

# JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

**Ekonomická fakulta**

Katedra řízení

---

**Studijní program:** Ekonomika a management

**Studijní obor:** Účetnictví a finanční řízení podniku

## **Procesní management a jeho aplikace při rozvoji venkova**

**Vedoucí bakalářské práce:**

Doc. Ing. Ladislav Rolínek, PhD.

**Autor:**

Ivana Janková

---

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Procesní management a jeho uplatnění při rozvoji venkova“ vypracovala samostatně. Použitou literaturu a další podkladové materiály uvádím v seznamu na konci práce.

Prohlašuji, že v souladu s §47b zákona 111/1998 Sb. V platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích, 12. 4. 2008

.....

Podpis autora

### **Poděkování**

Děkuji tímto za praktické připomínky vedoucímu mé bakalářské práce, panu doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, PhD.

Zároveň bych chtěla poděkovat pracovníkům Mikroregionu Telčsko za poskytnutí podkladů a informací nezbytných k vypracování této bakalářské práce a za ochotu a čas, který mi věnovali.

# Obsah

---

|                                                                           |           |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Úvod.....</b>                                                       | <b>4</b>  |
| <b>2. Literární přehled.....</b>                                          | <b>6</b>  |
| 2.1. Procesní management a základní pojmy.....                            | 6         |
| 2.2. Klasifikace procesů v podniku.....                                   | 10        |
| 2.3. Metodické přístupy při zavádění procesního managementu.....          | 12        |
| 2.4. Metody zlepšování procesů.....                                       | 17        |
| <b>3. Metodika.....</b>                                                   | <b>21</b> |
| <b>4. Program LEADER ČR a Místní akční skupina Telčsko.....</b>           | <b>22</b> |
| 4. 1. Program LEADER ČR.....                                              | 22        |
| 4. 2. Charakteristika Mikroregionu Telčsko.....                           | 24        |
| 4. 3. Procesy a podprocesy v rámci programu LEADER ČR.....                | 26        |
| 4.4. Popis projektů žadatelů o dotaci z dotačního programu LEADER ČR..... | 30        |
| 4.5. Hodnocení projektů.....                                              | 36        |
| 4.6. Monitorování a hodnocení programu.....                               | 41        |
| <b>5. Shrnutí a návrhy změn.....</b>                                      | <b>44</b> |
| <b>6. Závěr.....</b>                                                      | <b>46</b> |
| <b>7. Přehled použité literatury.....</b>                                 | <b>49</b> |

# 1. Úvod

---

Počátek řízení produkce podle A. Smithe je orientován na dělbu práce. Upřednostňuje výrobce před zákazníky. Produkty jsou vytvářeny tak aby vyhovovaly požadavkům strojních zařízení či řemeslným cechům. Nejvhodnější je vyrábět velké množství stejného výrobku a to bez jakékoli variantnosti či pouhé barevné odlišnosti. Právě výrobci určovali, co se bude vyrábět, v jakém množství a v jaké kvalitě. Příčinou byla tržní nerovnováha způsobená nedostatkem po druhé světové válce. Poptávka značně převyšovala nabídku a umožnila tak výrobcům diktovat si podmínky trhu.

Postupné zlepšování globální ekonomiky a vyrovnaní tržní rovnováhy si vyžádalo nové přístupy k tržní organizaci. Vzniká konkurence, je zakládáno mnohem více firem a na trh vstupuje řada nových výrobců. V novém prostředí konkurence je třeba reagovat a začít si získávat dříve jistého zákazníka. Výrobci se snaží odlišit své výrobky jak v designu, tak v kvalitě. Snaží se pružně reagovat na přání zákazníka a ten se tak stává klíčovým elementem v její výrobě. Zde se prvně objevuje pojem flexibilita výroby, ta nahrává spíše menším podnikům, než velkým firmám. Malé podniky jsou schopné mnohem rychleji reagovat na přání zákazníka či na poptávku na trhu. Právě tato skutečnost umožňuje vstup malých podniků na dosavadní trhy, kde převládaly spíše velké národní firmy.

Druhá polovina 20. stol. si vyžádala přechod od hromadného trhu (mass market) k individuálnímu zákazníkovi (mass customisation). Tento přechod se uskutečnil přes tak zvanou tržní diferenciaci. Tato fáze představovala rozdělení hromadného trhu do skupin zákazníků, jež vyžadovali stejné či podobné produkty. Výrobci si tak chtěli ponechat alespoň část své suverenity, ovšem postupné zmenšování skupin a tím pádem zvyšování potřeby různých produktů, mělo za následek úplnou individualizaci zákazníka.

V současné době je zákazník hlavním určovatelem výroby. Dnes si nevybírají výrobci ani trhy ale právě zákazník, jako jedinečný a ojedinělý subjekt na trhu, co se bude vyrábět, jak se to bude vyrábět a v jaké kvalitě.

**Orientace na zákazníka je jedním ze základních kamenů moderních postupů v managementu.**

Do managementu vstupují nové poznatky jako například kybernetika, modelování, operační analýza, teorie systémů; ty dostávají management na vyšší interdisciplinární úroveň. Uplatňování moderních vědeckých prvků v zdokonalování řízení dalo za vznik moderní teorii managementu. V této moderní teorii se začínají využívat i exaktní metody.

Mezi hlavní směry moderní teorie managementu patří:

- procesní přístup
- systémové přístupy
- kvantitativní – matematické přístupy

Procesní management je moderní teorií, která se soustředí na zlepšování podnikových i mezipodnikových procesů. Využitím procesních postupů se procesní management snaží zlepšit celkový chod podniku. K podniku přistupuje jako k procesu. Napomáhá nám k odstranění nadbytečných činností a snížení organizační struktury, tím zefektivňuje fungování celého podniku.

Cílem této bakalářské práce je charakterizovat současný stav procesů získávání dotace, připravit průběh přidělení dotace na praktické uplatnění principů procesního managementu a vypracovat předběžný návrh na jeho zavedení.

## 2. Literární přehled

---

### 2.1. Procesní management a základní pojmy

#### Procesní management

Představuje nástroje, jež napomáhají neustále zlepšovat a zdokonalovat podnikové i mezipodnikové procesy. Je to v podstatě souhrn činností, které napomáhají řídit organizaci v duchu procesního managementu. Veškeré činnosti jsou orientovány na proces. Žádná činnost zde neexistuje samostatně, vždy je součástí nějakého procesu v podniku. Je to v podstatě nástroj k odstranění nadbytečných činností a snížení organizačních úrovní, slouží ale i k zefektivnění fungování organizace. [4,8]

#### Proces

Proces je obecné označení pro souhrn vzájemně souvisejících činností, jež umožňují z vstupů vytvořit výstupy. Zákazníkem využívajícím tyto výstupy není jenom konečný spotřebitel ale i vykonavatelé navazujících činností, tedy i interní zákazníci. Jednotlivé procesy na sebe navazují a tak výstup z dílčího procesu se stává zároveň i vstupem pro další navazující proces. Každý dílčí proces v podniku musí přinášet užitek. Přestože dílčí proces bude přinášet hodnotu internímu zákazníkovi, neznamená to, že tuto hodnotu bude externí zákazník vyžadovat, či zda ji vůbec pocítí. Pro externího zákazníka jsou přínosy interního zákazníka většinou irelevantní a užitek mu málokdy přináší. [3,10,12]

W. Rondon, P. Ullah: „Proces je tok práce, postupující od jednoho člověka k druhému a v případě větších procesů pravděpodobně z jednoho oddělení do druhého. Procesy lze definovat na celé řadě úrovní, vždy však mají jasně vymezený začátek, určitý počet kroků uprostřed a jasně vymezený konec.,,

M. Hamer: „Proces je soubor činností, který vyžaduje jeden nebo více druhů vstupů a tvoří výstup, který má hodnotu pro zákazníka.,, [7]

## Účel procesu

Jediným účelem procesu je uspokojení jeho zákazníků. Proces musí probíhat tak aby na jeho konci byl výstup, který přesně vyhovuje požadavkům jeho zákazníka, přičemž v každém procesu může existovat až pět různých typů zákazníků.

## Zákazníci procesu:

- **Primární zákazníci (interní):** lidé, kteří jsou příjemci primárních výstupů; nacházejí se mimo proces
- **Sekundární zákazníci (interní):** nacházejí se mimo proces a jsou příjemci sekundárních výstupů
- **Nepřímí zákazníci (interní):** nedostávají primární výstupy, ale jsou další na řadě, takže negativně pociťují opožděnost či chybovost těchto výstupů
- **Externí zákazníci (externí):** lidé mimo podnik, kteří výstupy procesu (a to jak v upravené či neupravené podobě) dostávají (distributoři, obchodní zástupci maloobchodníci či jiné organizace)
- **Spotřebitelé (externí):** nepřímí externí zákazníci[7]

## Hranice procesů

Procesy jsou pracovní toky mající své hranice, tedy svůj začátek a konec. Hranice procesů určují počáteční neboli primární vstupy, jež dávají podnět k zahájení procesu. Takto jsou určeny hranice u všech procesů v podniku. Tzn., že kdykoli se objeví primární vstupy dávající podnět k započetí procesu, nachází se v tomto místě hranice procesu. Krajní hranice počátečního nebo konečného procesu anebo začátek a konec dvou na sebe navazujících procesů.

## Vstupy a výstupy

Vstupy a výstupy bychom mohli přirovnat k materiálu a hotovému výrobku případně polotovaru. Vstup je vlastně materiál, který je v průběhu procesu dále upravován a zpracováván do své konečné podoby, do podoby výstupu.

- **Primární vstupy:** Primární vstupy dávají podnět k zahájení činnosti. Jsou dodávány primárními dodavateli a po absolvování procesu, kde jsou přeměněny na výstupy - jak hmotné tak nehmotné – a dále předány primárnímu zákazníkovi.

Jako příklad bych uvedla fakturační proces. Zde je primární vstup převzetí potvrzených objednávek v prodejním oddělení a jako primární výstup se zde považuje bankovní zúčtování šeků.

- **Sekundární vstupy:** každý proces vyžaduje pro svůj začátek a chod nejen primární vstupy, ale i sekundární vstupy. Tyto sekundární vstupy se začleňují do procesu a jsou nezbytné k dokončení procesu.

Příkladem sekundárních vstupů jsou například manažerské informace, jež mohou být důležité pro hladký průběh procesu.

- **Sekundární výstupy:** Tak jako jsou v procesu potřeba sekundární vstupy, vznikají po proběhnutí procesu i sekundární výstupy. Tyto výstupy nejsou hlavním účelem procesu a vznikají jako vedlejší produkt. Sekundární (druhotné) výstupy obvykle udávají do pohybu další procesy.

Příkladem sekundárního výstupu může být výkaz o množství přesčasů odpracovaných výrobními zaměstnanci, který vzniká jako součást výrobního procesu (je to primární vstup pro proces odměňování).

## **Organizační struktura v podniku řízeném procesním managementem**

V podniku řízeném tradičním způsobem jsou činnosti rozdělovány do úseků podle toho, čím se zabývají. Procesní management rozděluje činnost do dílčích procesů, jež mají stejnou váhu; to způsobí zpolštění organizační struktury.

Dalším aspektem působícím na transformaci organizační struktury je i delegace pravomocí. Dílčí proces v podniku je záležitostí týmu, jež tento proces vykonává. Každý tým je zodpovědný za svou činnost, má přesně vymezený předmět činnosti. Proto není potřeba nadřízeného pracovníka, který by týmu dával úkoly a kontroloval ho. Toto přispívá i ke snížení potřeby finančních prostředků v podniku. [2]

### **Synergický efekt:**

Jde v podstatě o stav, kdy celek má větší hodnotu než pouhý součet jeho částí. V procesním managementu jde o velmi důležitý stav, jelikož je třeba, aby proces fungoval jako celek. Pokud zajistíme perfektní fungování dílčích procesů, neznamená to, že systém správně funguje, je důležité zajistit i přesnou návaznost dílčích procesů na sebe. Vytvořením synergického efektu zajišťujeme, že vznikne efektivní a dobře fungující systém procesního řízení. V současné době je právě synergický efekt označován jako klíč k úspěchu při řízení firmy.

