

# Je možné řídit efektivitu a výkonnost ministerstva zahraničních věcí? V Dánsku ano.

ROMAN HOLÝ

**Is it possible to manage the efficiency and Performance of a Ministry of Foreign Affairs? In Denmark, the answer is yes.**

**Abstract:** This article has two main aims: 1) to introduce generally, theoretically, and on the qualified basis, the issues of measurement, management and the evaluation of efficiency and performance within public institutions, and especially within Ministries of Foreign Affairs (MFA). The means are definitions and explanations of the key words and the short description of the most suitable and the most often used approaches, methods and systems. 2) Nearly half of the article is dedicated to the case study of the Royal Danish MFA. Approaches and projects, which have been used and also basic priorities and (performance) objectives are explained here. In order to stress and prove the success story of the Danish MFA, there is also shown a quantitative benchmarking of fundamental parameters of selected European and worldwide MFAs. In the conclusion, preferred recommendations, both generally valid and applicable in the MFA of the CR are introduced.

The most important conclusion of the article is that performance and efficiency of MFAs are measurable, and that it is possible to evaluate and to improve them systematically. The essential tools for that are the performance contracts and reports, the competence development of employees, the consistent utilization of the information and communications technologies, the associated knowledge sharing, and the outsourcing. There are also shortly described the most widely used methods and management approaches in this field – Balanced Scorecard, Management by Objectives, Benchmarking, Productivity Analysis, and Knowledge Management.

**Key words:** Denmark, Ministry of Foreign Affairs, management, efficiency, performance, productivity analysis, balanced scorecard, benchmarking, knowledge management.

Otázka a odpověď v titulku se snaží ve zkratce vyjádřit všeobecnou skepsi a mé zkušenosti v oblasti řízení efektivitu a výkonnosti obecně a zahraniční služby zvláště. Většina diplomatů a státních zaměstnanců obecně si myslí, že podobné snahy jsou zbytečné, nebo dokonce nesmyslné a předem odsouzené k neúspěchu. V této stati se budu snažit prokázat, že tato nedůvěra není zcela oprávněná a že existují pozitivní výjimky, a to jak celá ministerstva (např. americký Department of State, britský Foreign & Commonwealth Office /FCO/ nebo dánské Ministerstvo zahraničních věcí /dále jen MFA/, z něhož budou uvedeny detailní příklady), tak i jednotlivci.

Téma této stati spadá do kontextu a atmosféry posledních 15 let (od začátku 90. let minulého století – konce studené války), kdy jsou zahraniční služby mnoha zemí konfrontovány s rychle se měnícím, nejistým a zejména těžko předvídatelným mezinárodním prostředím, s dlouhodobým zvyšováním počtu domácích i zahraničních aktérů, kteří do zahraniční politiky nějakým způsobem také zasahují (např. prezident, jiná ministerstva

a zejména předseda vlády a jeho úřad, ale také různé nevládní organizace a v neposlední řadě i velké nadnárodní firmy), nebo si prostě činí nárok na ovlivňování zahraniční politiky a na sledování jejích výsledků (občanská společnost, referenda, demonstrace apod.). Navíc MFA již nemohou výši svých lidských a finančních zdrojů a zaměření svých výkonů zdůvodňovat pouze ideologicky, ale jsou od nich často vyžadována jiná, racionálnější, ekonomičtější a „uživatelsky příjemnější“ vysvětlení jejich existence a činnosti. Stručně to vyjádřil Hocking ve své analýze současné situace různých MFA jako požadavek, kdy „je nutné vykonat více, ale s menšími zdroji“ (Hocking /ed./, 1999, s. 6).

Tato práce se snaží v dalších kapitolách odpovědět na několik otázek. Jaké cíle a výstupy by měla naplňovat (dánská) zahraniční služba? Jakým způsobem se měří výkonnost (efektivita, flexibilita, otevřenost, dostupnost a další důležité parametry veřejné služby) dánského MFA? Jaké jsou základní ukazatele dánské (a české) zahraniční služby ve srovnání s jinými vybranými MFA? A konečně, jaká mohou být doporučení na základě zahraničních zkušeností a metod využitelných v podmínkách Ministerstva zahraničních věcí České republiky (MZV ČR)?

