, D.C.: NLC, 1980. 15 p. \$6.00.

654

- \_\_\_\_\_. Council Staffing in a Mayor-Council City: The Seattle Model. Washington, D.C.: NLC, 1980. 15 p. \$6.00.
- \_\_\_\_\_. Creating a Framework for Economic Development Decision-Making: A Guidebook for Local Elected Officials. Washington, D.C.: NLC, 1981, 22 p. \$8.00.
- \_\_\_\_\_. Financing Infrastructure: Innovations at the Local Level. Washington, D.C.: NLC, 1987. 140 p. \$15.00.
- \_\_\_\_\_. Intergovernmental Relations in the United States. Washington, D.C.: NLC, 1988. 8 p. Free.
- \_\_\_\_\_. Local Officials Guide to Small Business Partnerships. Washington, D.C.: NLC, 1989. 82 p. \$20.00.
- \_\_\_\_\_. Municipal Incinerators: 50 Questions Every Local Government Should Ask. Washington, D.C.: NLC, 1988. 54 p. \$10.00.
- \_\_\_\_\_. Solving Community Problems by Consensus. Washington, D.C.: NLC, 1989. 22 p. \$15.00.
- \_\_\_\_\_. Tools for Leadership: A Handbook for Elected Officials. Washington, D.C.: NLC, 1980. 32 p. \$12.00.
- National Institute of Governmental Purchasing. "Joint, Administrative" (Consolidated Purchasing). Falls Church, VA: NIPA, 1981. 39 p. \$7.00.
- \_\_\_\_\_. "Joint Bid" Intergovernmental Cooperative Purchasing. Falls Church, VA: NIPA, 1981. 39 p. \$7.00.
- Nenno, Mary K., and Paul C. Brophy, et al. Housing and Local Government. Washington, D.C.: ICM/A, 1982. 260 p. \$28.00.
- Slater, David C. Management of Local Planning. Washington, D.C.: ICMA, 1984. 288 p. \$34.95.
- So, Frank S., and Judith Getzels. The Practice of Local Government Planning. 2nd ed. Washington, D.C.: ICMA, 1988. 554 p. \$39.95.
- Sorkin, Donna; Ferris, Nancy, and James Hudak. Strategies for Cities and Counties: A Strategic Planning Guide. Public Technology, Inc.: 1984. 76 pp. \$35.00.

6/15

Zemansky, Stanley D. Contracting Professional Services. Falls Church, VA: National Institute of Governmental Purchasing, 1987. 151 p. \$15.00.

\_\_\_\_\_. Ethics and Quality Public Purchasing. Falls Church, VA: National Institute of Governmental Purchasing, 1988. 48 p. \$7.00.

**BIBLIOGRAPHY OF DOCUMENTS  
GATHERED FOR CILA DURING FEBRUARY 1992 STUDY TOUR**

Bell, A. Fleming, II, ed. Country Government in North Carolina. Third Edition. Chapel Hill, NC: Institute of Government, University of North Carolina, 1989. xx, 535 p. Charts, maps, tables.

Carl Vinson Institute of Government, University of Georgia. Faculty Direction 1991-92. Athens, GA: The Institute, 1991. 24 p.

Cobb County, GA. Employee Development Program, Training Calendar 1992. Cobb County, GA: the County, 1992. 9 p. + calendar and forms.

\_\_\_\_\_. Excel '92 Orientation, Leading the way ... Tomorrow and Today. Cobb County, GA: The County, 1992. Unpaged.

\_\_\_\_\_. Performance Appraisal Procedures Manual, 1991. Prepared by Kathleen Robinson. Cobb County, GA: The County, 1991. 128 p.

Georgia Center for Continuing Education. Clerks Challenge to Commitment. Program catalog. Athens, GA: The Center, 1992. Unpaged.

\_\_\_\_\_. Management Development Program-Level I. Athens, GA: The University of Georgia, Carl Vinson Institute of Government, Georgia Center for Continuing Education, n.d. 144 p.

\_\_\_\_\_. Management Development Program-Level II. Athens, GA: The University of Georgia, Carl Vinson Institute of Government, Georgia Center for Continuing Education, n.d. 129 p.

\_\_\_\_\_. Management Development Program-Level III. Athens, GA: The University of Georgia, Carl Vinson Institute of Government, Georgia Center for Continuing Education, n.d. 183 p.

\_\_\_\_\_. Personal Adult Learning Lab: Instructional Resources for Self-Paced Interactive Learning. Program catalogue. Athens, GA: The Center, n.d. 25 p.

Green, Philip P. Jr. Organizing Local Government Planning in North Carolina. Second Edition. Chapel Hill, NC: Institute of Government, University of North Carolina, 1989. 168 p.

Hepburn, Mary A. Local Government in Georgia. Athens, GA: Carl Vinson Institute of Government, The University of Georgia, 1986. xi, 223 p. Charts, illus., maps, tables.

International City Management Association. Source Book Community-Oriented Policing: An Alternative Strategy. Washington, D.C.: ICMA, September 1991. 330 pages. Charts, illus., tables.

\_\_\_\_\_. Work Book Community-Oriented Policing: An Alternative Strategy. Washington, D.C.: ICMA, September 1991. 71 pages.

Kundell, James E. Municipal Solid Waste Management in Georgia: Policy Alternatives. Public Policy Research Series. Athens, GA: Carl Vinson Institute of Government, University of Georgia, 1989. 23 p. Tables.

\_\_\_\_\_, Richard W. Campbell, Joseph M. Heikoff, Lawrence R. Hepburn, Robert Klant, S. Wesley Woolf. Land-Use Policy and the Protection of Georgia's Environment. Athens, GA: Carl Vinson Institute of Government, The University of Georgia, 1989. 160 p. Illus., maps, tables.

\_\_\_\_\_, and Ellen R. Jordan. Hazardous Waste Management Facility Siting in Georgia. Public Policy Research Series. Athens, GA: Carl Vinson Institute of Government, University of Georgia, 1987. 22 p.