## 2.2. Klasifikace procesů v podniku

### Klasifikace procesů podle vzniku přidané hodnoty

Hodnototvorný řetězec je soustava vzájemně provázaných a navazujících činností efektivně upořádaných do procesů, na jejichž konci je prokazatelná přidaná hodnota, kterou zákazník ocení. Konečná hodnota pro zákazníka se utváří postupně ve všech procesech organizace. Rozdíl spočívá pouze v tom, že prokazatelná a viditelná přidaná hodnota či efekt, kterou konkrétní zákazník ocení, se zhmotňuje v tzv. **realizačních procesech** organizace. Příkladem těchto realizačních procesů jsou obchodní procesy, procesy vývoje, procesy realizace výroby a procesy zákaznického servisu apod. [6,7]

V podniku se dále mohou vyskytovat i další typy procesů. Například sekundární procesy a podpůrné procesy.

#### **Realizační procesy (primární, hlavní):**

- Zabezpečují produkci užitečných výstupů (produktů, služeb) požadovaných externím zákazníkem
- Přímou ovlivňují úspěšnost organizace a spokojenost externích zákazníků
- Zdroj hlavních příjmů organizace
- Realizují vztah k zákazníkům, zaměstnancům, ke státu (legislativa), k dodavatelům, k majitelům[7]

**Sekundární procesy** tvoří hlavní zdroj příjmů organizace, ale jejich provozováním si organizace tzv. přivydělává. Příkladem může být železniční stavitelství: primární klíčový proces je zde výstavba železniční trati, sekundární proces je pronajímání techniky.

**Podpůrné procesy** jsou velmi důležité a bez nich v mnohých případech nemůže přidaná hodnota vznikat. Zahrnují řídicí procesy. Zabezpečují fungování organizace a vytvářejí podmínky a prostředí pro realizační procesy organizace. Přímý efekt těchto procesů bývá většinou skrytý. Jako příklad bych uvedla personální procesy, procesy řízení znalostí v organizaci, procesy zabývající se řízením interní a externí dokumentace, procesy tvorby obchodní a marketingové strategie, procesy vnitřních změn, procesy týkající se výběru a

spolupráce s dodavateli apod. Ovlivňují efektivnost a účinnost realizačních procesů, potřeby a očekávání zainteresovaných stran.

## **Klasifikace procesů podle vytváření hodnot v podniku**

Procesy uskutečňované uvnitř podniku jsou označovány jako procesy vnitřní neboli interní. Jejich rozdělení vychází z charakteristiky činností a z posouzení, jak přispívají k vytváření hodnot podniku. Tyto činnosti lze členit například takto:

- **Přidávají zákaznickou hodnotu** – aktivity, které mají přímý a skutečný vliv na hodnotu výkonu z pohledu zákazníka (např. výrobní aktivity)
- **Přidávají podnikatelskou hodnotu** – aktivity, které nezvyšují hodnotu z pohledu zákazníka, ale jsou nevyhnutelné pro zajištění výkonu (kalkulace mezd výrobních dělníků)
- **Nepřidávají hodnotu** – aktivity, které nejsou vyžadovány zákazníky ani nejsou nutné k zajištění výkonu (skladování, přesuny zásob)
- **Přinášejí zápornou hodnotu** – aktivity, které naopak snižují hodnotu nabízenou zákazníkovi (vyřizování reklamací), tyto činnosti je potřebné eliminovat[7]

## **Klasifikace procesů podle umístění v podniku**

- Procházejí napříč celou organizací, nejsou poplatné organizačnímu uspořádání
- Vytvářejí jasnou představu o toku práce
- Firma je tak dobrá jak dobré jsou její procesy[7]

Pro lepší orientaci v podnikových procesech si je můžeme rozdělit na tři základní druhy. Na ortoprocesy, jež jsou důležité pro zákazníka, na paraprocesy, jež zajišťují zdroje a na metaprocesy, jež řídí organizaci a podněcují změny. V podniku vždy hledáme kroky /činnosti, které na sebe postupně navazují a tím přeměňují vstupy na výstupy. Tyto tři výše uvedené typy procesu probíhají současně a nikoli jeden po druhém. Toto rozdělení pomáhá identifikovat základní děje ve firmě, pochopit jejich vztahy a synergický potenciál.

**Ortoprocesy:** Tyto procesy uspokojují vnějšího/externího zákazníka. Právě externí zákazník spouští ortoprocesy, a to buď poptávkou nebo přímo objednávkou daného produktu. Tyto procesy jsou také zákazníkem ukončovány, a to poukázáním peněžních prostředků na účet dané organizace. Pokud neexistuje poptávka či objednávka od konkrétního zákazníka, ortoproces vůbec neproběhne. Na rozdíl od půjček nebo investic jsou tržby z ortoprocesů jediným a skutečně trvalým zdrojem financování firmy, stejně tak zdroje pro tyto procesy jsou primárními náklady organizace.

**Paraprocesy:** Jejich hlavním úkolem je zajišťovat zdroje pro ortoprocesy, nejsou přímo spojené s obchodními případy, ale ortoproducty by bez nich jen těžko vznikaly. To, čím se paraprocesy zabývají, je závislé na ostatních procesech firmy, jejich povaha se odvíjí od potřeb ostatních procesů. Paraprocesy běží paralelně s ostatními procesy podniku. Výstupy těchto procesů jsou produkty určené pro interní potřeby firmy. Mezi paraprocesy patří například správa systému lidských zdrojů, správa informačního systému, zabezpečení ekonomických a účetních funkcí.

**Metaprocesy:** Starají se o změny na strategické, taktické i operační úrovni podniku. Jejich výstupem je právě rozhodnutí pro změnu v dané části podniku či na určitém úseku procesu. Vstupy těchto procesů pocházejí z monitorovacího systému firmy, který zpracovává data z vnitřního i vnějšího prostředí firmy. Tyto data metaprocesy vyhodnocují a následně z nich vyvozují rozhodnutí.

## **2.3. Metodické přístupy při zavádění procesního managementu**

Zavádění procesního managementu do podniku je velmi časově i finančně náročné. Následující koncepty pomohou vypořádat se s časovou i finanční náročností. Postup podle následujících kroků je již ověřený a fungující. Nemusíme tedy vynakládat zvýšené finanční prostředky pro jejich vývoj. To je samozřejmě také časově náročnější. I přesto musíme ale počítat se zvýšenou potřebou času i kapitálu. Každý podnik je individuální a musíme tedy jednotlivé metody při způsobit a aplikovat na daný podnik.[10]

## **Metoda 3P**

Tuto metodu charakterizují tři slova, jež jsou zároveň klíčem k jejímu použití. V anglickém originále je to rethinking, redefinition a redesign, proto bývá také někdy označována jako 3R. v českém překladu to je pak přemyslení, přehodnocení a přeprojektování, proto se u nás používá název 3P.

### **„přemyslení“**

Je to nalezení nového smyslu a účelu práce celého podniku. Tato etapa je velmi důležitá a je nutné s ní začít. Překlad názvu této metody je velmi kostrbatý ale vystihuje to, o co v této etapě jde především, najít nový smysl.

Celý podnik se musí naučit procesně myslet. Tato změna musí být provedena postupně plošným školením. Právě nekompatibilita myšlení pracovníků s myšlením jeho vedení bývá častým problémem a brzdou zavedení procesního managementu.

V této etapě také bývá nutné provést určité personální změny, tak aby se do čela podniku dostali pracovníci s odpovídajícími vlastnostmi a motivací.

### **„přehodnocení“**

Podnikový systém musí být přebudován podle zásad procesního řízení. Radikální zásah do dosavadních postupů bývá ve většině případů nevyhnutelný.

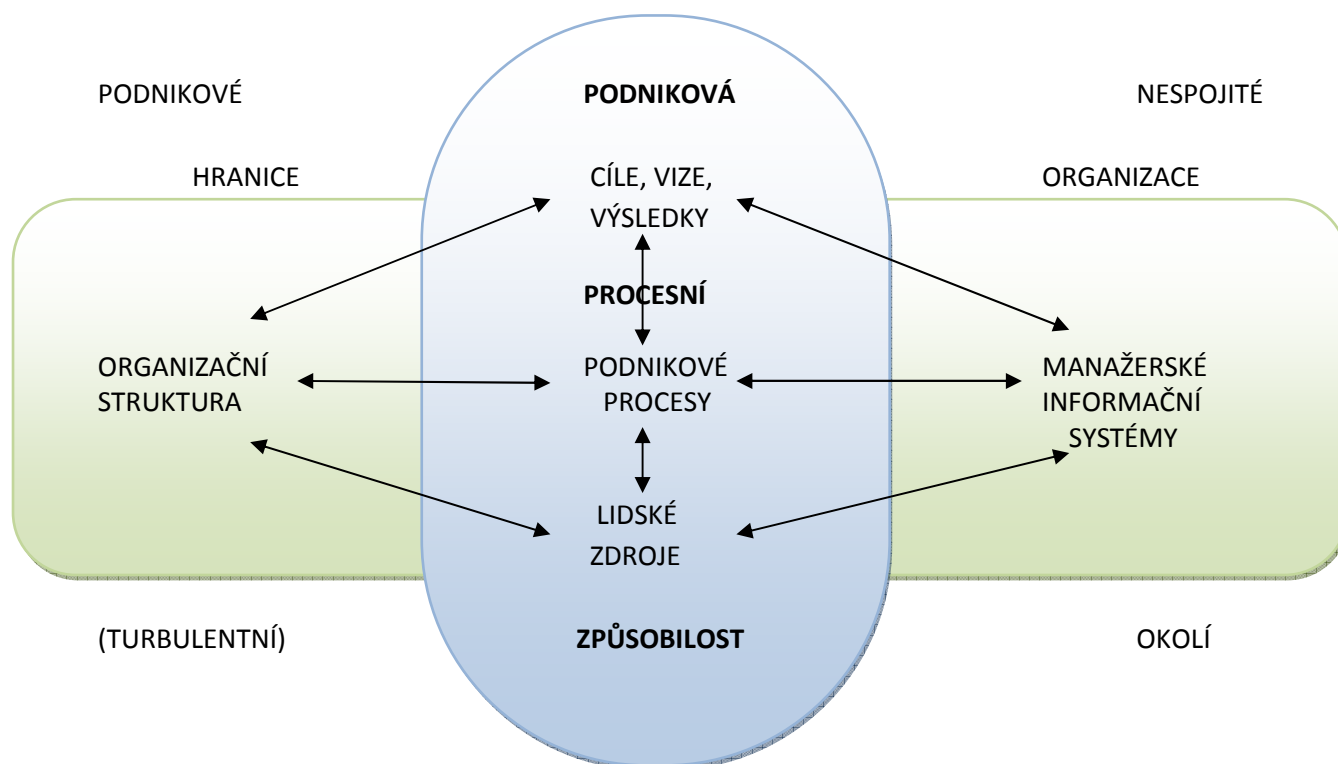
Jde především o tři klíčové body přestavby“

- vypracovat novou strategii podniku a na ni navazující
- procesní mapu podniku, z které potom vychází
- nová organizační struktura podniku. [8]

### **„přeprojektování“**

V této etapě je nutné napřímit všechny procesy probíhající v podniku. Musíme vyloučit ty projekty, které nepřidávají hodnotu pro zákazníka. Maximalizace přidané hodnoty pro zákazníka souvisí se synergickým efektem. Jde o vyřazení činností, které probíhají duplicitně. Také jde o doplnění chybějících činností, případně o zefektivnění dosavadně prováděných činností.

Schéma 1: Procesně řízená organizace orientovaná na zákazníka [9]



### Metody přeprojektování procesů

Základem přeprojektování je znalost celého podniku. Při této činnosti je nutno uplatnit principy týmové tvůrčí práce, protože se zde uplatňují poznatky z oblasti managementu, marketingu, řízení výroby, informační technologie apod. Přeprojektování je vhodné svěřit někomu, kdo zná celý podnik, chybou bývá najmutí si poradenské společnosti. Její pracovníci sice dokonale ovládají používané postupy a metody ale neznají chod podniku.

Hlavní zásady přeprojektování procesů. (Truneček)

- Vyloučit činnosti zbytečné a duplicitní
- Doplnit činnosti chybějící
- Inovovat neefektivně prováděné činnosti
- Outsourcing
- Integrace dodavatelů do procesu výrobce
- Integrace zákazníka
- Ostatní přístupy a techniky[8]

## Procesní mapy a procesní analýza

Procesní mapa dává obraz podnikového pracovního toku. Činnosti v podniku bývají často zamlženy organizačními strukturami. Management podniku se zabývá vedením jen určitých organizačních úseků, ale nikdo z nich nemá zodpovědnost za celý proces. Je tedy nutné aby si podnik nejen se stavil svoji organizační strukturu ale především aby sestavil i procesní mapy, které dávají obraz o podnikových pracovních tocích. Procesní mapa analyzuje reálný život firmy, tedy jednotlivé procesy, subprocessy i činnosti, které v těchto procesech probíhají. Procesní mapa má být především jednoduchá a přehledná.