## TEORIE EFEKTIVITY

### Stručná charakteristika základních pojmů

Důležitou otázkou je, jak správně chápat (a měřit!) pojmy jako efektivita, úspěšnost, kvalita a produktivita zahraničních služeb. Jednoduchá odpověď na tuto otázku neexistuje, ale můžeme se k ní nasměřovat několika definicemi.

*Efektivita* – „účinnost, efektivnost; ekon. poměr mezi přínosem nebo účinkem (efektem) nějaké činnosti a náklady spojenými s prováděním této činnosti, včetně množství vynaložené práce“ (Klimeš, 1994). Jinou definici nabízí B. Karlöf a S. Östblom: *efektivnost je funkcí hodnoty (podíl kvality v poměru k ceně) a produktivity (podíl objemu výroby/služeb a nákladů), sestává tedy ze 4 základních složek: 1. kvalita (užitečnost), 2. cena, 3. objem výroby/služeb a 4. náklady* (Karlöf – Östblom, 1995). Graficky je to znázorněno maticí *efektivnosti* (viz obrázek na následující straně). Z těchto definic je zřejmý kardinální a neodstranitelný problém každého výzkumu v této oblasti, protože nejsme schopni úplně a přesně kvantifikovat celkové přínosy a hodnotu zahraniční služby. Můžeme si ale přesto dávat konkrétní cíle a následně sledovat jejich plnění a kvantifikovat alespoň některé činnosti (konzulární služby, obchodní obrat s jednotlivými zeměmi nebo odhady přínosů některých programů apod.) a hlavně náklady všech činností (konkrétní příklady viz Holý, 2004).

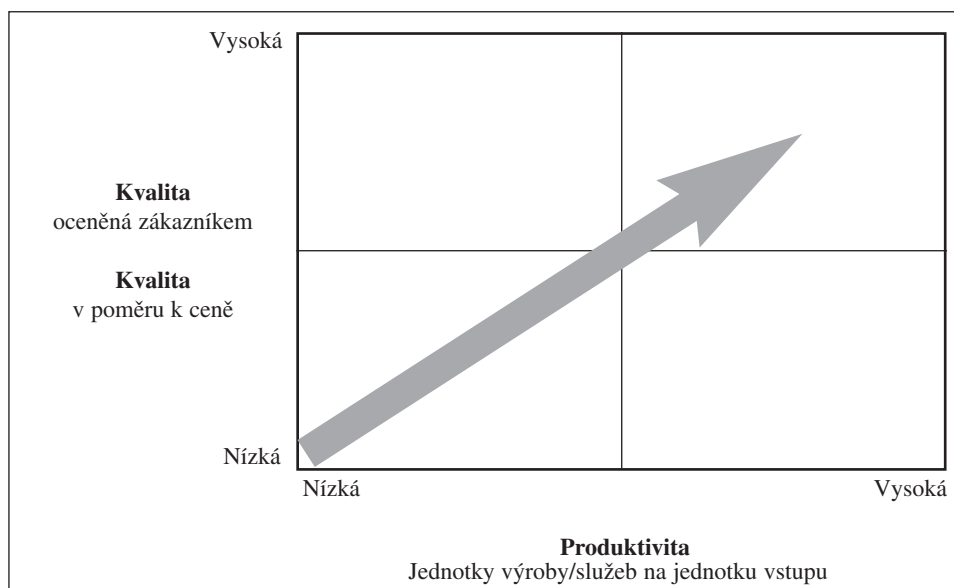
*Kvalita* – „souhrn vlastností výrobku nebo služby, které určují jeho/její způsobilost uspokojovat předem stanovené nebo předpokládané potřeby uživatele“ (ISO 1005, 1996). *Produktivita* – „výrobní, tvůrčí schopnost, intenzita v produkování; ekon. produktivita práce = množství výrobků (služebních úkonů) připadající v průměru na jednoho pracovníka za jednotku času; účinnost práce vynakládané při tvorbě určitých hodnot. Produktivita práce roste, klesá-li celkové množství práce vynaložené společností na jednotku produkce“ (Klimeš, 1994). Pro tuto studii je možné definovat případ „diplomatické produktivity“ jako např. počet pracovníků, nutných k zajištění chodu jednoho zastupitelského úřadu (dále jen ZÚ). *Úspěšnost* – dlouhodobé dosahování a prokazování kvalitních výsledků se zvyšující se produktivitou a efektivitou (vlastní definice).