\_\_\_\_\_, and Greta Swanson. Georgia's Air Quality: Status and Implementations of the Federal Clean Air Act of 1990. Public Policy Research Series. Athens, GA: Carl Vinson Institute of Government, University of Georgia, October 1991. v, 36 p. Graphs, maps, tables.

\_\_\_\_\_, and S. Wesley Woolf. Georgia Wetlands, Trends and Policy Options. Athens, GA: Carl Vinson Institute of Government, The University of Georgia, 1986. 112 p. Maps, tables.

Lawrence, David M., and Warren J. Wicker, eds. Municipal Government in North Carolina. Chapel Hill, NC: Institute of Government, University of North Carolina, 1982. vii, 499 p. Tables.

Liner, Charles D., ed. State-Local Relations in North Carolina: Their Evolution and Current Status. Chapel Hill, NC: Institute of Government, The University of North Carolina, 1985. 94 p. Charts, tables.

New York, City of. Office of the Comptroller. Burn, Baby, Burn: How to Dispose of Garbage by Polluting Land, Sea and Air at Enormous Cost. New York: the Comptroller, January 1992. 96 p. Appendices, tables.



\_\_\_\_\_. Comptroller's Report to The City Council on the State of the City's Economy. New York: The Comptroller, January 1992. 24 pages. Charts, tables.

\_\_\_\_\_. Financial Plan Status Report: FY 1992. New York: The Comptroller, December 1991. 15 pages. Tables.

\_\_\_\_\_. Radiation Out of Control: The Department of Health's Bureau for Radiation Control Is Not Inspecting All X-ray Equipment in New York City. New York: The Comptroller, January 1992. 47 p. Tables.

\_\_\_\_\_. Report of the Comptroller on Capital Debt and Obligations. New York: The Comptroller, December, 1991. 30 pages. Charts, tables.

\_\_\_\_\_. Bureau of Audit. Survey of the Qualifications and Responsibilities of New York City Agency Chief Contracting Officers. New York: The Comptroller, January 17, 1992. 49 p. Tables.

\_\_\_\_\_. Office of Policy Management. Bus Air Pollution in New York City. New York: the Comptroller, April 1991. 20 p. Figures, graphs, tables.

\_\_\_\_\_. Office of Policy Management. Poverty and Breast Cancer in New York City. New York: The Comptroller, October 1990. 15 p. Maps.

\_\_\_\_\_. Office of Policy Management. Sludge Management: A Review of New York City's Intermediate Range Program. New York: The Comptroller, August 1991. 69 p.

\_\_\_\_\_. Office of Policy Management. Taking The Profit Out Of Firearms Violence. New York: The Comptroller, June 1991. 11 p.

New York City Procurement Policy Board. On Course: Destination-Procurement Excellence. The First Annual Report of the New York City Procurement Policy Board. New York: The Board, 1991. 23 p.

\_\_\_\_\_. Procurement Policy Board Rules. New York: The Board, September 1, 1991. 286 p.

Record of the University of North Carolina at Chapel Hill, Department of City and Regional Planning. Course catalogue. Chapel Hill, NC: The University, 1991. 108 p.

The Rural Revitalization Initiative: W. K. Kellogg Foundation of Battle Creek, Michigan and The University of Georgia. It's in Your Hands. An Interactive Exercise in Decision-Making. The Leader's Guide. (Draft) Athens, GA: Georgia Center for

Continuing Education, n.d. 20 pages.

The University of Georgia in cooperation with Association County Commissioners of Georgia and Georgia Municipal Association. Training for Local Government in Georgia. Program catalog. Athens, GA: The University, n.d. 17 p.

University of North Carolina, The Institute of Government, and the North Carolina League of Municipalities. 1992 School for Newly Elected Mayors and Council Members: School Materials. Chapel Hill, NC: The Institute, 1992. 15 p. Graphs, tables.

Weeks, Devereux, and Paul T. Hardy, eds. Handbook for Georgia County Commissioners. Second Edition. Athens, GA: Carl Vinson Institute of Government, University of Georgia, in cooperation with the Association County Commissioners of Georgia, 1986. xv, 261 p. Illus., tables.

\_\_\_\_\_, and Emily Honigberg, eds. Handbook for Georgia Mayors and Council Members. Second Edition. Athens, GA: Carl Vinson Institute of Government, University of Georgia, 1984. xiv, 240 p. Charts, illus., maps, tables.

Hans E. C. Spiegel

cpmodule.415

THE CITIZEN IN LOCAL DECISION MAKING AND DEVELOPMENT

Purpose: A training module for use of the Institute with public officials as they contemplate further involvement of grassroots citizens in the affairs of the locality. This module can also be adapted for use in training citizen leaders since strong citizen participation requires two parties, both of whom should be trained in the process: governmental managers and citizen leaders.

I. Citizen as voter: a fundamental role.

Informed electorate as cornerstone of democracy.

Information and relevant discussion of issues are provided by various sources:

Local government: distribution of official laws, regulations; governmental newsletters to residents or announcements in local newspapers; periodic or special meetings with citizens; "open house" at City Hall; visitation by City administrators and/or Council members to neighborhoods; non-partisan information about the election process and about candidates, etc.

The media: newspapers, including newsletters, TV, radio

Political parties, interest groups.

US experience with non-partisan information about elections conducted by the League of Women Voters may be of interest.

II. Participation in other local institutions.

Besides elections, citizen participation takes place in other settings in the community where decisions are being made

in the family, with neighbors, in the church, in sports clubs, etc. These are private activities, not to be regulated by government. But if democratic participation in these institution is present, local self-government will be affected positively.

III. Participation of grassroots citizens vis-a-vis local government.

69'

Or read/tell story of Public Housing Project in St. Louis (Corcoran Garden) where a strong minded resident (Bertha Gilkie) organized a group of residents to protest the poor living conditions (crime, poor maintenance, no place to bring up children). Residents formerly apathetic, complain, but no action. After residents organize, they approach project manager re. concrete issues (fix up front door, improve safety). At first manager claims no money. Further discussion between residents and manager result in people living in housing project volunteering to guard door and installation of new door.