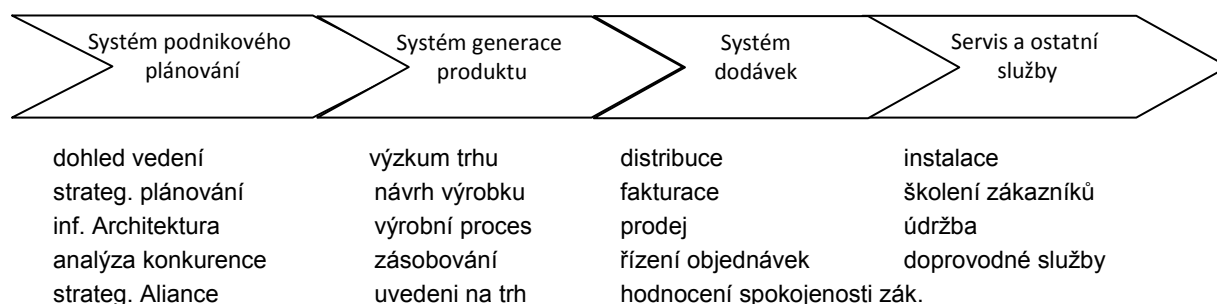
## Procesní mapy

Nejnámější a nejčastěji užívané procesní mapy jsou Enterprise model, analýza podnikového procesu a mapa priorit.

### Enterprise model

Enterprise model byl vyvinut prestižní poradenskou firmou McKinsey and Company a zachycuje organizační strukturu podniku v podobě návaznosti jednotlivých výrobních procesů. Tímto postupem si podnik vytvoří představu o hlavních procesech probíhajících v podniku a kdy a jakým způsobem se podílejí na vytváření přidané hodnoty. Ve schématu 2 jsou graficky znázorněny hlavní procesy v podniku.

Schéma 2: Enterprise model [8]



## Procesní analýza

Procesní analýza navazuje na konstrukci procesních map (schéma 4). Smyslem je konfrontovat požadavky zákazníka na hodnotu danou výstupem konkrétních procesů a následným rozbořením tohoto procesu stanovit příčiny případných rozdílů a napravit je, tak jak je zobrazeno ve schématu 3. Tato analýza sestupuje na úroveň subprocessů a zkoumá možnosti

přidat hodnotu, ovlivnit kvalitu, spotřebovat vstupy apod. Smyslem procesní analýzy je napřímít procesy a odstranit všechny činnosti, které nepřidávají hodnotu pro zákazníka.

Schéma 3: Analýza podnikového procesu [9]

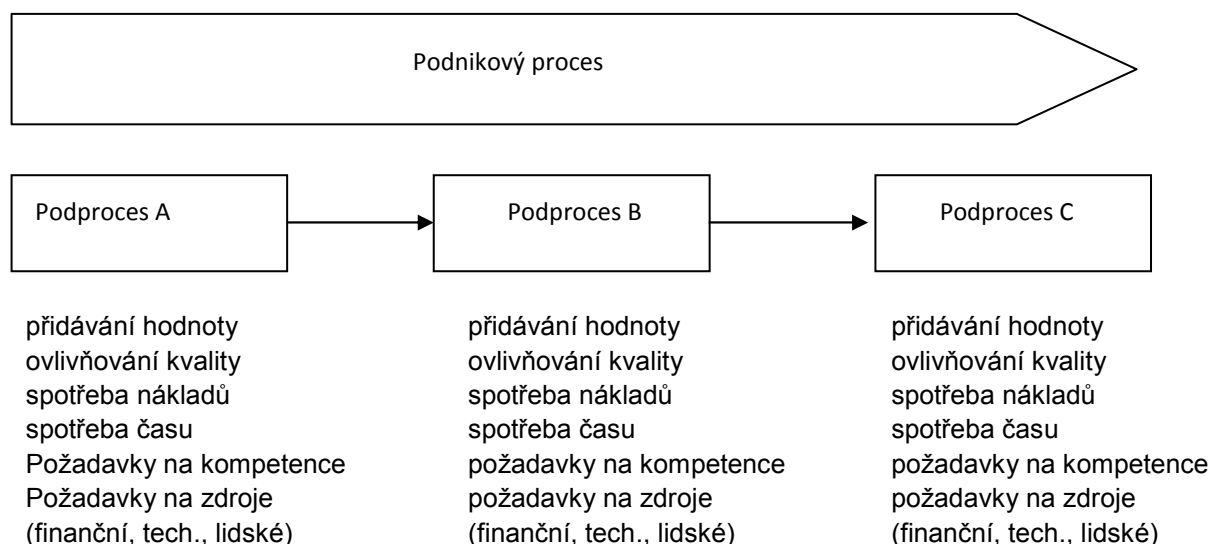
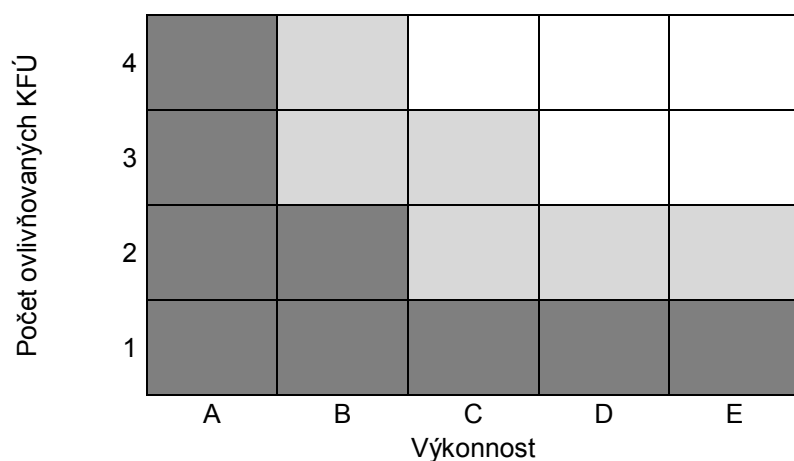


Schéma 4: Stanovení priority procesů – mapa priorit [9]



-  Zóna 1 (vysoká priorita)
-  Zóna 2 (střední priorita)
-  Zóna 3 (nízká priorita)

- Výkonnost:
- A = vynikající výkonnost
  - B = dobrá výkonnost
  - C = ucházející výkonnost
  - D = neodpovídající výkonnost
  - E = špatná výkonnost

## 2.4. Metody zlepšování procesů

V dnešní době není možné cokoli ponechat staticky stejné a nehybné, je třeba stále zlepšovat a rozvíjet vykonávané činnosti. Průběžné vylepšování a zdokonalování občas nestačí, a proto je nutné ho doplnit ráznou a skokovitou změnou. Stejně podmínky platí i u procesního managementu. Zlepšování procesů může probíhat jako postupné zdokonalování nebo jako jednorázová radikální změna.

Průběžné zdokonalování je trvalý postup ve firmě, kdy neustále jemně zlepšujeme všechny procesy v podniku. Radikální změna představuje vytvoření nového přístupu, který lépe odpovídá změněné situaci. Například může jít o změnu výrobního postupu nebo nové podmínky a postupy vybírání dodavatelů. Vždy prováděná v co nejkratším časovém horizontu s co největším přínosem kvality, časové hospodárnosti nebo finanční úspory.

Průběžné (CPI/BPI) a radikální (BPR/BPRD) zdokonalování jsou vzájemně se doplňující metody. Někdy bývá metoda BPR/BPRD mylně nadřazována nad metodu CPI/BPI nebo je brána jako metoda jí nahrazující. [1,11]

### **Průběžné zdokonalování (CPI – Continuous Process Improvement, BPI – Business Process Improvement)**

Tento koncept vznikl na počátku 70.tých let v Japonsku. Postupné změny, jež byly prováděny krok za krokem, si vynutili vznik managementu orientovaného na proces. Japonští výrobci se snažili předběhnout velkou konkurenci, a proto se pokoušeli stále zlepšovat svou výrobu a dostupnost výrobků. Metody, jimiž bylo dosahováno změn, jsou např.: Just in time, Kaizen, Kaban (metody postupného zlepšování kvality).

- Zdokonalování činnosti prostřednictvím nepřetržitého nacházení drobných zlepšení momentálně existujících procesů /činnosti
- Realizuje se formou procesu [7]

Průběžné zdokonalování je program, který nemá začátek, prostředek, ani konec. Pokud tato metoda má správně fungovat je třeba z ní učinit normální způsob vyřizování všech záležitostí organizace. Tento program by měl běžet po celou dobu fungování organizace.

Kontinuální zlepšování je především záležitostí Japonska. Jeho náskok před ostatními firmami se projevil především koncem 80 let, kdy japonské výrobky doslova ovládli některé evropské a americké trhy. Západ se chtěl vyrovnat těmto japonským firmám, ale kontinuální

způsob nepřicházel v úvahu z důvodu jeho časové náročnosti. Pokud by se západní výrobci vydali stejnou cestou jako Japonsko, nikdy by ho nedohnali a vždy by zůstávali pozadu. Proto museli přikročit k radikálnější změně, tedy k reengineeringu (skokovitý posun vpřed).

### **Radikální zdokonalování (BPR – Business Process Reengineering, BPRD – Business Process ReDesing)**

Za místo vzniku BPR se považuje Evropa a Amerika a to jako reakce na náskok Japonců. Evropské a americké trhy byly zaplaveny japonskými výrobky. Aby evropské a americké firmy získaly na zpět své postavení, byly nuceny k rychlým změnám, jež by je vynesly na stejnou úroveň jako japonské firmy, již měly.

Definice BPR: „Reengineering v podstatě znamená zásadní přehodnocení a radikální rekonstrukci (redesing) podnikových procesů tak, aby mohlo být dosaženo dramatického zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti, jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost.“ Hammer, Champy

Jak již je zmíněno v názvu, jedná se o radikální změny ve fungování organizace. Tyto změny prostupují celou organizací a nelze měnit jen její část. Změny nemohou být prováděny pouhým zlepšováním jednotlivých částí, ale přímo změnou nebo výměnou dané části, například výrobního procesu či shromažďování informací. [1]

- Znovu vymyšlení procesu či přesměrování poslání prostřednictvím jednorázové radikální změny, kterou se dosáhne významného skoku v efektivnosti/výkonnosti podniku
- Realizuje se formou projektu [1,7]

Tento princip by měl být využíván v případech, kdy je potřeba rozsáhlé a významné zdokonalení organizace, které by se postupným změnami jen těžko dosahovalo.

### **Nejčastější chyby při zavádění BPR**

Při správné přeměně podniku pomocí BPR, jsou výsledky pouze v kladných hodnotách. Ovšem z praxe vidíme, že pouhá polovina podniků, jež se pokouší o změnu pomocí BPR, je úspěšná. Jde především o nedůsledné dodržování zásad BPR a procesního managementu.

V následující části se snažím uvést nejčastější příčiny neúspěchu více než 50% organizací, které chtěly změnu v duchu reengineeringu.

- **„Vylepšování“ existujícího procesu, ne jeho změny** – Existující procesy se snažíme vylepšovat pomocí automatizace části procesu. Toto vede k upevnění chyb v procesu a ne k jejich odstranění.
- **Nedostatečné zaměření na procesy** – příčinou a prostředkem k vyřešení problémů je právě orientace na procesy, v souvislosti s touto chybou se organizace většinou soustřeďuje pouze na jednotlivé oddělené problémy.
- **Ignorování změn navazujících na změny procesů** – Pokud v podniku změníme procesy, musíme si uvědomit, že se změnou těchto procesů se nám změní i další části firmy. Například organizační struktura, role v podniku, ale i podniková kultura. Změna v procesech vede ke změně v celé organizaci.
- **Usilování o dílčí nepodstatné výsledky** – Reengineering je program pro celý podnik proto musíme vyžadovat celkové zlepšení a ne pouze dílčí výsledky. Toto bývá zapříčiněno strachem vedení z velkých změn.
- **Podcenění role podnikové kultury** – Sama podniková kultura může být jedním z důvodů neúspěchu BPR. Podniková kultura funguje v současné situaci způsobem, jež vyhovuje všem osobám v podniku, proto přicházející změny vyvolávají strach (strach ze změny, strach z neznáma). Je třeba společně se zaváděním BPR připravovat i podnikovou kulturu na přicházející změny, jinak by právě ona mohla být příčinou neúspěchu.
- **Příliš krátká či dlouhá doba reengineeringového projektu** – Jde o co nejpřesnější vystižení času potřebného k provedení BPR. Pokud projekční fáze bude neustále protahována a oddalována tím fáze realizační, je možné, že zaměstnanci ztratí zájem o tyto změny a začnou je odmítat. Stejně tak může přinést problémy velmi rychlé ukončení snah o implementaci BPR systému do podniku.
- **Nedostatečná alokace zdrojů** – Nesprávné rozmístění zdrojů v podniku (časových, finančních i lidských).