Jiným přístupem k měření výkonnosti ve veřejném sektoru je tzv. *metodika 3E*, tj. *Economy, Effectiveness a Efficiency* (Nemec, 1997, s. 176–191; Ochrana, 2002, s. 180–188). *Hospodárností (economy)* se rozumí úsporné vynaložení (minimalizace) nákladů na požadovaný výstup. *Efektivitou* (produktivitou) je sledován vztah mezi vstupy a výstupy (maximalizace výstupů z daných vstupů). Nejsložitější je řešení problému kvantifikace účinnosti (*efficiency*) ve veřejném sektoru, tj. „zda je za podmínky efektivního využívání zdrojů dosahováno také očekávaných a užitečných výsledků“ (Wright – Nemec, 2003), protože zde chybějí objektivní finanční ukazatelé (zisk, ROA, ROI apod.). *Měření účinnosti*

*nosti – výkonu* je základní otázkou, neboť to, že veřejná instituce pracuje s minimálními náklady (hospodárně), popřípadě s vysokou produktivitou, ještě automaticky neznamená, že pracuje účinně, tj. že její produkty jsou skutečně potřebné a žádoucí. To, zda organizace pracuje účinně, je otázkou teleologickou, tedy otázkou účelu, cílů a kompetencí dané instituce (Ochrana, 2002, s. 182).

Poněkud odlišný pohled na problematiku *efektivnosti a otevřenosti* (v tomto kontextu by byla asi lepší slova *produktivita a flexibilita*) nabízí ve svém článku V. Bělohradský (Bělohradský, 2003). V tomto článku analyzuje „konflikt mezi imperativem efektivnosti a imperativem otevřenosti“ v oblasti vzdělávání, ale je zřejmé, že tato myšlenka má obecnější platnost. Svě tvrzení dokládá Darwinovou teorií evoluce, podle níž „je specializace nejvýhodnějším způsobem jak se přizpůsobit prostředí, ale jen za podmínky, že to prostředí je stabilní. Je-li prostředí proměnlivé, je specializace nevýhodou, změny dávají větší šanci jedincům »povšechně schopným«, kteří nejsou určeni a vycvičeni jen k dokonalému zvládnutí jedné funkce.“ Dále využívá „pojmem »redundance«..., která se hodí v podmínkách, v nichž rušivá síla prostředí (entropie) zesiluje... Zajišťování redundantních kapacit je nákladné“, ale pro „řešení nepředvídaných krizí“ je nutné. Toto teoretické zdůvodnění jasně poukazuje na komplexnost celé problematiky; na jedné straně je nutné zvyšovat kvalitu a produktivitu specializací na jednotlivé činnosti a na druhé straně je nutné být připraven na „neočekávané“. Dobrým příkladem zajištění diplomatické flexibility mohou být aktivity britského FCO, reprezentované novým krizovým fondem (*Foreign & Commonwealth Office Business Plan 2003–2006*, s. 33) ve výši 1 (2) % z celkového rozpočtu FCO, vytvořením tří „týmů rychlého nasazení“ a zajištěním kontejnerových ubytovacích jednotek (viz *FCO Departmental Report*, 2003, s. 7).

Matice efektivnosti



Pramen: Karlöf, Bengt – Östblom, Svante: Benchmarking. Praha: Victoria Publishing, 1995.