Now collaboration includes resident participation in tenant selection, counselling old tenants, orienting new tenants, periodic tenant meetings, committees. Tenant organization still makes demands on manager, but new process is set in motion of mutual discussions, collaboration. Government-resident relations humanized, has become more productive, greater satisfaction by both residents and governmental housing manager.

#### VI. Features of Citizen Participation in American Local Governmental Operations

Today most levels of American government have policies and regulations concerning citizen participation. Such governmental practices include the requirement that before most laws and regulations are passed there must be opportunities for ordinary citizens -- not only the elected representatives -- to express themselves in well-publicized formal "hearings." Citizens have other remedies to make their concerns considered other than through their representatives sitting in City Councils or other legislative chambers: the popular initiative, the referendum, and even a provision for recall elections.

But beyond these formal, and often time consuming formal opportunities for direct citizen assertiveness, there are many other ways in which residents become active participants in decision making that affect their lives.

##### A) Mechanisms:

Citizen Advisory Councils to programs such as health or housing; joint official City-Resident Commissions dealing with with City programs such as recreation or water supply; citizen self-help groups such as parents of mentally ill children or such as housing rehabilitation resident groups; Neighborhood Councils where the

692

citizens to city-wide Commissions: library, recreation, planning, shade tree. Council member as liaison. Most recommendations of Commissions accepted by Mayor and Council. In addition to these official Commissions, there are numerous voluntary, independent groups dealing with the town's history, sports, theatre performance, ambulance service, fire service. Ambulance and fire services receive equipment from City, but all personnel is volunteer.

#### VII. City management and citizen participation: an on-going evolving experiment

Different cultures and different times demand different forms and powers for citizen participation. In countries throughout the world, citizen participation (or, as the United Nations calls it "popular participation") has taken various organizational forms, some with only little powers to assert their will and some others with considerable powers. Two issues are worth highlighting in terms of the future of citizen participation, regardless of culture:

##### A) Support mechanisms;

Just as administrators and teachers in public education require support and training to fulfill their functions, public officials and citizen leaders need supportive services. Governmental training centers in countries such as Kenya, Korea, USA have specific citizen participation courses for governmental officials. Governmental funds are often made available to grassroots organizations (Scandinavian countries, Germany, Venezuela) so that citizen leaders can receive training and access to information. In countries like the USA, private foundations and religious organizations support efforts at citizen leadership training. There are also national private training institutes such as the Center for Community Change which carries its training programs in many parts of USA. University courses in citizen participation are offered in countries like Canada, Switzerland, and the Philippines. Publications and training material are provided through the UN and associations of professionals (such as the International Community Development Society or the People-Centered Development Forum).

The first step towards the establishment of support mechanisms above has often been the simple gathering together of governmental and/or independent citizen leaders to talk about mutual concerns. Even informal dialogue among concerned individuals can strengthen their skills and resolve in furthering the aims of citizen

based enterprises need not remain small. When talking about community-controlled economic ventures many people still assume that we are talking about small credit unions, self-help cottage industries that produce handicrafts, or cooperative day care services for small children. To be sure, these are exceedingly important ventures that can start to reverse a precarious economic problem. Small can, indeed, be beautiful! But larger, more capital intensive economic activities, also should be options to help ordinary citizens assume ownership over new enterprises.

Additional examples from other parts of the world are the Grameen Bank in Bangladesh that provides credit to citizens ordinarily not considered credit worthy and that has now received strong UN endorsement, and such ventures as the Copper Manufacturing Association in New Delhi, India which brings together dozens of small entrepreneurs working out of their homes who produce shielded copper wire. (Documentation of these community-based enterprises are available.)

#### VIII. Getting Started

What can a municipal official do to initiate a greater degree of citizen participation in his area of competence? What can a citizen leader do if he/she wishes to suggest greater resident participation?

- A) An incident sparks conflict -- then collaboration: These are important questions to be asked, but in most parts of the world they are not the first issues to be encountered about citizen participation. At the beginning of many citizen participation projects stands an incident that has aroused residents, and often an issue that has pitted local citizens against local government.

(See, for example, Training Case #1 illustrating how conflict escalates and how citizen leaders and government officials might work towards a resolution. See also the growing literature about conflict resolution in local government-resident relations.)

As local government and residents work out this issue there often is a call for an on-going mechanism to bring both parties together. Bourne of local conflict, the citizen participation organization is frequently a creative attempt to deal with it.

Therefore, "getting started" means for the governmental official and the citizen leader to meet. This first meeting would likely be about the issue at stake and not, at this point, about the forming of a joint committee. Indeed, the first meeting between these two persons (and

~~July 1992~~  
Spiegel

## MANAGING URBAN PLANNING

1.1 Comprehensive urban planning does not encompass all the planning that must be done. Each function of government carries out its own specialized and detailed planning: health planning, transportation planning, school planning. These types of planning will be studied by the general planning agency in their interrelationships, for their secondary effects, and for their relative priorities. The specialized departments study and plan for their functions -- as they should -- as though nothing else mattered.

1.2 Comprehensive planning is a continuing process, involving interrelated activities of the planning commission, technical staff, or consultant, citizen groups, state agencies, and the city or county governing body. Once the plan has been approved by the local government and acknowledged by other higher bodies with statutory responsibility for planning, it is implemented and interpreted through continuing day-to-day decisions and is periodically reevaluated, updated, and revised.

### 2.1 Role of Planning

2.11 Planning is integral to good management. Management needs to anticipate events; it is weak if it merely responds to them.

2.12 However, decisionmakers want more than facts and analysis -- they want a recommendation. The analysis provided by planners should point toward a particular recommendation. The recommendation should be explicit, and must be justified.