- **Nedostatečné a nejasné prosazování BPR z vrcholových úrovní firmy** – zde jde o chybu vedení, kdy nedostatečná komunikace se všemi organizačními stupni podniku, způsobí zánik významu a nutnosti reengineeringu.
- **Velký počet reengineeringových projektů najednou** – Firma se snaží provést reengineering najednou u všech svých procesů.[1,7]

#### **Radikální zdokonalení nelze ztotožňovat se situací, kdy se provádí:**

- **Automatizace:** automatizace již existujících procesů pomocí informační technologie v podstatě zakonzervuje stávající procesy
- **Softwarový reengineering (náhrada systému):** softwarový reengineering je přestavba zastaralých systémů s využitím modernější technologie.
- **Reorganizace (snižování počtu řídicích úrovní či zplošťování organizačních struktur):** problémy podniků nevyplývají z jejich organizačních struktur ale z jejich procesních struktur; aplikovat novou organizaci na staré procesy nemá význam; radikální zdokonalení může vytvořit relativně plochou organizační strukturu a umožnit úspěšné řízení podniku bez byrokracie
- **Zvyšování či úplné řízení jakosti (TQM – Total Quality Management):** oba programy uznávají význam procesů a začínají od potřeb zákazníka procesu a odtud zpětně odvíjejí své činnosti. Programy zvyšování jakosti se však uplatňují v rámci existujících podnikových procesů a snaží se zlepšit prostředky neustálého a postupného zdokonalování (Snahou je dělat lépe to, co již děláme). Radikální zdokonalování hledá kvalitativní změny, a to nikoliv cestou zlepšování existujících procesů, ale jejich odstranění a nahrazení procesy zcela novými. [7]

### 3. Metodika

---

Hlavním cílem této bakalářské práce je charakterizovat současný stav procesů získávání dotace, popsat současný průběh přidělování dotace pomocí procesních metod a poté navrhnout zlepšení procesů. Dílčím cílem je sestavit procesní mapu a mapu priorit, podle nich určit procesy vhodné k přeprojektování a navrhnout jejich novou podobu.

Rozhodla jsem se tedy, že se pokusím zefektivnit rozdělování dotací v Mikroregionu Telčsko. Mikroregion Telčsko je oblastí venkova a převažují zde malé a střední podniky.

Jelikož je velké množství druhů dotací a dotačních programů a také velké množství fondů, ze kterých mohou dotace proudit, rozhodla jsem se vybrat si pouze jeden dotační program, do kterého se budu snažit implementovat procesní management a tím ho zefektivnit. Vybrala jsem si program LEADER ČR.

V celém procesu rozdělení dotace mohu zasahovat pouze do částí, kde rozhoduje o svém konání sám subjekt, jež zprostředkuje přidělování dotací. Nemohu ovlivňovat původ dotace – tedy různé fondy ministerstev České Republiky či fondy Evropské Unie. Proces tedy může začít až s jejich rozhodnutím, že uvolní finanční prostředky pro daný dotační program. Také nemohu ovlivňovat podmínky a pravidla daného dotačního programu. Součástí těchto podmínek bývají i určité časové lhůty, proto i časová úspora se zde bude řídit podle pravidel a podmínek dané dotace. Oblasti, kterým se mohu věnovat, jsou vlastně jen ty, ve kterých se vyskytuje administrativa - kontakt s oběma stranami. Se stranou žadatele dotace a se stranou toho, jež uvolní finanční prostředky pro tuto dotaci.

Ve své práci jsem pro zachycení probíhajících procesů při rozdělování dotací využila procesních map, procesní analýzy a mapy priorit.

Jako hlavní zdroj pro napsání této bakalářské práce jsem požila pravidla a podmínky dotačního programu LEADER ČR a odbornou literaturu, která je uvedena na konci mé práce.

## **4. Program LEADER ČR a Místní akční skupina Telčsko**

---

### **4. 1. Program LEADER ČR**

Program LEADER ČR využívá investiční prostředky ze státního rozpočtu. Tyto prostředky jsou ve schváleném státním rozpočtu součástí rozpočtu Ministerstva zemědělství, programu Podpora rozvoje venkovských mikroregionů, a to jako podprogram s názvem podpora rozvoje – LEADER. Program je realizován na základě blokové výjimky Evropské komise.

#### **Cíle**

Program LEADER ČR je určen místním partnerstvím venkovských území (místním akčním skupinám), která vytvářejí a realizují společné rozvojové strategie a záměry a také místním subjektům, které realizují konkrétní projekty.

Cílem Programu je podněcovat a podporovat inovační zavádění a realizaci investic zamýšlených v rámci místních strategií, tvorbu originálních integrovaných strategií rozvoje venkovských území a aktéry na místní úrovni k úvahám a záměrům využití potenciálů jejich území v dlouhodobější perspektivě. Zaměřuje se především na nové formy zlepšování kvality života ve venkovských oblastech, posílení ekonomického prostředí a zhodnocení přírodního a kulturního dědictví.

#### **Celkový cíl:**

Zlepšení organizačních schopností subjektů, působících ve venkovských územích – v územích působnosti místních akčních skupin.

#### **Specifické cíle:**

- I. Nové formy zlepšení kvality života ve venkovských oblastech
- II. Nové formy posílení místního ekonomického prostředí a tvorby pracovních míst
- III. Nové formy zhodnocení místních přírodních a kulturních zdrojů

#### **Vymezení žadatele – příjemce podpory**

Žadatelem – příjemcem podpory - jsou právnické osoby podnikatelské subjekty se sídlem nebo působností ve schváleném mikroregionu nebo fyzické osoby podnikatelské subjekty s bydlištěm nebo místem podnikání ve schváleném území působnosti MAS, neziskové organizace se sídlem nebo s působností ve schváleném území působnosti MAS, dále obce a svazky obcí, jejichž katastrální území leží uvnitř schváleného území působnosti MAS, které

svými projekty naplňují schválený záměr místní akční skupiny, a tím i strategii rozvoje území působnosti MAS.

Ziskové subjekty: podnikatelské právnické osoby,

podnikatelské fyzické osoby.

Neziskové subjekty: obce,

svazky obcí,

neziskové organizace, vč. místních akčních skupin

Žadatelem – příjemcem podpory může být obec, svazek obcí nebo nezisková organizace za podmínky, že podpora nebude využita na ziskový projekt.

Žadatelem – příjemcem podpory nemůže být organizační složka státu nebo organizace, kde podíl státu přesahuje 50 %, ani občanské sdružení podle § 829 zákona č. 40/1964 Sb., Občanský zákoník, ani nepodnikatelská fyzická osoba.

Podnikatelské subjekty musí prokázat, že mají jako hlavní nebo vedlejší činnost zaregistrovanou činnost v oblasti zemědělské nebo lesnické prvovýroby. Musí jít buď o začínajícího podnikatele, nebo o malý podnik, nebo o střední podnik (který zaměstnává méně než 250 zaměstnanců, nebo má čistý obrát max. 1 450 000 000 Kč a který není vlastněn z více než 25 % jedním nebo více podniky většími. Přijatelný žadatel – příjemce podpory (podnikatelský subjekt) musí být zaregistrován v ČR.

Žadatelem – příjemcem podpory může být rovněž fyzická nebo právnická osoba, která realizuje společný projekt meziregionální nebo mezinárodní spolupráce v rámci strategií spolupracujících místních akčních skupin.

### **Dotace**

Dotace je formou poskytnutí určitého množství finančních prostředků, nejčastěji ze státního rozpočtu (nebo také z územního rozpočtu). Prostředky, jež dotace přináší, mohou, ale nemusí být určeny k nějakému účelu, ke kterému je daná organizace musí použít či používat. Dotace bývá často chápána jako forma veřejné podpory. Za dotaci je považován program, který zajišťuje spolufinancování alespoň z 80-ti a více procent investičních nákladů projektu.

Dotace také může být definována jako nenárokový transfer, který poskytuje vláda či jiná instituce vybraným podnikatelským subjektům a jehož velikost se určuje na základě úrovně produkce nebo činnosti, či na základě množství a hodnoty vyprodukovaného zboží a služeb. Za dotaci je považována jakákoli platba či poskytnutá daňová výhoda poskytována subjektům působícím na trhu.

### **Místní akční skupina (Local Action Group)**

Jsou to skupiny založené za účelem pomoci obcím, podnikatelům i neziskovým organizacím. Tato skupina se snaží pomáhat všem těmto subjektům společně. Je velmi důležité, aby podnikatelé a obce působili společně. Obce bez podnikatelů ztrácejí nápady a potřebný potenciál rozvoje a podnikatelé bez obcí zase neznají potřebné souvislosti.

Místní akční skupina vždy působí na určitém území a subjekt vyskytující se na tom to území spadají pod její působnost.

Všechny obce, neziskové organizace a podnikatelé tak mohou své nápady, připomínky či jiné dotazy směřovat právě k této místní akční skupině - ta se poté snaží napomoci realizaci jejich nápadů a zodpovědět jejich dotazy.

Místním akčním skupinám je poskytována dotace, kterou pak rozdělí mezi subjekty působící na jejím území. Tato dotace je poskytována v rámci programu LEADER. Za účelem získání této dotace jsou místní akční skupiny zakládány.

Ve své práci se budu zabývat Mikroregionem Telčsko. V tomto regionu působí Místní akční skupina Mikroregionu Telčsko.

## **4. 2. Charakteristika Mikroregionu Telčsko**

### **Místní akční skupina Mikroregionu Telčsko**

Tato místní akční skupina byla založena za účelem získání dotace z programu LEADER.

Mikroregion Telčsko zahrnuje 49 členských obcí a přibližně 15 tisíc obyvatel. Polovina obcí na tomto území má méně než 100 obyvatel. Z tohoto důvodu je nutné koordinovat snahy a projekty jednotlivých obcí a ostatních subjektů. Od roku 2003 je Mikroregion Telčsko ustanoven jako svazek obcí. Tři roky před tím existoval jako zájmové sdružení právnických osob.

## **Subjekty na území Mikroregionu Telčsko**

Podnikatelské subjekty jsou především malé a střední velikosti. Toto je také jeden z důvodů, proč je třeba zde těmto subjektům pomáhat. Velké národní i nadnárodní podniky mají již své postavení na trhu a obyčejné existenční problémy se jich moc netýkají. I přesto, že tyto malé podniky výrazně přispívají k rozvoji regionu, není jejich působení na trhu zrovna jednoduché. To se právě pokouší alespoň částečně změnit místní akční skupina Mikroregionu Telčsko.

## **SWOT analýza Mikroregionu Telčsko**

SWOT analýza slouží k rozkreslení celé situace Mikroregionu Telčsko a to jak její vnitřní prostředí, tak i její vztahy s okolím a situaci na trhu. V následující části jsem zachytila příležitosti, ohrožení, slabé a silné stránky Mikroregionu Telčsko.

### **Slabé stránky**

- převažující rostlinná a živočišná výroba
- chybí zde velké průmyslové podniky
- nízká znalost informačních sítí

### **Silné stránky**

- soudržnost malých a středních podniků
- ekologické zacházení se životním prostředím
- tradice výroby

### **Příležitosti**

- dotační programy
- čistá příroda

### **Ohrožení**

- neznalost techniky internetu
- omezený přístup k informacím

Aby podniky v mikroregionu mohly využít příležitosti získat finanční prostředky z dotačních programů, je třeba, abychom zjednodušili jejich přístup k těmto informacím. Jako prostředek využijeme internetové stránky, které budou dostupné všem subjektům v regionu. Tyto internetové stránky musí mít jednu klíčovou vlastnost a to jednoduchost. S podnikáním je spjata velká náročnost jak časová tak finanční. Působení obou těchto nepříznivých faktorů se pokusíme zmírnit prostřednictvím nových postupů. Finanční náročnost bude snížena

prostřednictvím čerpání dotací z různých dotačních programů. Časovou náročnost snížíme tím, že ujasníme přístup k získávání dotací, prostřednictvím internetového informačního centra mikroregionu.