### Důležitost nefinančních ukazatelů

Pro ziskové organizace je jasným dlouhodobým cílem zisk, respektive finanční perspektiva. Pro vládní (a neziskové) organizace však finanční perspektiva znamená omezení, nikoli cíl. Tyto organizace musejí omezovat své výdaje v souladu s rozpočtem. Jejich

úspěch ale nemůže být měřen pouze tím, zda rozpočet dodrží, nebo zda nějaké prostředky ušetří. Např. informace, že ministerstvo uspořilo 10 % z rozpočtu, neznamena úspěch, pokud by ministerstvo neplnilo své poslání a kompetence.

*Úspěch veřejných organizací* by měl být měřen tím, jak efektivně slouží potřebám občanů a vůbec všem plátcům daní a zda fungují účelně. *Pro sebe a pro své „zákazníky“ musejí definovat uchopitelné cíle.* Finanční ukazatel může být faktorem podpůrným; nikdy však nemůže být primárním, nebo dokonce jediným cílem, a proto je *relativní důležitost nefinančních ukazatelů* ještě vyšší než u ziskových organizací. V současné době se většina vládních institucí ve vyspělých zemích zodpovídá svým daňovým poplatníkům a považuje to za normální stav.

### Zvolená koncepce a metodologie

Při zkoumání zvolené problematiky je možné použít různé metodologie a hlediska. *Kvalitativní analýza* je provedena pro dánské MFA. Příslušná kapitola popisuje a analyzuje jeho relevantní aspekty – priority zahraniční politiky, systémy a nástroje pro plánování a hodnocení výkonnosti, rozvoj zaměstnanců, informační a komunikační systémy a outsourcing.

*Kvantitativní srovnávání (benchmarking)* spočívá ve vzájemném porovnávání vybraných MFA v pokud možno objektivních ukazatelích, a to jak finančních, tak i nefinančních. Cílem této metody je srovnání „tvrdých“ faktů, tj. takových, které jsou relativně dobře měřitelné, jako je např. počet ZÚ, rozpočet nebo počet zaměstnanců. Problémem zůstává jejich „výstupní/výsledková“ porovnatelnost, tedy to, jak přesně změřit politický, ekonomický, konzulární nebo „reprezentační“ výkon jednotlivých ZÚ či celých ministerstev, efektivitu vynaložených peněz nebo produktivitu jednotlivých zaměstnanců. Bylo by velmi náročné realizovat srovnání různých MFA na nižší úrovni jednotlivých procesů (např. porovnávat počet a rychlost vydání víz na jednoho pracovníka nebo počet vykonaných/uspořádaných návštěv či společenských akcí), které by však poskytlo přesnější výsledky. Takováto měření mají ovšem smysl na úrovni ZÚ, kde by byly pravděpodobně zjištěny mezi nimi velké rozdíly i v rámci jednotlivých ministerstev zahraničních věcí.

Do *teorie managementu a řízení* patří různé metody, používané jak ve státní správě, tak i v soukromém sektoru: např. *Balanced Scorecard*, *Management by Objectives*, výše uvedený *benchmarking* nebo *Activity Based Costing – Budgeting* (podrobně Holý, 2004).

*Ekonomickým přístupem* může být analyzován např. podíl výdajů MFA na státním rozpočtu a na hrubém domácím produktu (HDP), obchodní obraty s jednotlivými zeměmi nebo způsob finančního řízení jednotlivých MFA či ZÚ. Je možné zkoumat také *sociologické* aspekty – sociální a profesní složení, zastoupení různých společenských i věkových skupin. Analýza složení a chování zaměstnanců a takových jevů, jako je mládež nebo feminizace (nových či obnovovaných) zahraničních služeb, je uvedena v Jazbecově knize (Jazbec, 2001). *Politické a kulturní vlivy* mezinárodních organizací, jako je úloha mezinárodních organizací, politické kultury, lobbování a tradice, např. na organizační strukturu, velikost a otevřenost MFA nebo na pracovní atmosféru a uplatňovaný manažerský styl řízení. Tato stať kombinuje a v jednotlivých kapitolách rozpracovává první tři uvedené přístupy s příležitostným využíváním dalších hledisek.