### 3.1 Role of the Planner

3.11 Planners bring some order to community change, satisfying a sense of progress. The valued ends of progress are community goals that emerge from debate around the political table.

3.12 Planners are concerned with the quality of participation in planning and the substantive understanding on which it is based.

3.13 Planners share community goals, but their concerns emphasize longer-run consequences and the coordination of important decisions. As a result, planners often represent minority values.

3.14 That part of the public which happens to exist at present is not much interested in what happens to the larger

that the municipality faces.

## 6.1 Responsibility of the Planner

6.12 The planner serves four different clients or superiors:

(1) The first responsibility of the planner is to the public, present and future, and to the greater public above any lesser public. The planner's supreme superior is the general public.

(2) The planner's second client is the governing body or the elected representatives of the people.

(3) The planner's third client is the executive head of the government, the city or county manager or chief administrator.

(4) In most jurisdictions, the planning commission is the planner's fourth client.

6.13 Finally, to some extent at least, the good planner is his own boss.

*Discussion Questions: What are some of the elements of the public interest that planners serve? Which are likely to be the most difficult to identify and satisfy? Why?*

## 7.1 Ethical Principles for Planning

7.11 Primary Ethical Principle. Ethical codes say that planners serve the public interest primarily and must fit the client-employer's interest to the public interest or else not serve that client. The public interest is the amalgam of many interests. Even the ability to pursue private interests is part of the public interest, given our view of government as the servant of the individual. It is impossible to codify a consensus on a permanent balance among these competing elements of the public interest nor a permanent balance between the public interest and the right to pursue private interests. It is a planner's professional responsibility to achieve such a balance and use it as a personal guide.

7.12 Ethical Code. Planners should: (1) serve the public interest; (2) support citizen participation in planning; (3) recognize the comprehensive and long-range nature of planning decisions; (4) expand choice and opportunity for all persons; (5) facilitate coordination through the planning process; (6) avoid conflict of interest; (7) render thorough and diligent planning service; (8) do not seek or offer favors; (9) do not disclose or improperly use confidential information for personal gain; (10) ensure access on an equal basis to public planning reports and studies; (11) ensure full disclosure at public hearings; (12) maintain public confidence; and (13)



the Comprehensive Plan becomes out of date. In general, a Comprehensive Plan should be thoroughly reviewed and amended at least every five years.

## 8.1 Data Collection

8.11 The municipality should identify resources that are important to it. Resources can be grouped into four categories:

(1) Environmental Resources: streams, ponds, wetlands, floodplains, aquifers, mature woodlands and woodland corridors, steep slopes;

(2) Agricultural Resources: prime agricultural land;

(3) Historic, Cultural and Scenic Resources: buildings and landscapes, parks, recreation areas, and greenways; and

(4) Non-renewable resources of economic value: sand and gravel deposits, high quality limestone and clay deposits, coal, oil, and gas resources.

8.12 Hazardous areas should also be identified. These include: mine subsidence-prone areas, hazardous waste disposal sites, and areas of unstable geology.

8.13 Disposal areas for municipal and residual (non-hazardous industrial) waste should also be identified.

8.14 Individual resources should be identified, and a map made for each category. The maps can then be combined to show the total pattern of land that ideally would be preserved from development. The set of maps and a report describing them constitute an environmental resource inventory.

## 8.2 Growth Management

8.21 The municipality should determine which resources should be protected from development and should build the case for why it is in the public interest to protect them. Bases for protecting them include:

(1) scientifically demonstrable effects of particular resources (or of their destruction) on environmental quality;

(2) the general legal criteria of public health, safety, and welfare; and

(3) the particular values of the community.

8.22 Forces outside the municipality must be identified. Existing major concentrations of jobs and residences, new and

## THE WATER LIFE CASE

In a village of approximately 500 families, the state turned over to the local government a lakefront recreation area which had been partially developed under the Communist regime. Believing that the town could attract an increased number of tourists, the citizens agreed to expand and complete the development with a hotel, cottages, lake, boat rentals, and evening entertainment.

The village receives its water supply from three wells. The increased intensity of development resulting from the tourist project drew down the water levels in the wells. One well cannot be used and the other two are producing water unfit for human consumption, although it can be used for washing and sanitary purposes.

Facing this problem, the village officials put to the citizens a series of questions. Each family was entitled to one vote. 269 votes were cast out of a possible 500. The questions were:

1. Whether to continue using the two producing wells with no restrictions on water use
2. Agree that a neighboring village would supply water but only for two to three hours per day
3. Transport water by tank wagon and distribute it twice a day from a central point

Question number 2 received only 115 votes and it was decided that the public preference was for a combination of numbers 1 and 3.

DISCUSSION: 1. Given this expression of public opinion, should the local officials consider the problem to be solved?

2. What additional steps, if any, should the local officials take to deal with their water supply problem?

WHAT HAPPENED NEXT: Local officials considered the results of the voting to constitute only a temporary solution to their problem and agreed that the village should construct a pipeline to bring in water from an outside source.

The village application to the District Office for construction funds was ranked #3 on the priority list of projects, but only projects ranked #1 and #2 could be funded that year. In the second year, the District Office did not fund any such projects.

Now, the District Office wants the pipeline to be large enough to provide water to several villages, but our village officials want the line only large enough for their village's needs. The District cannot impose its desire for a larger pipe, but the village and the District have reached impasse.

DISCUSSION: What should be the next steps to be taken by the

6/15

## THE CULTURAL CENTER CASE

In the village of approximately 500 families, there is a municipally-owned cultural center. On the ground floor, the center has a large hall which could seat as many as 500 persons on moveable chairs. The floor above contains several small rooms and a cinema. Seldom do more than 150 residents use the facility at any one time. The village suffers only modest unemployment since coop farming is the principal economic activity and the villagers seem satisfied to continue with the farming activity.

An enterprising resident of the village, seeing possible opportunity for the economic development of the village, contacted a friend in Italy who manufactures garments, suggesting that he consider the use of the first floor for a new factory which would employ 50 to 60 village residents. The space on the floor above and the cinema would still be available for village use.