#### 4. 3. Procesy a podprocesy v rámci programu LEADER ČR

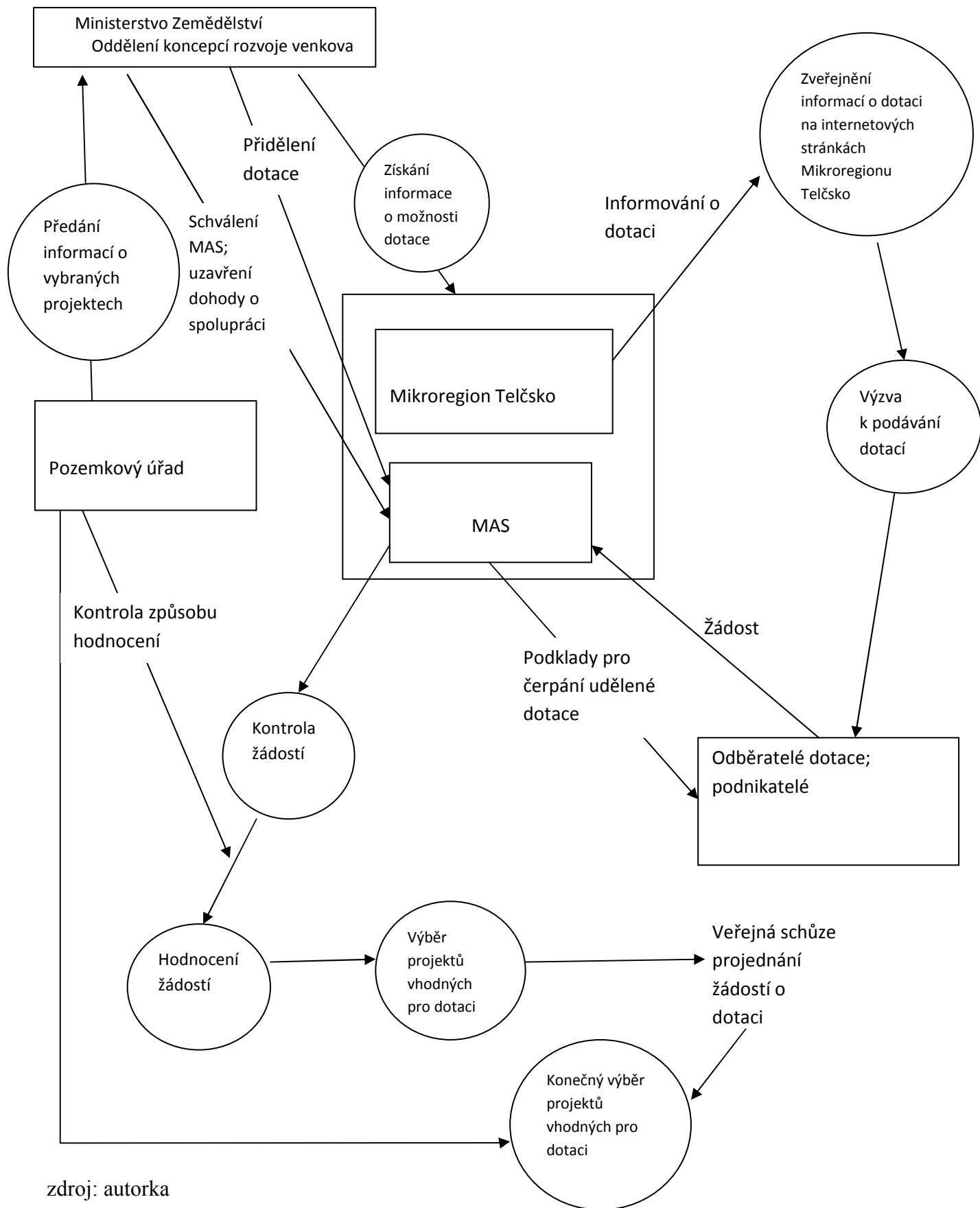
V tabulce číslo 1 uvádím přehledný seznam procesů a podprocesů probíhajících při rozdělování finančních prostředků z dotačního programu LEADER.

Tabulka č. 1.: Procesy a podprocesy

| Název procesu                                               | Název podprocesu                                   |
|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| 1. Získání informace o dotaci                               |                                                    |
|                                                             | 1a. Distribuce inf. o dotaci na své webové stránky |
| 2. Výzva k podání žádostí                                   |                                                    |
| 3. Příjem žádostí                                           |                                                    |
| 4. Zpracování žádostí                                       |                                                    |
|                                                             | 4a. Kontrola správnosti                            |
|                                                             | 4b. Hodnocení projektů                             |
|                                                             | 4c. Výběr vhodných projektů                        |
| 5. Ověření správnosti postupu pozemkovým úřadem             |                                                    |
| 6. Předání vybraných projektů Ministerstvu zemědělství      |                                                    |
|                                                             | 6a. Schválení projektů Ministerstvem zemědělství   |
| 7. MAS předá podklady pro čerpání dotace vybraným žadatelům |                                                    |

Podle tabulky číslo 1. jsem vytvořila procesní mapu, na které je dobře vidět průběh přidělování dotace. Jsou zde procesy a podprocesy a všechny zúčastněné subjekty. Procesy a podprocesy jsou v kroužku a subjekty v rámečku.

Schéma 5: Schéma průběhu přidělení dotace



zdroj: autorka



- 5., 6., - tyto činnosti souvisejí s procesem přidělení dotace, ale jejich průběh je dán dotačním programem LEADER ČR a nemůžeme je tedy ovlivnit, protože bychom porušili pravidla daná dotačním programem

### **Současné činnosti a proces**

Ve schématu jsem znázornila průběh rozdělování dotace. V našem případě je dotace uvolněna ze státního rozpočtu. Tyto prostředky jsou součástí rozpočtu Ministerstva zemědělství, programu Podpora rozvoje venkovských mikroregionů. Ministerstvo zemědělství tedy poskytlo Mikroregionu Telčsko dotaci ve výši 2 500 000. Mikroregion Telčsko má za úkol tyto prostředky dále rozdělit mezi uchazeče o tuto dotaci. Dotační program LEADER ČR má jedno specifikum, pro získání této dotace je třeba vytvořit Místní akční skupinu.

MAS je klíčovou jednotkou v celém procesu. V našem případě se rozsah působnosti MAS shoduje s rozsahem a působností Mikroregionu Telčsko. Institut Mikroregionů není u nás obvyklý, tím mám na mysli, že nemůžeme celou Českou Republiku rozdělit do mikroregionů.

Program LEADER ČR se snaží pomoci malým a drobným podnikatelům. To jde velmi těžko, pokud neznáme přímo prostředí, ve kterém podnikatelské subjekty působí. Je třeba znát podmínky, které v daném prostředí musí podnikatelé splňovat a také problémy, které musí podnikatelé překonávat. Ty se liší nejen oborem, ve kterém působí, ale také je ovlivňuje prostředí a oblast, ve které se snaží podnikat. Díky delegaci pravomocí dosáhneme toho, aby rozdělení dotace bylo efektivní. Místní akční skupina jako delegovaná instituce má možnost lépe a svědomitě rozdělit dotaci mezi podnikatele, kteří ji využijí podle pravidel daného dotačního programu a také podle kvality, jak budou finanční prostředky využity. Dává to také možnost lépe kontrolovat správné využívání finančních prostředků z dotačního programu. To je další plus při delegování pravomocí.

Finanční prostředky byly určeny pro místní akční skupinu, která má za úkol prostředky dál rozdělit. 1. Dílčí proces tedy je získání dotace. Cesta finančních prostředků z Ministerstva zemědělství k Místní akční skupině. V našem případě je zde mezistupeň úřad Mikroregionu Telčsko. 2. Dílčím procesem je zde rozdělování finančních prostředků mezi drobné podnikatele dané oblasti. Cesta prostředků od Místní akční skupiny ke konečným spotřebitelům dotace.

#### 4.4. Popis projektů žadatelů o dotaci z dotačního programu LEADER ČR

Po vypsání konkurzu na tuto dotaci se přihlásili čtyři uchazeči. Žadatel A s projektem zabývajícím se otázkou problematiky bioodpadu, žadatel B s projektem na udržování hippostezek, žadatel C s projektem pro zlepšení konformity koňských stezek a žadatel D s projektem turistických tras v Mikroregionu Telčsko.

Nyní popíšu jednotlivé žadatele o dotaci a poté uvedu jejich hodnocení.

##### **Žadatel: A**

**Název projektu:** Řešení problematiky bioodpadu z letní údržby tras

Cíle projektu:

- *všeobecný* – hlavním cílem projektu je zkvalitnění stávajících cyklotras a hippostezek, využitím biologicky rozložitelných surovin získaných z údržby a jejich následného využití při obnově veřejné zeleně v okolí tras
- *specifický* – účelem projektu je zpracování biologického odpadu z letní údržby tras do podoby kompostu a tím minimalizování odpadů vznikajících při jejich údržbě, které doposud končily na skládkách inertních odpadů; cílem investice bude nákup technického vybavení pro shromažďování a svoz bioodpadu v podobě 3 ks velkoobjemových kontejnerů (11 m<sup>3</sup>)

Popis projektu – výchozí situace a zdůvodnění projektu:

V současné době se na celém světě dlouhodobě zaznamenává vážný úbytek organické hmoty v půdě.

Politické diskuse o legislativě biologicky rozložitelných odpadů přinesly poprvé výsledek na úrovni EU v pracovním dokumentu Evropské Komise v roce 2000. Cílem bylo usnadnit hospodaření s biodegradabilním odpadem a definovat zásady, podle nichž by se mělo postupovat k docílení cílů stanovených Skládkovou Směrnicí. Zákon o odpadech a o změně některých dalších zákonů důsledně aproximuje předpisy EU.

Směrnice Rady o skládkách ukládá členským státům omezit množství biodegradabilního odpadu ukládaného na skládky a pro biodegradabilní komunální odpad (BRKO) stanovuje pro dané časové intervaly procentuelní snížení množství odpadu ukládaného na skládky. BRKO tvoří, jak bylo stanoveno analýzami, kolem 30 – 40 % komunálního odpadu v celé Evropě. Jeho sběr, zpracování a odstraňování jsou velkým problémem. Tento materiál je fermentabilní, a proto není vhodné jej skladovat, vyšší obsah vody

navíc zhoršuje jeho energetické využití. Z těchto důvodů se nakládání s BRKO i BRO stalo významnou otázkou politiky EU, zejména, pro splnění cíle snížení množství tohoto odpadu ukládaného na skládky. Skládková Směrnice považuje omezení množství BRKO ukládaného na skládky za klíčovou strategii pro omezování emisí metanu a omezení produkce škodlivých průsaků.

Navrácení bioodpadu do půdy ve formě hnojiva – kompostu je důležité pro udržení kvality půdy. Kompost obsahuje humus, který zvyšuje retenci půdy a snižuje riziko povodní. Bioodpad tvoří více než 40 % komunálního odpadu. Pokud se bioodpad rozkládá ve skládce, vznikají toxické výluhy a uvolňuje se nepříjemný zápach a s ním skleníkové plyny (metan, CO<sub>2</sub>).

Hlavním cílem předloženého projektu je zpracování a následné využití biologických odpadů vznikajících při údržbě tras. Pro splnění požadavků odpadového hospodářství a platné legislativy je nutné zajistit zpracování a následnou recyklaci bioodpadu z údržby zeleně. Množství biologicky rozložitelných komunálních odpadů ukládaných na skládky musí být podle POH ČR do roku 2020 sníženo o 65 % oproti stavu z roku 1995.

Štrasburk, 13. února 2007 – Europoslanci hlasováním o podobě nové evropské směrnice o odpadech ve své většině podpořili opatření směřující k systematické prevenci vzniku odpadů a k jejich lepší recyklaci.

Obecně je problematika bioodpadu ve většině lokalit na začátku řešení, biologicky rozložitelný odpad je ukládán na komunálních skládkách nebo skládkách inertních materiálů. Přestože často dochází ke třídění odpadu jeho další zpracování a následné navrácení je velmi omezené. Ke zlepšení hospodaření a naplnění měnicích se požadavků legislativy by měla v Mikroregionu Telčsko přispět realizace tohoto projektu.