### Dosavadní výzkum v uvedené oblasti

Při rešerši literatury (především v knihovnách MZV ČR a Ústavu mezinárodních vztahů /ÚMV/) a na internetu nebylo, bohužel, nalezeno tak velké množství kvalitních a přitom nezávislých (tj. nikoli přímo z MFA) prací, jak by se dalo očekávat při tak důležitém a zajímavém tématu. Výsledky rešerše se dají shrnout následujícím způsobem.

Různě kvalitní (vzhledem k tématu této studie) a odlišně rozsáhlé materiály byly získány z *internetových stránek analyzovaných MFA*. Většinou jsou pouze jednostranně zaměřené na konkrétní MFA. *Porovnání s dalšími MFA* vykázaly pouze dvě zahraniční služ-

by – dánské (formou *benchmarkingové studie*) a finské MFA (formou krátkého přehledového srovnání s dánským, švédským a rakouským MFA); britský FCO pouze uvádí, že taková srovnání realizuje.

Z oblasti „nezávislých“ srovnání MFA byla nalezena pouze jediná práce (*Jazbec, 2001*),<sup>1</sup> která je však zaměřena především na Slovinsko, Estonsko, Lotyšsko a Litvu. Tato práce analyzuje sociologické jevy a jejich důsledky pro fungování ministerstev jako např. omezené lidské, finanční, materiální a jiné zdroje, mládí a relativní nezkušenost části pracovníků nových MFA nebo zvýšený podíl žen v zaměstnanecké struktuře. Částečně lze uvést také Hockinga (*Hocking led./, 1999*), jenž se však zabývá především adaptací na změny v dnešním světě, nikoli výkonností ministerstev. Navíc jde spíše o sborník samostatných článků, které jednotlivá MFA nijak explicitně nesrovnávají. Dále pak byly studovány materiály, které se týkaly problematiky efektivity a managementu veřejné správy obecně.

Kromě toho jsem požádal dánskou pobočku firmy Deloitte & Touche Business Consulting, která provedla srovnávací studii pro dánské MFA (*viz Annual Report 2002, 2003*), o poskytnutí informací ohledně struktury porovnávaných údajů. Dotaz se nakonec dostal až k pracovníci dánského MFA, která však zaslání podrobnějších dat odmítla. Výsledkem této snahy ale nakonec bylo pozvání na krátkou studijní návštěvu do Kodaně a vlastně i napsání této stati. Další formou získávání informací byly pak *přímé rozhovory* s různými osobami v rámci MZV ČR, jakož i dánského a kanadského ZÚ v Praze.

### KVALITATIVNÍ ANALÝZA DÁNSKÉHO MINISTERSTVA ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ

Zdrojem pro analýzu dánského MFA byly především dva dokumenty MFA Annual Report 2002 (*Annual Report 2002, 2003*) a Thornova a Lyndrupova práce z databáze OECD (*Thorn – Lyndrup, S. l.*) a pak samozřejmě internetové stránky ministerstva ([www.um.dk](http://www.um.dk)). Dalším přímým pramenem o *Strategii zvýšení efektivity* dánského MFA se stala studijní a pracovní cesta na dánské MFA a získané informace v rámci této cesty (*viz přímé zdroje*).