Local officials put the proposal to a vote of the residents, going from door to door so that all would have the opportunity to express an opinion. The result was 329 votes favoring the garment factory proposal, 129 votes against it.

Now, the company objects to the amount of the proposed rent for the cultural center space and to the estimated amount of taxes it would have to pay.

**DISCUSSION:** You are members of the local council, meeting to consider the request of the garment company for a reduction in rent and a guarantee against tax increases for at least seven years. What facts are important to your decision on this matter? How will you vote? Can you persuade other members of the council to vote as you will?

Delivered orally in  
Bratislava, November 10, 1992

Delivered in Venice, November 18-19  
using translated version on paper, ...

Discussion  
intervened  
on each  
problem.

## PROBLEMS IN CITIZEN PARTICIPATION IN GOVERNMENT DECISIONS

### Introduction

I have been trying to consult citizens about plans for the New York Region for 32 years. I work for a non-government organization, Regional Plan Association. We do research and make a plan for the 20,000 square kilometers that include New York City and parts of three states outside New York. Twenty million people now live there. Because we have no authority--we are not part of any government--we must do our best to persuade national, state and local governments and businesses to follow our recommendations. We have had many successes. Particularly, my organization was principally responsible for doubling the amount of public park land between 1922 and 1960 with the first plan and again between 1960 and 1990 with the second plan. We also did the study that resulted in preserving the railroad system that brings workers into New York City. That study and our second park study initiated the first national government funds for public transportation and for states and local governments to purchase parkland. We also have helped several old cities to attract business and renew their downtowns. And our research saved the region a billion dollars in the mid-1970s (now worth about \$2 1/2 billion) by demonstrating that the region did not need a new airport that one agency of government was determined to build. On the whole, however, we have not achieved the development pattern we proposed, and we continue to work for major changes in government and business policies.

I understand that Czechoslovakian self-governments have a tradition of consulting citizens about their decisions and that you have legal requirements to do so. I need not, then, take time to argue the value of consulting citizens. But in my work, I have identified five difficult problems, which I imagine you have, too. I will describe here the problems and some of the solutions we have found.

Please read the first problem. After you read it, please ask me questions if you have them. Then I would like to hear your experiences in trying to solve that problem.

After the first problem, please read the next one, and we will proceed the same way.

### Five Problems

#### **Problem 1. Persuading citizens to participate.**

With so much to read and listen to, it is often difficult to inform people about the opportunity to participate in government decisions. Even when they learn of the opportunity, people have

experience, this has been true. But we do not stop trying to recruit people of all income and educational levels: indeed, we spend most recruiting effort on the less educated.

There is also a danger of listening to those who have an immediate personal interest in the decision more than to those who have a longer-term interest. For example, if you consult the public about whether to replace a group of small houses with large apartments, you are most likely to hear from those living in the small houses, and they probably will be opposed. But the people who would be able to live in the new housing are not at the meeting because they don't know they will be the ones to live in the houses not yet built.

**How Regional Plan Association has tried to solve the problem.**

For less educated people, we usually have found it necessary to go to them, to meet with their organizations rather than expecting them to attend a general public meeting. For example, you might ask a church or trade union to assemble their members and allow you to make a presentation.

To avoid too much influence by those personally interested in a decision, we start by planning for the whole region and getting agreement on those broad planning principles. Then, when we get to the much more specific decisions--like the housing question--officials can rely on the planning principles to counter personal interests if the personal interests seem selfish.

We first plan for the whole region, then encourage the counties within the region (there are 26 counties plus New York City) to plan within the broad outlines of the regional plan. Then we recommend that cities and towns develop their projects in accordance with the regional and county plans. That is not a process commonly followed in the U.S., but it has just been installed as the official law of the state of New Jersey--at Regional Plan Association's recommendation--and several other states do it or are considering doing it.

groups of about 15. We ask them questions we think will encourage lively discussion. These questions were included in the written material provided the audience in advance so those who read the material had time to think about what they would want to say. After reading the material, seeing a TV program or slide presentation and discussing the questions in small groups, each individual fills out a questionnaire.

The small group discussions are important because they allow skeptical members to challenge what we, the planners, have presented. They also allow people to test their ideas on other people and to hear others' opinions.

One of the methods we have used to present information is the slide show. I have prepared a very short example of the kinds of slide presentations we have made. Eva will present it in Czech.

#### **Problem 4. Asking the right questions.**

Planners and other government officials have expert information that most citizens do not have. Don't they know what is best? Why ask citizens? Citizens are experts, too--on their personal values--on the kind of life they want to live, the kind of environment they want to live in. The difficulty is separating the technical questions on which you are expert from the "value" questions on which citizens are as expert as you.

**How Regional Plan Association has tried to solve the problem.**

We try to identify the kinds of questions on which the public is as expert as we are. For example, if there is a proposal to build a new highway, we planners can tell citizens how many cars and trucks are likely to drive on the road during the coming years; we can tell people how much damage it will do to the environment; we can tell them what kinds of development are likely to be stimulated by building the road; and we can sketch in words and pictures what the area will be like if the road is built and put that alongside what the area will be like if the road is not built. Then everyone's view of whether the road is good or bad is equally valid.