Popis podniku:

- Předmět podnikání:

- zemědělství, včetně prodeje nezpracovaných zemědělských výrobků za účelem zpracování nebo dalšího prodeje, nejde-li o provozování odborných činností na úseku rostlinolékařské péče
- nakládání s odpady (vyjma nebezpečných)
- poskytování služeb pro zemědělství a zahradnictví
- správa a údržba nemovitostí
- silniční motorová doprava nákladní
- poskytování technických služeb

**Žadatel: B**

**Projekt:** Údržba hippostezky

Cíle projektu:

- *všeobecný* – projekt řeší chybějící službu v regionu, přispívá k šetrnému využití přírodních zdrojů regionu
- *specifický* – nákup strojů na údržbu hippostezek (4 ks – traktor, štěpkovač, křovinořez, motorová pila)

Popis projektu – výchozí situace a zdůvodnění projektu:

Na západní okraj regionu je přivedena koňská stezka z Jižních Čech s napojením do Rakouska, plánuje se vyznačení okruhu okolo Telče, což umožní využít potenciál členité krajiny pro jezdeckou turistiku.

Podle dlouhodobých zkušeností nastává v lesnaté krajině problém se zarůstáním stezek křovinami a větvemi, během dvou tří let může být stezka zcela neprůjezdná.

Je potřeba křoví a větve v okolí stezky pravidelně prořezávat. Vzhledem k tomu, že stezka je poměrně úzká, nastává problém s odvozem materiálu ze stezky. Tento problém je řešitelný pomocí štěpkovače, odpadní štěpky slouží k úpravě povrchu stezky.

Popis podniku:

- Předmět podnikání:

provozování rekreačního jezdeckého centra, využívání mezinárodní hippostezky Lichtenberg-Telč. Putování jezdců s vlastními nebo půjčenými našimi firemními koňmi je důležitým příjmem firmy.

- Společnost a její záměr

společnost se věnuje agroturistice, jejím cílem je šetrně využívat krajinu, hippostezky, umožnit návštěvníkům zažít a vychutnat si krásnou krajinu českomoravské vysočiny koňského hřbetu..

- Výrobky a služby

- putování s koňmi - několikadenní

- jednodenní

- jezdecký výcvik pro začátečníky i pokročilé

**Žadatel: C****Projekt:** Úvaziště na koňské stezce Vysočinou**Cíle projektu:**

- *všeobecný* – projekt řeší první část výstavby úvaziště na koňské stezce krajem Vysočina. Je řešen v souladu s dlouhodobou rozvojovou strategií regionu – budování koňských a cyklistických stezek
- *specifický* – koňské boxy pro odpočinek koní (pro 16 koní), místo pro ekologické třídění odpadu (1 ks)

**Popis projektu – výchozí situace a zdůvodnění projektu:**

Projekt řeší akutní nedostatek míst plánovaných jako zastávky na koňských stezkách Vysočinou. Kraj Vysočina je proti ostatním krajům a zejména proti kraji Jihočeskému ve značném skluzu v budování koňských stezek. Stezky jsou naplánovány, ale nejsou vytyčeny. Na plánovaných stezkách budou umístěny kromě stanic (koňských rančů, nabízejících ustájení, ubytování, možnost půjčení koní a další aktivity) ještě samoobslužná místa – tzv. úvaziště. Principem výstavby úvazišť je poskytnutí možnosti účastníkům turistiky na koni, ale i dalším cílovým skupinám – cyklistům a pěším turistům – možnost kulturních zastávek na trase Vysočinou. Projekt předpokládá pouze zvýšení úrovně místa, která v současnosti již slouží jako místo pro odpočinek koní a jezdců na stezkách Vysočinou.

**Popis podniku:**

- Předmět podnikání
  - chov koní, zejména westernových plemen;
  - společné řešení ustájení koní a péče o ně;
  - pořádání sportovních a sportovně-rekreačních jezdeckých akcí pro členy
- vedlejší cíle
  - pořádání sportovních, kulturních a rekreačních jezdeckých akcí pro veřejnost;
  - provozování výuky jízdy na koni a vyjížděk pro turisty;
  - spolupráce s médii;
  - rozvíjení mezinárodní spolupráce;
  - účast na závodech v rámci ČR i mimo

**Žadatel: D**

**Projekt: Stezky Mikroregionu Telčsko**

Cíle projektu:

- *všeobecný* – nové formy zhodnocení přírodních zdrojů a posílení ekonomického prostředí regionu
- *specifický*:
  - doplnit stávající síť turistických tras
    - 33 km cyklotras
    - 120 km hippostezek
    - 30 km lyžařských tras
  - zlepšit její vybavení mobiliárem
    - 4 odpočívadla
    - 5 úvazišť
    - 5 stojanů s mapami, 10 map
  - zlepšit průjezdnost lyžařských tras
    - 1 sněžný skútr
  - zlepšit vzhled okolí tras v obcích
    - 5 ks sekaček

Popis projektu – výchozí situace a zdůvodnění projektu:

V Mikroregionu Telčsko existuje poměrně hustá síť pěších turistických tras a místních cyklotras, chybí napojení cyklotras severojižním směrem na síť cyklotras v okolí Třeště a Dačic. Udržované lyžařské trasy jsou pouze v Řásné. Zcela chybí hippostezky, ačkoli v regionu je několik hippostanic a terén v regionu je pro jezdce na koních atraktivní.

Propojení již existujících cyklotras s plánovanými hippostezkami, s lyžařskými trasami a novou cyklotrasou spojující Region Renesance, s napojením až do Rakouska, přivede do regionu více turistů, prodlouží turistickou sezónu a zvýší výtěžnost z cestovního ruchu.

Trasy budou doplněny novými odpočívadly, umožňujícími častější odpočinek v místním kopcovitém terénu.

Plánované napojení dálkové koňské stezky Telč - Bohuslavice bude rozšířeno o okruh kolem Telče, propojující cca 10 hippostanic, tentokrát s odpočívadly nejen pro lidi, ale i

pro dopravní prostředek. Časté odpočinkové zastávky jsou důležité zejména pro začátečníky, kteří dálkovou jízdu nevydrží. Koňské trasy budou vytipovány tak, aby se pokud možno vyhnuly cyklotrasám a lyžařským trasám, které pohyb koní poškozují.

Bude zakoupen skútr na údržbu běžecké stopy z Telče do Řásné. Ačkoliv je lyžařské středisko s 30 km kvalitních běžeckých stop, udržovaných TJ Řásná, od Telče vzdáleno pouhých 8 km, pro mládež je prakticky nedostupná bez použití automobilu. Trasy budou navrženy do jakési sítě, umožňující výběr délky trasy podle tělesné zdatnosti. Potřeba skútru se ukázala zejména za loňské zimy, kdy spousty sněhu paradoxně běžkařský sport velmi znesnadnily – bez techniky byla údržba prošlápnuté stopy náročným výkonem.

Zakoupením sekaček na údržbu veřejných prostranství dojde ke zlepšení vzhledu okolí cyklotras v obcích, lákající k zastávce a prodloužení pobytu turistů v obci a regionu (odpočinek, prohlídka obce, občerstvení, ubytování).

Zapojení více partnerů do projektu má přispět i ke zlepšení vzájemných vztahů a k výchově k ohleduplnosti a toleranci vůči ostatním uživatelům tras.

#### Popis podniku:

##### - Předmět podnikání:

- péče o zvýšení výkonnosti a konkurenceschopnosti ekonomiky mikroregionu
- péče rozvoj cestovního ruchu mikroregionu
- činnosti směřující ke zvýšení kvality sociálního prostředí a zkvalitnění péče o venkovskou krajinu mikroregionu
- činnost směřující ke zlepšení dopravní infrastruktury mikroregionu
- činnost směřující ke zlepšení technické infrastruktury mikroregionu
- činnost směřující k postupnému naplňování Strategického plánu rozvoje Mikroregionu Telčsko v podobě, schválené členskou schůzí Mikroregionu Telčsko
- servis pro členy Mikroregionu Telčsko, zejména technický, organizační a ekonomický

## 4.5. Hodnocení projektů

Projekty žadatelů o dotaci byly hodnoceny podle hodnotících tabulek, které jsou navrženy v podmínkách a pravidlech programu LEADER ČR.

Ověření přijatelnosti místních akčních skupin, příslušných mikroregionů a záměrů místních akčních skupin podle Programu provádí Ministerstvo zemědělství, samostatné oddělení koncepcí rozvoje venkova. Hodnocení každého záměru podle kritérií je prováděno dvoukolově - dvěma dvojicemi (2 experti + 2 členové Hodnotitelské komise Ministerstva zemědělství). Seznam doporučených záměrů schválí Hodnotitelská komise MZe. Konečné rozhodnutí o výběru místních akčních skupin vydává vedoucí samostatného oddělení koncepcí rozvoje venkova. [4]

V následující tabulce jsou uvedena kritéria pro hodnocení místních akčních skupin.

Tabulka č. 2.: Obecná kritéria hodnocení záměrů místních akčních skupin[4]

| Pořadí | Kritérium                                                                   | Body |   |   |   |   |   | Váh<br>a | Celke<br>m |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------|------|---|---|---|---|---|----------|------------|
| 1.     | Strategický přístup                                                         | 5    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 | 5        |            |
| 2.     | Pilotní charakter záměru                                                    | 5    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 | 4        |            |
| 3.     | Uplatnění principu partnerství                                              | 5    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 | 5        |            |
| 4.     | Reálnost uskutečnění navrženého záměru                                      | 5    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 | 3        |            |
| 5.     | Meziregionální nebo mezinárodní spolupráce                                  | 5    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 | 5        |            |
| 6.     | Míra absolutního úbytku obyvatelstva v mikroregionu v % za období 1991-2001 | X %  |   |   |   |   |   | 1        |            |
| Celkem |                                                                             |      |   |   |   |   |   |          |            |

Pozn.: nejlepší hodnocení = 5 bodů

Pilotní charakter je dán splněním alespoň jednoho z uvedených kritérií:

- vznik nových produktů a služeb, které budou zahrnovat zvláštnosti dané oblasti,
- nové metody, které umožňují kombinovat lidské, přírodní a/nebo finanční zdroje této oblasti, a tak dosáhnout lepšího využití místního potenciálu,
- kombinace a propojení ekonomických sektorů, které jsou tradičně oddělené,
- originální formy organizace a zapojení místního obyvatelstva do rozhodovacích procesů a do realizace projektů.

Příslušná Zemědělská agentura a pozemkový úřad provádí ověření přijatelnosti projektů, žadatele – příjemce podpory a výdajů v souladu s Programem. Hodnocení a výběr konkrétních investičních projektů provádí následně, po uzavření Dohody mezi Ministerstvem zemědělství a místní akční skupinou, výběrová komise místní akční skupiny s pomocí bodování podle kritérií a sestaví seznam projektů v pořadí podle bodové hodnoty. V seznamu vyznačí hranici limitu prostředků pro mikroregion a náhradní projekty v pořadí do výše 30 % limitu. Kontrolu jejího postupu provádí příslušná Zemědělská agentura a pozemkový úřad. Výběr projektů schválený programovým výborem místní akční skupiny a projednaný veřejnou schůzí území působnosti MAS pak ověří a sladí Hodnotitelská komise Ministerstva zemědělství. [4]

### **Hodnocení projektů**

Hodnocení projektů probíhá přesně podle pravidel a podmínek dotačního programu LEADER. Ve svém hodnocení musí komise využít kritéria z následující tabulky plus vlastní kritéria z následujícího seznamu. Každé kritérium má jinou váhu proto je k nim přiřazeny různé počty bodů.

Tabulka č. 3.: Povinná obecná kritéria hodnocení projektů pro výběrové komise místních akčních skupin[4]

| Pořadí | Kritérium                                  | Body |    | Celkem |
|--------|--------------------------------------------|------|----|--------|
|        |                                            | Ano  | Ne |        |
| 1.     | Umístění v obci do 2000 obyvatel           | 40   | 0  |        |
| 2.     | Příznivý vliv na životní prostředí         | 40   | 0  |        |
| 3.     | Tvorba nových pracovních míst              | 50   | 0  |        |
| 4.     | Uplatnění rovných příležitostí             | 30   | 0  |        |
| 5.     | Přidaná hodnota, resp. multiplikační efekt | 80   | 0  |        |
| 6.     | .....                                      | 10   | 0  |        |
| 7.     | .....                                      | 10   | 0  |        |
| 8.     | .....                                      | 10   | 0  |        |
| 9.     | .....                                      | 10   | 0  |        |
| 10.    | .....                                      | 10   | 0  |        |
|        | Celkem                                     |      |    |        |

Dalších, maximálně pět volitelných kritérií, si může stanovit příslušná místní akční skupina buď podle tématu záměru pro všechny projekty stejná, nebo podle jednotlivých opatření různá. Vybere si kritéria z níže uvedeného souboru, případně si zvolí jiná sama. Bodové hodnoty těchto kritérií jsou uvedeny ve výše uvedené tabulce v řádce 6. až 10.