Jelikož kompetence, způsob fungování a do velké míry také efektivita každé instituce jsou dány její *organizační strukturou*, pokládám za vhodné popsat též základní organizaci dánského MFA, která je velmi nezvyklá a jednoduchá:

- *Severní skupina* má následující „odborní“ – politický, bezpečnostní politiky, Evropské unie (EU), NATO, OBSE, Rady Evropy a bilaterální odborníky pro rozvinuté země. Spadá sem i právní oddělení, včetně lidských práv.
- *Jižní skupina* – rozvojová pomoc, mezinárodní spolupráce v rámci OSN a všech jejích organizací, regionální rozvojové banky, operace na udržení míru a stability a bilaterální odborníky pro rozvojové země Afriky, Asie, Latinské Ameriky a Středního východu.
- *Dánská exportní rada* – obchodní politika (včetně Světové obchodní organizace /WTO/ a OECD), exportní a investiční činnost, oddělení vztahů se zákazníky.
- *Společný sekretariát administrativy a služeb* – „Senior Management Secretariat“, personální odbor, finance, bezpečnost, informační technologie (IT), odbor komunikace, protokolu, generální inspekce a odbor konzulárních služeb.
- (*Výkonnostní*) *audity* jsou zajišťovány Národním auditorským úřadem (*Thorn – Lyndrup, S. l., s. 10*).

Ze základních informací o dánském MFA je možné uvést ještě strukturu zastupitelských úřadů:

- Sedm stálých zastoupení u mezinárodních organizací, 80 velvyslanectví a generálních konzulátů.
- 30 obchodních zastoupení a 450 honorárních konzulátů. Rozmístění zaměstnanců k 1. 4. 2004: celkem 841 jich pracuje v ústředí v Kodani, 511 je vyslaných pracovníků a 918 místních pracovníků v zahraničí na ZÚ. Z 1173 (!) vlastních zaměstnanců je pak 158 (z toho 66 v Kodani/92 v zahraničí) s hodností velvyslanců a dále 588 (335/253) kariérních diplomatů, 366 (275/91) úředníků a sekretářek, 53 (50/3) asi-

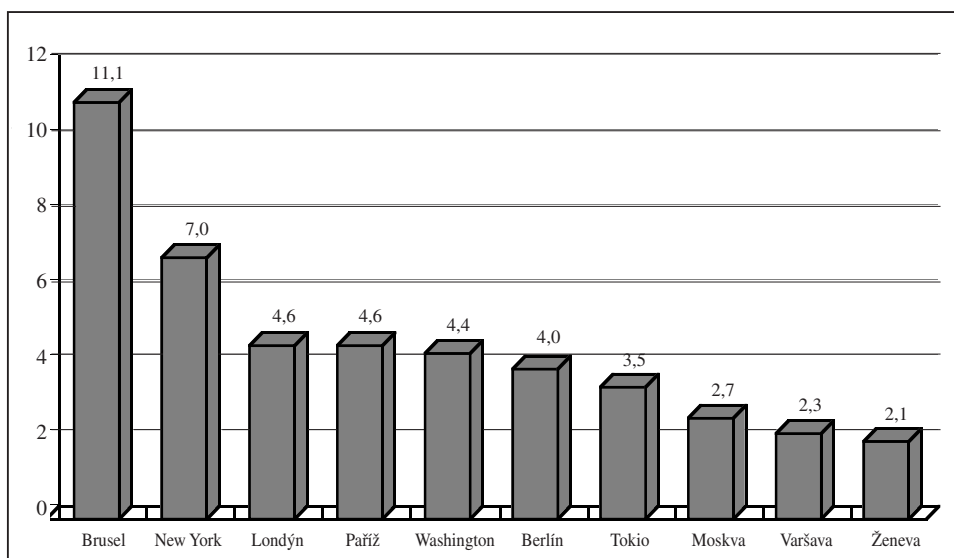


studentů/-ek a pomocných pracovníků, navíc v rámci ministerstva pracuje také 115 studentů (v Kodani) a 64 zaměstnanců jiných rezortů pracuje na ZÚ v zahraničí (*přímé zdroje*). Tyto počty se v celkovém součtu neustále snižují v důsledku dále uvedených redukcí rozpočtu.