Many of our discussions with the public are not quite that way. We analyze trends in the economy and transportation and the location of jobs and housing. Then we project those trends into the future. Then we sketch the everyday living conditions likely as a result of those trends. At that stage, we ask if the living conditions likely to result from continuing present trends are what people want. If not, we suggest alternative conditions that different public and business policies could achieve and ask if they care enough about changing trends to support new policies. In our programs, the public we have been able to talk with has been nearly unanimous in support of new policies. We have managed to achieve some but not most

-902

law, we might hold the elected officials responsible. But if only a few restaurants occasionally offer bad food or pollute or provide dangerous working conditions, it is unlikely that citizens will vote at the next election on whether the government did or did not enforce health standards there. Many more important questions will command the voter's attention. So how do we hold the government accountable for enforcing laws that will not appear in an election campaign? Nonprofit organizations, mainly. The U.S. has had nonprofit organizations to protect children against working at too young an age, unsafe working conditions, environmental damage and poor public health. These nonprofit organizations will try to persuade the government that enforcing the laws in these cases is worth doing. They are watchdogs. If the government is not criminal--collecting money from the restaurant owner to overlook the violations--or totally uncaring, a reminder by a nonprofit organization should be enough. If the government is criminal or uncaring, that accusation would be important enough to affect the election if the nonprofit organization is competent enough to mobilize public opinion. If the government does not respond, the nonprofit organization might mobilize those citizens most concerned about the particular violation to vote against the people in power, even contribute money to their opponents.

Or a nonprofit organization might choose instead to provide a good restaurant to compete with the private ones. By offering better service and publicizing that the service is provided without violations of community standards, the nonprofit might be able to drive the violators out of business without government intervention.

Regulations followed public discovery, sometimes by newspapers, sometimes by political leaders, sometimes by nonprofits.

But regulations do keep piling up, and they do keep business and government from operating efficiently. Whatever can be done by competition, the price system and publicity--letting business or the customer decide--is best. We are beginning to use the price system to clean air and water, for example. Government puts a value on clean air and charges firms for the privilege of dumping into it. That leaves to business the choice of how and how much to reduce its emissions. This kind of regulation speaks to business in their own language. "Thou shalt not" regulations anger them. Dollars and cents they understand. In many instances, charging business for emissions has motivated firms to analyze their whole production process and improve it while reducing emissions.

How can government perform better? Privatization is worth trying where a service can be defined and measured--quantity and quality--so government can write a specification for it. If there is only one private firm bidding to perform the service, the government agency needing the service or a nearby government can compete with the private firm on the bid. Graham will provide examples and how to do it.

But notice that privatization of government services is only half of the market system. Private enterprises are only competing to provide a specified service cheaper or best. Government still decides what service will be provided at what quality and price to the taxpayer. In the U.S., governments are trying to give people more choice of what they pay for. Instead of providing everyone services at taxpayer expense, they are beginning to charge users. A new national law promotes toll roads, New York City has begun to meter water and charge by the amount that is used, some local governments charge for refuse pickup on the basis of how much is thrown away, and some local governments charge for the use of parks. Where governments want to give all citizens the service even if they can't afford it, there is another method of increasing the public's ability to decide what service: at what quality they are willing to pay for. That is by letting the public study a government budget that is organized by programs, with a price for each program. Even better, some governments show the public several levels of service for each program, with the price for each.

The question has been raised: should Czechoslovakian governments try to privatize services now when private enterprise can't even provide private services most appropriate to business. There are a limited number of entrepreneurs--according to this argument--people with the skill, knowledge and courage to start a business. Privatizing government activities might take entrepreneurs away from offering private goods and services. On the other hand, privatizing government services might be a good first step for entrepreneurs not ready to enter the private economy. Providing government services is much easier: the service is defined, the quality set, the market guaranteed. The question is: will entrepreneurs capable and bold enough to jump into the pure market economy bother to compete to provide government services and so diminish the private economy? Or will new

101



show at the UN Habitat conference; research on public transportation for U.S. DOT.)

But all organizations can slip into sloth or venality. Privatization is just one technique for keeping everyone on their toes. The price of liberty is eternal vigilance. Relying on all three kinds of organizations seems most likely to produce the best output.

702

**II. THREE ORGANIZATIONS PROVIDING GOODS AND SERVICES IN THE POLITICAL ECONOMY** *The following section was prepared by William Shore, IPA Associate)*

✓  
The three forms of organizations which provide goods and services are (1) private firms seeking a profit from their effort; (2) non-governmental organizations which do not seek to profit (generally referred to as "not-for-profit corporations" and (3) government itself.

No one of these can provide all the goods and services society requires; all three are needed, often working together.

When a good or service is not essential -- people may choose to have it or not -- the private business is the first choice as provider. Here, an individual or a corporation decided to provide the good or service expecting that it can sell it at a price people will be willing to pay and which will return a profit. If the customer does not want it at the price charged or if another firm offers it at a better price or quality, the first business must adapt or quit.

Calbre  
Use a restaurant as an example. You may choose to patronize a restaurant or not. If it provides good service and quality food at an attractive price, you will use it. But in this Institute, you do not have a choice. You must eat your lunch here in the time allotted between classes. The Institute has a monopoly on this essential service. The Institute sets the standards of quality, quantity, service and price. then it must be certain that those standards are being met. It may provide the restaurant service itself, hiring employees to prepare and serve the food. It may also write specifications and ask private firms to bid on providing the service at the lowest possible cost. Because the Institute's main purpose is teaching, not running a restaurant, privatization is a reasonable way to go -- as long as the Institute can get enough bids to know that the price is the lowest possible.

Even this free enterprise example of a restaurant requires some governmental attention. The customer cannot judge whether the food served is safe to eat, or whether the restaurant is disposing of its wastes by polluting the water, ground or air, or whether its employees are working in dangerous conditions, or whether children are being employed contrary to law. All of these are conditions which government regulates in the public interest.

How do we hold the government accountable for protecting us from bad restaurants? If we learn about restaurants violating the laws, we hold the elected officials accountable. But if only a few restaurants only occasionally serve bad food or pollute or provide dangerous working conditions, it is unlikely that citizens will vote on whether the government did or did not enforce health standards there. More important questions will demand the voters' attention.

## II A. OTHER ALTERNATIVE DELIVERY SYSTEMS

Before turning our attention to contracting out, let us first consider other alternative systems by which public service may be delivered.

**Franchising.** Franchises are often used by local governments for services which may be purchased by citizens such as refreshments at a recreation center or taxi services. Franchises are awarded by competitive or negotiated bid to either exclusive or non-exclusive service providers. Individual citizens pay directly for the services and governments charge a percentage of gross or net income as a franchise fee. Other services frequently franchised are telephone and electric service and cable television.