- uplatnění výsledků vědy a výzkumu, inovační projekt
- zlepšení základního vybavení nebo služeb v obci
- zvýšení společensko-kulturních aktivit v obci
- diverzifikace činností zemědělských subjektů
- vytvoření nové živnosti nebo podniku
- rozvoj místní tradiční produkce

- zvýšení počtu obchodních akcí
- obnova kulturní památky
- rehabilitace přírodní lokality.
- využívání obnovitelných zdrojů energií
- jiné

Následující tabulka uvádí pořadí vybraných projektů a počet dosažených bodů.

Tabulka č. 4.: Umístění projektů a jejich bodové ohodnocení.

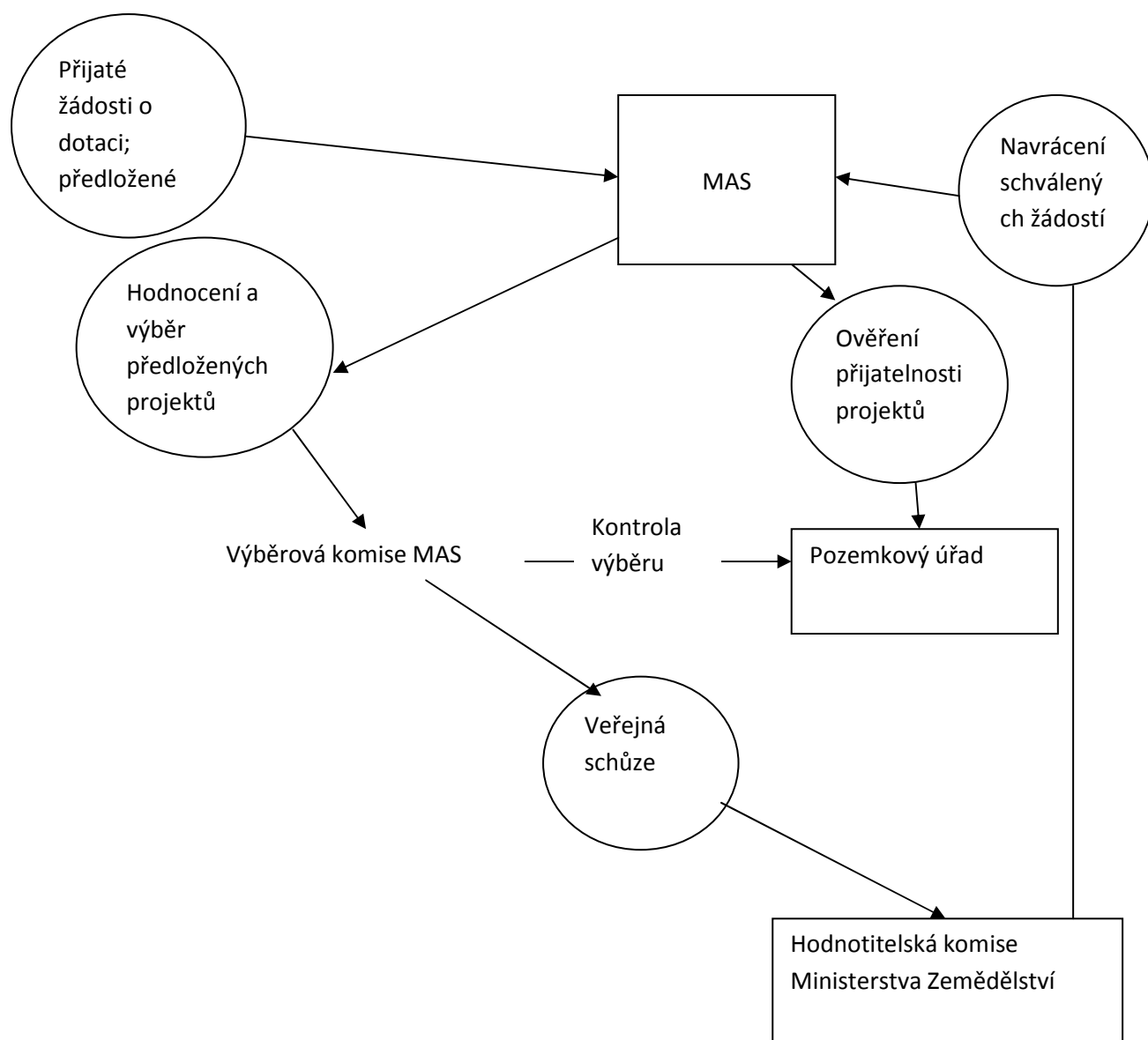
| Číslo | Žadatel | Název žádosti                                     | Rozpočet projektu v Kč | Požadovaná dotace v Kč | Přidělené body | Přidělená dotace v Kč | Pořadí   |
|-------|---------|---------------------------------------------------|------------------------|------------------------|----------------|-----------------------|----------|
| 1     | A       | Řešení problematiky bioodpadů z letní údržby tras | 734 900                | 365 000                | 340            | 365 000               | <b>3</b> |
| 2     | B       | Údržba hippostezky                                | 1 303 000              | 650 000                | 400            | 650 000               | <b>1</b> |
| 3     | C       | Úvaziště na koňské stezce Vysočinou               | 105 000                | 84 000                 | 390            | 84 000                | <b>2</b> |
| 4     | D       | Stezky Mikroregionu Telčsko                       | 1 965 000              | 1 572 640              | 320            | 1 151 000             | <b>4</b> |
|       | MAS     | Provoz kanceláře                                  |                        | 250 000                |                | 250 000               |          |
|       | Suma    |                                                   | 4 107 900              | 2 921 640              | 1450           | 2 500 000             |          |

Všem čtyřem žádostem bylo vyhověno. Místní akční skupina má nárok na 10% z přidělované dotace, to je 250 000 Kč. Tato částka je určena provoz a fungování úřadu Místní akční skupiny. Dotace jí byla přidělena v maximální možné výši, tedy 250 000 Kč.

Všem žadatelům byla přiznána dotace v jimi požadované výši, kromě Mikroregionu Telčsko.

Celý průběh hodnocení dotace jsem ještě jednou znázornila pomocí procesní mapy, tak a by bylo patrné, kde a jak příslušné procesy probíhají.

Schéma 7: Schéma průběhu hodnocení dotací



zdroj: autorka

## **4.6. Monitorování a hodnocení programu**

**Monitorování a hodnocení programu vychází z podmínek a pravidel dotačního programu LEADER ČR.**

V průběhu realizace projektů a na jejich konci se provádí sledování dosahování plánovaného plnění Programu. Sběr dat pro monitorování ohledně věcného a finančního plnění provádějí Zemědělské agentury a pozemkové úřady průběžně podle Čtvrtletního hlášení o postupu realizace od příjemců, charakteristiky plnění faktur při jejich předkládání a podle výše faktur a získaná data ověřují kontrolami na místě. Přitom spolupracují s místními akčními skupinami.

Výsledky monitorování poskytují Zemědělské agentury a pozemkové úřady v předepsaných tabulkách čtvrtletně samostatnému oddělení koncepcí rozvoje venkova Ministerstva zemědělství. Realizaci sledují prostřednictvím monitorovacích kritérií, které ověřují měřením při kontrolách na místě, přičemž zvláštní pozornost věnují sledování závazných ukazatelů.

Zemědělské agentury a pozemkové úřady ve spolupráci s místními akčními skupinami zpracují souhrnné čtvrtletní hlášení o postupu realizace za celé území působnosti MAS s využitím tabulky kritérií pro monitorování (tabulka č. 5.) a poskytnou je Ministerstvu zemědělství, samostatnému oddělení koncepcí rozvoje venkova. K 31. prosinci každého roku zpracují tytéž orgány souhrnné hlášení za rok, rovněž s využitím tabulky kritérií pro monitorování, a předloží je do 31. března následujícího roku Ministerstvu zemědělství, samostatnému oddělení koncepcí rozvoje venkova.

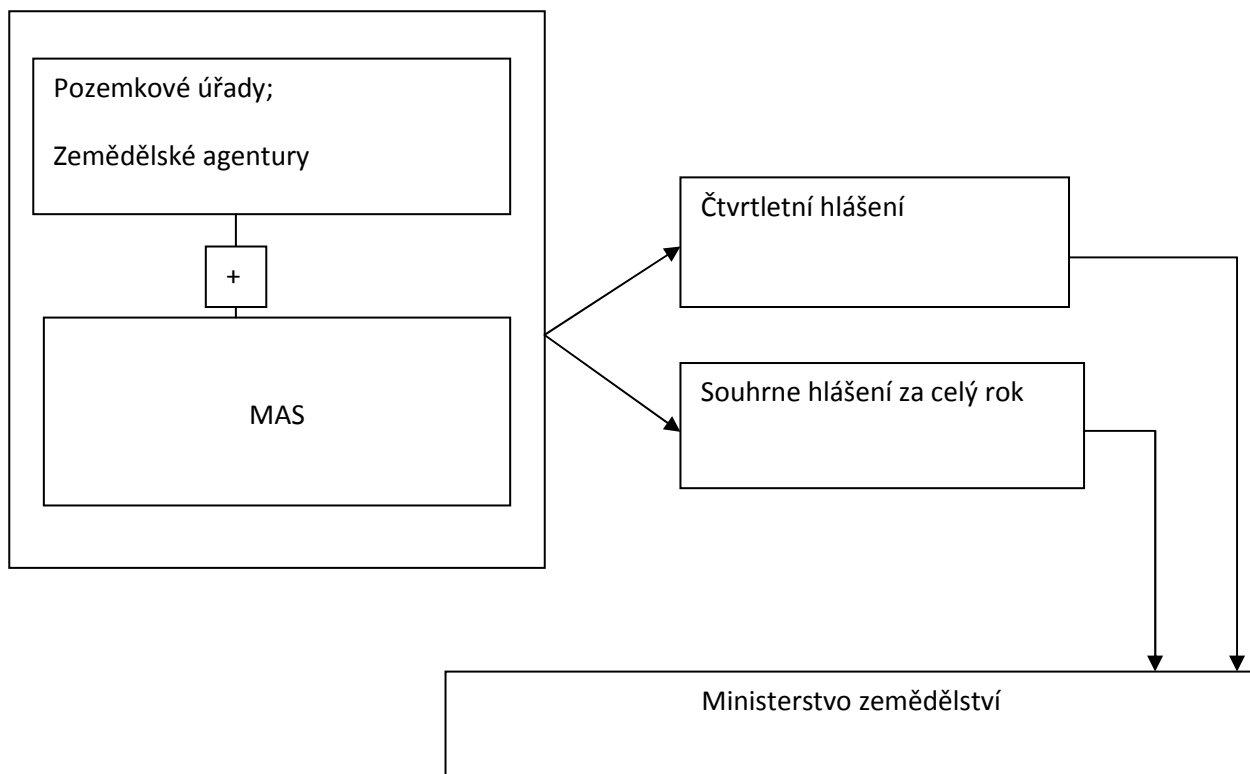
Ministerstvo zemědělství vydá každoročně výroční zprávu o průběhu Programu a po skončení Programu Závěrečnou zprávu. [4]

Tabulka č. 5.: Kritéria pro monitorování [4]

| název                                                                                   | parametr                                              | jed-<br>notka  | množ-<br>ství<br>cel-<br>kem | počet<br>pro-<br>jektů | náklady (v tis. Kč) |    |        |          |        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|----------------|------------------------------|------------------------|---------------------|----|--------|----------|--------|
|                                                                                         |                                                       |                |                              |                        | veřejné             |    |        | soukromé | celkem |
|                                                                                         |                                                       |                |                              |                        | SR                  | ÚR | celkem |          |        |
| 1. Zlepšení<br>kvality života                                                           | Obnova a<br>pořízení<br>ostatních<br>budov            | m <sup>3</sup> |                              |                        |                     |    |        |          |        |
|                                                                                         | Zařízení pro<br>společenské a<br>obchodní<br>akce     | počet          |                              |                        |                     |    |        |          |        |
| 2. Posílení<br>místního<br>ekonomického<br>prostředí a<br>zhodnocení<br>místní produkce | Obnova<br>hospodářskýc<br>h a jiných<br>ploch (budov) | m <sup>2</sup> |                              |                        |                     |    |        |          |        |
| 3. Zhodnocení<br>přírodních<br>a kulturních<br>zdrojů                                   | Stroje,<br>technologie<br>vč. ICT                     | počet          |                              |                        |                     |    |        |          |        |
|                                                                                         | Obnova<br>kulturních<br>památek                       | počet          |                              |                        |                     |    |        |          |        |
|                                                                                         | Obnova<br>přírodních<br>lokalit                       | ha             |                              |                        |                     |    |        |          |        |

Monitorování programu probíhá po celý rok. Musí být podávána čtvrtletní hlášení a roční hlášení. Celý průběh jsem zachytila ve schématu 8.