Malý rozsah dánské zahraniční služby (jak svým počtem ZÚ, tak celkovým počtem zaměstnanců) a dále popisované kroky k zefektivnění a „zlevnění“ dánského MFA nejsou zcela samovolné, ale jsou mj. důsledkem velkého tlaku na snižování jeho rozpočtu. V letech 2002–2003 byl redukován cca o 250 mil. DKK (cca 33 mil. €) a v letech 2004–2005 je plánováno další snížení cca o 140 mil. DKK (cca 18 mil. €), tj. celkem přibližně 22 % (14 % + 8 %) ročního rozpočtu (z 1,96 mld. DKK /cca 263 mil. €/ v roce 2001 na 1,58 mld. DKK /cca 212 mil. €/ v roce 2005; v cenách roku 2004 /*přímé zdroje*/).

Jedním ze způsobů, jakým mohou být ověřeny základní politické priority MFA, je srovnání nákladů na jednotlivé ZÚ. Z následujícího grafu jasně vyplývá, že nejvýznamnější centra pro dánskou diplomacii jsou Brusel (EU) a New York (OSN). Pro další komparaci je možné porovnat tyto údaje s distribucí nákladů britského FCO nebo MZV ČR (*Holý, 2004*).

Srovnání deseti nejnákladnějších „postů“ dánského MFA  
(v mil. €)



Pramen: viz přímé zdroje.

### Priority zahraniční politiky, poslání a vize dánského MFA

Při analýze priorit dánské zahraniční politiky jsem vycházel zejména z výroční zprávy MFA za rok 2002 (*Annual Report 2002, 2003*) a z dokumentu *A Changing World – Three Dimensions in Danish Foreign Policy*, kde jsou podrobně popsány (na 12 stranách) *priority dánského MFA ve třech dimenzích*. *Evropská dimenze* – její jednotlivá témata: Dánsko v silné a rozšířené EU; sousedé EU; iniciativa „nového sousedství“; globální odpovědnost EU. *Transatlantická dimenze* – Dánsko, EU a USA; NATO; protiraketová obrana. *Globální dimenze* – OSN a vláda mezinárodního práva; boj proti terorismu a zbraním hromadného ničení; lidská práva, demokracie a interkulturní dialog; modernizace a rozvoj v arabském světě; rozvoj na základě tržní ekonomiky a volného obchodu; uprchlíci a související pomoc; chudoba; globální ekologické problémy.

Základním cílem dánské zahraniční služby je správa zahraničních záležitostí království a koordinace zahraničněpolitických a zahraničněekonomických vztahů s ostatními státy. Tato činnost zahrnuje také spolupráci v rámci EU a dalších mezinárodních organizací, stejně jako podporu dánských občanů a podniků při jejich soukromých i podnikatelských aktivitách v zahraničí.

Základním posláním (mision) je „pracovat pro zájmy a hodnoty Dánska ve vztahu k okolnímu světu takovým způsobem, který zvyšuje svobodu, bezpečnost a blahobyt Dánů v mírovém a bezpečnějším světě, s rozvojem a ekonomickým růstem pro všechny“ (viz přímé zdroje).

Na základě tohoto poslání byla formulována vize (vision), která slouží jako výchozí rámec pro všechny ministerské činnosti a priority:

„Ministerstvo zahraničních věcí – pracuje pro Dánsko.

1. Musíme pro Dánsko v mezinárodní spolupráci zajistit co největší možný vliv a nejlepší možnou pozici.
2. Musíme pomáhat Dánům v zahraničí, kteří se dostanou do problémů, rychle a účinně.
3. Musíme být pro firmy preferovaným partnerem v mezinárodním obchodu a při investičních činnostech.
4. Musíme posílit účast Dánska v mezinárodní rozvojové spolupráci a zajistit, aby dánská rozvojová pomoc zůstala mezi nejlepšími na světě.
5. Musíme poskytovat vysoce oceňovanou radu a spolupráci v mezinárodních záležitostech.
6. Musíme být otevřený a aktivní komunikátor dánských zahraničněpolitických stanovisek a hodnot jak doma, tak v zahraničí.
7. Musíme se těšit širokému respektu jako kompetentní, efektivní, vně zaměřená a na služby orientovaná organizace.
8. Musíme být atraktivním, dynamickým zaměstnavatelem, který zajistí vysokou úroveň uspokojení zaměstnanců a cílený rozvoj jejich schopností.“ (Viz přímé zdroje.)