**Joint public-private ventures.** Public/private activities have been common in community development such as business district revitalization and economic development. Public financing of private commercial activities grew greatly during the 1980s. Municipal tax-exempt financing (using revenue bonds) is used for functions which were traditionally private sector responsibilities: medical facilities such as hospitals and private clinics, private industry pollution control facilities, housing, small-scale commercial and industrial plants, sports arenas and stadiums. When engaged in shared development, local governments seek to share in net profits as well as in the benefits that come from enhanced property values and increased business activity.

**Self-help and volunteerism.** Self-help and volunteerism emerged in the 1980s as important alternatives to direct service delivery. Citizen roles such as hospital aid, school monitor, and fire volunteer are traditional. Facing revenue shortages, local governments have encouraged volunteer work for neighborhood cleanup and assistance to the mentally ill, physically handicapped and elderly.

**Reduction of demand.** To reduce costs of local government, actions have been taken to reduce demand for services. Fees and charges have long been used for registration of births, deaths and automobiles, property registration and various legal or court-related services. More recently, variable charges have been used to adjust or reduce the public's demand for services. For example, vouchers may be provided to needy citizens for forced-choice purchase of selected services, while others may be required to pay for or do without particular services such as recreation centers, day nurseries, parks or marinas.

## III. CONTRACTING OUT

In an effort to reduce costs and to support development of the private sector, interest in privatization has increased in recent years.

New services, such as day care or drug treatment, may be purchased more readily than traditional activities

Unique services, such as transportation of handicapped persons or medical care, are commonly provided by specialized contractors

Services requiring special expertise, such as inspection of building construction, may be purchased from another government or from a private supplier.

### **Benefits of Contracting Out**

There are three reasons why governments contract out to private firms, nonprofit firms, or other government agencies:

**Cost-Effectiveness.** In most cases, contracting out is done because it is seen as more cost-effective. Private employers use their labor force differently than do governments, thereby reducing costs:

- Private employers use less labor
- Have less absenteeism
- Make managers responsible for equipment as well as labor
- Use younger workers
- Use more part-time labor
- Terminate more employees
- Use more capital equipment

Economies of scale reduce costs and a private contractor serving a larger geographic area than one municipality or serving a large number of units in the same area, will normally have lower costs than a single government.

Contractors who are large-scale producers can purchase state-of-the-art equipment and materials at a lower price than can small units of government and can use them more efficiently over a larger number of units.

**Flexibility.** Contracting out has the advantage of ensuring flexibility in adjusting to changes in service demands. Local governments often must change policy directions quickly: in response to elections, to changed organizational structures, to new eligibility requirements for funding assistance, new citizen demands. Private contractors are more flexible. They are not bound to follow civil service rules and regulations. Private employees may be rewarded more quickly for good performance. Large suppliers or contractors can respond more effectively to peak loads by rescheduling crews and providing back-up crews.

**Responsiveness and Control.** Contracting out maximizes local options. It takes time, money and effort to redirect municipal employees from an established mission to a new one. Some municipal officials consider a large number of municipal employees to be a hindrance to the true function of a municipality, which is to make policy decisions about the nature of the city. To these cities, a city is a means

Airport operations; ports  
Computer services  
Payment processing  
Payroll preparation; tax reporting  
Street lighting  
Cultural center operation  
Pavement marking; signal repair and service  
Parking facilities; meter money collection  
Temporary help (clerical, ticket sales, bridge operation)  
Public schooling (voucher system)  
Public housing operation (including maintenance)

*EXERCISE: Have participants list any municipal services presently being provided by contractors. Then have them list all municipal services which they believe are candidates for contracting out.*

## **VI. FORMS OF PRIVATIZATION AGREEMENTS**

Sale  
Lease  
Operating agreement  
Service contract  
Build and operate agreement

*EXERCISE; For each of the services already identified as candidates for privatization, determine which of the forms of privatization agreements would be the most appropriate.*

## **VII. DETERMINING WHICH SERVICES TO PRIVATIZE**

Local officials first must determine which of their services are most appropriate for potential privatization. Not all government services should be considered; some func-

those standards day-by-day, consideration of privatization should be abandoned. This is where the performance measures identified in the preceding analysis prove helpful.

Writing of service specification as part of contract documents is an exacting task which becomes the basis for subsequent contract administration of performance monitoring.

Another question to be asked in the planning process is Does competition exist in the private sector among those who would wish to provide this service?

If not, government may want to avoid the risks of contracting with a sole provider. Those risks include: potential for service disruption if the contractor fails in business or suffers labor-management disagreements (strikes); subsequent price increases not measurable in the marketplace; dependence upon a contractor who possesses the only equipment required to perform the service.

Yet another important question is What impact will contracting out have on existing staff and equipment?

Sometimes a private entrepreneur can be asked or required to offer employment to municipal employees whose jobs will be lost as a result of privatization.

The contractor may also be asked to assume responsibility for operation and maintenance of municipal equipment and facilities such as refuse collection trucks or buildings housing operations or processing, such as water purification facilities.

Only after thoughtful consideration of these questions, should a local government proceed with the next phase of privatization.

### **Step Three: The Feasibility Study**

Once the preliminary review has been completed, an actual feasibility study should be prepared. This feasibility study revolves around cost. It is largely a comparison of governmental costs with an estimate of contractor costs.

The contractor's costs must be estimated; select several potential contractors and request estimates for their costs of providing the service. Remember that the contractor's estimate is not a bid and is likely to be low since it is to the contractor's advantage to move the process closer to a decision to contract the service. Be sure that all contractors have complete information about the service to be provided and do not show favoritism toward any contractor in requesting estimates.

Next, estimate the government's cost of providing the service. Include only avoidable costs, both direct and indirect. Direct costs include salary, benefits, and expenses related to the service. Indirect costs are such items as departmental administration and expenses such as rent, utilities and insurance.

and price, information about bonds or deposits that may be required, statements about bidder qualifications, provisions for disqualification, and reporting and payment provisions.