Schéma 8: Schéma monitorování a hodnocení programu



zdroj: autorka

## 5. Shrnutí a návrhy změn

---

Pravidla dotačních programů nedávají moc možností k uplatnění nějakého postupu, jež by napomohl ke zlepšení celého procesu. Stejně tak je tomu i u dotačního programu LEADER ČR. Nemohu tedy zasahovat do pravidel a podmínek dotace.

Procesy do jejichž průběhu zasahovat nemohu, jsou následující: proces 3. Příjem žádostí, 4. Zpracování žádostí, 4.a Kontrola správnosti, 4.b Hodnocení projektů, 4.c Výběr vhodných projektů, 5. Ověření správnosti postupu pozemkovým úřadem, 6. Předání vybraných projektů Ministerstvu zemědělství, 6.a Schválení projektů Ministerstvem zemědělství, 7. MAS předá podklady pro čerpání dotace vybraným žadatelům.

V celém průběhu jsem našla dvě části, ve kterých je možno realizovat vlastní postupy. Jednak je to získání informace o vzniku a možnosti získání dotace, proces 1. Získání informace o dotaci, a další částí je informování podnikatelských subjektů o dotaci, proces 1.a Distribuce informací o dotaci na své webové stránky. Tyto dvě části, ve kterých můžeme provádět změny a vytvářet nové postupy, jsem se rozhodla spojit v proces.

Potřeba finančních prostředků hraje velkou roli ve všech odvětvích podnikání. Tato role je o to významnější, pokud jde o malou firmu či o firmu začínající. Množství informací, které musí malé a začínající firmy znát, je čím dál větší. Dotačních programů a dotačních fondů v dnešní době přibývá, a proto je velmi těžké se v nich orientovat a znát je. Toto je v podstatě nová situace. Pokud dotace přicházejí jen z jednoho rozpočtu, není příliš snadné pozorovat změny a novinky. Ale se zvýšením jejich počtu je třeba tento problém vyřešit.

Jako možnost řešení bych navrhla zřízení shromaždiště novinek o dotacích. To by pravděpodobně bylo nejvýhodnější formou internetové stránky, kde by se shromažďovaly informace o nových i současných dotačních programech. Česká republika je rozdělena do 14 krajů. Jednotlivé krajské úřady by shromažďovaly informace o nových i stávajících dotačních programech. Ty by byly dále přístupné menším jednotkám v daném kraji – mikroregionům - a ty by je zveřejňovali na svých webových stránkách, kde by si je již mohli sami podnikatelské subjekty přečíst a zhodnotit, zda je pro ně daná dotace vhodná. Stejně tak by informace o nových dotačních programech mohli zveřejňovat na svých stránkách přímo mikroregiony. Ze

všech dotací by vybírali ty, jež jsou vhodné pro subjekty působící na jeho území. Pokud by se podnikatelské subjekty pro tuto dotaci rozhodli, svou žádost by odeslali na stránky příslušného mikroregionu, či případně písemně odevzdali ve fyzické podobě. Mikroregion by je dál postoupil buď k příslušnému úřadu či ke kraji podle toho, jak velkou odpovědnost by na sebe byl mikroregion ochoten vzít.

Toto shromaždiště dat o dotacích by mělo napomoci k využívání dotací, mělo by rozšířit klientelu dotačních programů a urychlit samotné vyřizování dotace. Na druhé straně je zde možnost podávat žádosti o dotace ke svým příslušným mikroregionům a dotazovat se jich na informace k příslušné dotaci, případně poskytovat poradenskou činnost.

Lepší třídění dat o dotacích napomůže tedy rozšířit řady zájemců o dotaci. Dotace a dotační programy se dostanou mezi širší veřejnost a jejich získávání tak bude jednodušší. Usnadněním výběru dotace se také zkrátí čas potřebný k výběru.

## 6. Závěr

---

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat současný stav procesů při rozdělování dotací.

Ve své práci využívám procesního managementu ke zlepšení průběhu činností při rozdělování dotací. Dotační politika je v dnešní době velmi složitá a její pravidla a podmínky se liší tak, jak se od sebe liší dotační programy. Správně určit která dotace je pro koho vhodná a najít novou vyhovující dotaci je obtížné. To je ještě mnohem těžší pro nové a začínající podniky, kteří v této části financování svých projektů teprve začínají orientovat.

Lokalita, kterou se zabývám ve své práci, je oblast venkova s převažující rostlinou a živočišnou výrobou a s nepřítomností velkých podniků. Tato lokalita se nazývá Mikroregion Telčsko. Kancelář mikroregionu Telčsko se snaží pomoci malým a středním podnikům na svém území. Jednou z jeho snah je zpřístupnění dotací pro subjekty na jeho území. Mikroregion Telčsko se rozhodl využít prostředků plynoucích z dotačního programu LEADER ČR. Aby mohly být využity prostředky z dotačního programu LEADER ČR, založil Místní akční skupinu (Local Action Group). Ta poté vybrala z žadatelů o dotaci ty, jimž bude dotace přidělena. Ve své práci tento průběh zachycuji pomocí procesní mapy. Po vytvoření procesních map a mapy priorit jsem určila procesy probíhající při přidělování dotace a určila ty, které jsou vhodné k přeprojektování.

Jelikož se pravidla a podmínky přidělení dotace musí řídit podle daného dotačního programu. Není tedy možné procesy, které ovlivňují tyto podmínky přeprojektovat. Proces nutný k přeprojektování je získávání informace o dotaci včetně jeho podprocesu. Tento proces by se zlepšil zavedením internetového střediska, kde by se shromažďovaly informace o dotacích. Toto informační středisko musí být přístupné všem podnikatelům. Ovšem jedno středisko pro celou Českou Republiku by opět vytvořilo chaos v informacích, proto by si z těchto středisek měli mikroregiony přebírat informace o dotačních programech a ty pak zveřejňovat na svých internetových stránkách, tak aby malé a střední firmy měli jednodušší výběr. Je zde také možnost poskytování poradenské činnosti. Tento způsob by měl alespoň částečně přispět k urychlení a zefektivnění přidělování dotací. Také se zvýší počet žadatelů o dotaci, jelikož informaci o ni bude mít každý a stačí si jen vybrat která je vhodná.

## Resumé

Procesní management je jednou z moderních teorií managementu. Soustředí se na přetvoření činností ve firmě v proces. Ve své práci jsem se snažila aplikovat procesní management při rozdělování dotací. Vybrala jsem si dotační program LEADER ČR a přidělení finančních prostředků z tohoto programu podnikatelským subjektům na území Mikroregionu Telčsko. Mikroregion Telčsko je oblastí venkova, převažují zde malé a střední podnikatelské subjekty, velké podniky se zde téměř nevyskytují.

Pomocí procesní mapy jsem celý průběh přidělení dotace shrnula do sedmi procesů. A to následovně.

1. Získání informace o dotaci
  - 1a. Distribuce informací o dotaci na své webové stránky
2. Výzva k podání žádostí
3. Příjem žádostí
4. Zpracování žádostí
  - 4a. Kontrola správnosti
  - 4b. Hodnocení projektů
  - 4c. Výběr vhodných projektů
5. Ověření správnosti postupu pozemkovým úřadem
6. Předání vybraných projektů Ministerstvu zemědělství
  - 6a. Schválení projektů Ministerstvem zemědělství
7. MAS předá podklady pro čerpání dotace vybraným žadatelům

Pomocí mapy priorit jsem určila procesy vhodné k přeprojektování. Ze všech procesů mohu přepracovat pouze proces číslo 1. získávání informace o dotaci. Ostatní procesy jsou podmíněné pravidly a podmínkami dotačního programu LEADER ČR. Pokud zlepšíme přístup k informacím o dotacích, můžeme tak rozšířit dotace pro širší okruh podnikatelů. Toto napomůže rozvoji regionu a zlepší pozici podnikatelských subjektu na trhu. Informace o dotaci jsou zveřejňovány na stránkách jednotlivých ministerstev, proto navrhuji zřízení internetového centra, kde by se informace shromažďovaly a poté by byly odsud distribuovány na internetové stránky jednotlivých mikroregionů, podle vhodnosti pro podnikatelské subjekty na jejich území. Podnikatelské subjekty tak budou mít jednodušší přístup k získávání dotací. Sníží se tak časová náročnost a urychlí se získání finančních prostředků pro podnikatelské subjekty.

## Summary

Processional management is one of the modern theories of management. It focus on transforming an activity in the company into a process. In my work I tried to apply the processional management at dividing ( state ) grants. I have chosen the grant promgramme LEADER ČR and assignment of financial resources of this programme to the enterpreneual subjects in the area of microregion Telčsko. The microregion Telčsko is a countryside area, little and middle enterpreneual subjects prevail here, big companies are very rare here. I summerized the whole process of assignment of the grant through the use of processing map into seven processes.

1. Obtaining the informations about the grant
  - 1a. Distribution of these informations on my Website
2. Appeal for submitting a petitions
3. Acceptance of petitions
4. Handling these petitions
  - 4a. Control of accuracy
  - 4b. Evaluations of projects
  - 4c. Selection of competent projects
5. Authorization of the accuracy by the Land Settlement Office
6. Delivery of selected projects to the Department of Agriculture
  - 6a. Approbation of the projects by the Department of Agriculture
7. The MAS give the data for getting the grant to the selected applicants

Through the use of the map of preferences I identified the right proceses for the re-projecting. Of all the processes I can overwork only the process number one, obtaining the informations about the grant. The other processes are conditioned by rules and conditions of the grant programme LEADER ČR. If we improve the access to information of grants, we can widespread the grants for bigger amount of entrepreneurs. This will help the progress of the region and improve the position of the entrepreneurs in the market. The information about gren are making public on the particular departments' websites, so I propose to establishe an internet centre, where the information would be accumulated. Then it could be distributed to the internet sites of particular microregiongs according to the propriety for entrepreneur subjects on their location. The entrepreneur subjects will have easier acces for getting grants. It will lower the time intensity and the obtaining of financial resources will be much faster for entrepreneur subjects.

## 7. Přehled použité literatury:

---

- [1] HAMMER, M., CHAMPY, J.: *Reengineering – radikální proměna firmy. Manifest revoluce v podnikání*. Praha: Management Press, 1995, 212 s. ISBN 80-85603-73-X
- [2] Jednoduchost především. *Moderní řízení*. 2008, roč. XLIII, č. 4, s. 12-15.
- [3] KONEČNÝ, Miloslav. *Management : Vývoj teorie a praxe řízení*. 1. vyd. Karviná : [s.n.], 1994. 332 s. ISBN 80-85789-08-5.
- [4] KOPČAJ, A.: *Řízení proudu změn*. Praha: Grada Publishing, 1999, 300 s. ISBN 80-902358-1-6
- [5] *Místní akční skupina Mikroregionu Telčsko* [online]. 2006 [cit. 2008-04-02]. Dostupný z WWW: <[http://www.telc.eu/mas/page.php?mx=15\\_leader-cr-2007&ax=15\\_pravidla-leader-cr-2007&lx=cz&ft=>](http://www.telc.eu/mas/page.php?mx=15_leader-cr-2007&ax=15_pravidla-leader-cr-2007&lx=cz&ft=>)>.
- [6] ŘEPA, V.: *Podnikové procesy. Procesní řízení a modelování*. Praha: Grada publishing, 2006, 268 s., ISBN 80-247-1281-4
- [7] ŠIMONOVÁ, S.: *Projektování informačních systémů – UML, procesní řízení: pro kombinovanou formu studia*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006, 114 s., ISBN 80-7194-895-0
- [8] TRUNEČEK, J.: *Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí. Učební texty pro předmět management změny*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1999, 184 s., ISBN 80-7079-083-0
- [9] TRUNEČEK, J.: *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Proffessional publishing, 2003, 312 s., ISBN 80-86419-67-3
- [10] TRUNEČEK, J.: *Systémy řízení podnikne společnosti znalostí*. 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001. 159 s. ISBN 80-245-0246-1

- [11] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O.: *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006, 295 s. ISBN 80-7261-143-7
- [12] VYMĚTAL, Jan, DIAČIKOVÁ, Anna, VÁCHOVÁ, Miriam. *Informační a znalostní management v praxi*. 1. vyd. Praha : LexisNexis CZ s.r.o., 2005. 399 s. ISBN 80-86920-01-1.