The service specifications, a vitally important part of these documents, must be quite specific. For example, a specification for grounds maintenance should indicate how often each area is to be mowed, what the height of the cut grass is to be, where the grass cut is to be disposed of, when the lawn is to be fertilized, how often it is to be aerated, and so on. The following example is an excerpt from a bidder's document for a custodial contract; it specifies instructions for certain areas to be cleaned.

*Exhibit 1. Specifications of a Custodial Contract*

Employee lunchrooms, kitchens, lounges, conference room, lobbies, hallways:

- Clean chairs with damp cloth: daily
- Clean ledges and countertops with damp cloth:  
daily
- Empty wastebaskets (change liners as necessary):  
daily
- Clean tables: daily
- Vacuum carpet thoroughly: daily
- Damp mop: daily
- Clean sink: daily
- Damp clean exterior of trash receptacles: daily

Usually, purchases by public contract must be advertised in a newspaper of general circulation and posted in a public place for a specified length of time. The advertisement tells where possible contractors may obtain the detailed specifications and the time and place where bids will be publically opened and read.

After the bid proposal is completed, it is advisable to hold a prebid conference for potential contractors. All bidders who obtained bid proposals are invited. The purpose of the meeting is to clarify instructions, answer questions, interpret bid specifications, and anticipate potential problems.

It is customary to protect the government by requiring bidders to provide bonds. A bid bond guarantees performance after the contract is awarded. The amount of the bond should be sufficient to pay the cost of rebidding if the contractor does not honor his bid.

A performance bond helps to ensure that the contract is completed satisfactorily. It is usually from 10 to 100 percent of the contract value. Performance bonds which are set too high may preclude small but potentially effective bidders from qualifying.

software programs will be completed), performance reporting schedules, and a place where potential conflicts of interest can be identified.

The RFP should request price quotations. It should specify criteria for selecting a provider and the weights to be applied to each criteria. See Exhibit 2 following.

*Exhibit 2. Weights for Evaluating a Proposal*

Criteria	Weight
Firm or contractor qualifications:	
Experience	20%
Qualifications of persons to be assigned	30%
Technical value of proposal:	
Meets or exceed specifications	20%
Ability to clearly present plans	10%
Fees:	
Cost compared to other bids	20%
Total	100%

The contractor response to an RFP should include (1) vendor qualifications; (2) vendor experience on similar or equivalent jobs; (3) information about costs, charges and fees; (4) information about the quote and a statement that the quote is not an offer the government can take, but that negotiations will occur.

After the responses are received, the original team reviews them and narrows the list of contractors to a final few after applying a formal evaluation system such as that shown in the example above.

When the list has been shortened, the team (sometimes a single person) negotiates confidentially with the finalists, leading to a final choice of a contractor, with whom a final contract is entered into. This contract should be similar to that of the actual bid awards, including reporting requirements, contractor fees and payment schedules, and penalties for inadequate performance or incentives for high performance.

There are two ways of taking cost into account when making awards under RFP procedures. One is to factor costs formally into the award criteria (as in Example 2). The other is to adopt a two-step bidding process. If this is done, the first submission is for technical qualifications, and approved contractors are then asked to submit price proposals with the lowest bid chosen.

The RFP process tends to be judgmental and is subject to corruption. Each step in the process should be performed as openly as possible and all decisions must be fully documented. Most agencies will rank the proposers based upon their technical proposals and then initiate negotiations with the top-ranked contractor. If those negotiations fail, then they negotiate with the next-ranked firm, and after that, with the third-ranked firm, if necessary.



**TIME AND MATERIALS** - Contracts for trades services and other areas in which the time of completion cannot be determined or the agreed-to price is based on hourly rates and materials provided.

**PERCENTAGE OF REVENUE** - Contracts in which the local government receives a portion of the revenue generated by the contract; examples are contracts for concessions and for adult education.

## **X. CONTRACT MONITORING**

Once the contract has been signed and the contractor is prepared to begin work, the important work of contract monitoring begins. This effort is essential to the success of the contracting our process. No amount of careful contract preparation or detailed service specifications will ensure adequate performance by the contractor: actual performance must be monitored carefully.

Contract monitoring is not much different than supervision of services provided by the government itself. The same sort of inspection, attention to citizen complaints, and evaluation of performance reports should take place whether the service is provided in-house or is contracted out.

Monitoring has two parts. The first is to see that the legal obligations of the contract are fulfilled. The second is to ensure that acceptable levels of service are provided.

The best way to monitor programs is to establish definite performance standards in the contract and then inspect and spot check often enough to ensure that these standards are maintained by the contractor. Measures of effectiveness involve actual outputs or the impacts of the service on the user or the public. Examples might be the smoothness of the pavement, citizen satisfaction, patient or client satisfaction, reductions in the average time to fill orders, etc.

Citizen or user surveys are useful tools for contract monitoring. Survey methods include mailed questionnaires, telephone surveys, and interviews.

**Contractor Reports** is a way the contractor reports progress to date, explains costs, describes problems in providing the service, and certifies that the service is meeting contract specifications. Reports will be required periodically (monthly). They should be reviewed by the contract manager and verified independently.

**Inspections and Observations** are the traditional methods for determining adherence to contract requirements. For some services, inspection following performance is appropriate; for others, inspection should take place while the service is being performed.

**Complaints.** Relying upon citizen complaints is a common method of contract

## **IX. CONCLUSION**

Privatization is increasing worldwide and it appears to have little to do with ideology. In 1986, seventeen of the world's most populous nations were initiating measures to privatize state-owned industry, relax price controls, or otherwise increase competitions. Market-based economies regularly outperform those that are centrally planned. The world is at a turning point in economic management. Nations are increasingly leaving the internal workings of economics to market mechanisms. Those that have are reaping rewards.

7/14