Třetí součástí hodnotového systému dánského MFA jsou pak *hodnotové normy (standards of values)* pro chování zaměstnanců i managementu, které definují pět základních vlastností pro obě skupiny – „muzikálnost“, dynamismus, profesionalitu, uspokojení z práce a transparentnost. Tyto normy vyjadřují to, co je důležité pro „zákazníky“ a zaměstnance ministerstva zahraničních věcí.

Takto definované strategické kvality – vize, poslání a hodnotové normy – tvoří zároveň základ pro zavádění managementu výkonnosti a dalších cílů. Osm strategických cílů, vyjádřených ve vizi MFA, je východiskem jak pro strategické dokumenty, tak i pro rozsáhlé výkonnostní smlouvy.

### **Systémy a nástroje pro plánování a hodnocení efektivity – strategie zvyšování efektivity**

Snaha o modernizaci a zvýšení efektivity procesů dánské zahraniční služby je jejím velmi výrazným prvkem a projevuje se mnoha způsoby minimálně od roku 1992, kdy byl poprvé v dánské vládě zaveden systém řízení výkonnosti jako doplněk k rozpočtovému systému (Thorn – Lyndrup, S. l., s. 1). Řízení výkonnosti se od té doby neustále vyvíjí a zpřesňuje tak, aby se dosáhlo co největší koherentnosti a efektivity tohoto systému, tj. aby se posílilo kvalitní řízení a správa organizace (corporate governance) ve všech hlavních činnostech MFA a aby bylo zajištěno optimální využití a alokace zdrojů v souladu se strategickými prioritami. Základními prostředky pro splnění těchto cílů jsou delší plánovací rámec, přesnější identifikace cílů a výkonnostních ukazatelů, lepší postupy vykazování (reporting) a větší důraz na strategické cíle než na „ad hoc krizový management“ (viz přímé zdroje).

Hlavním nástrojem pro řízení výkonnosti jsou v Dánsku *výkonnostní smlouvy*<sup>3</sup> (od roku 1992) mezi ministerstvy a agenturami, vnitřní výkonnostní smlouvy, výkonnostní smlouvy vedoucích pracovníků (1995) a *roční výkonnostní zprávy* (1995), které jsou všechny definovány, stejně jako směrnice pro tvorbu výročních zpráv, *Agenturou pro vládní management* (viz *předmluva Annual Report 2002, 2003*). Dalšími používanými nástroji výkonnosti jsou *kontrolní odbory* na ministerstvech (od roku 1996), *Dánská cena pro kvalitu* (1997) a *systém mezd v závislosti na výkonnosti* (1997).

Po skončení dánského předsednictví EU, které mělo nejvyšší prioritu a vyžadovalo maximální nasazení všech zdrojů, byl opět zvýšen důraz na modernizaci a zvýšení efektivity ministerstva. Bylo vytvořeno *osm modernizačních pracovních skupin*. První konkrétní výsledky a návrhy těchto pracovních skupin byly k dispozici již v průběhu roku 2003 a některé z nich jsou také součástí této stati.

### **Výkonnostní smlouvy**

Dne 20. 10. 2003 byl zahájen *pilotní projekt*, v jehož rámci bylo uzavřeno 18 výkonnostních smluv mezi stálým tajemníkem a osmi vedoucími ZÚ a deseti řediteli odborů. Smlouvy pokrývají všechny hlavní ministerské činnosti a priority dle vize MFA, včetně oblasti obecné zahraniční politiky. Tento pilotní projekt slouží jako základ pro všechny další aktivity ve zvyšování efektivity na ministerstvu. Smlouvy byly formulovány na základě strategie (*Strategy Paper*), vydané stálým tajemníkem, a na základě rozpočtového rámce a obsahují různé „korporátní“ cíle, jak kvantitativní, tak i kvalitativní, včetně finančních a personálních cílů. Pro interní použití v rámci odboru/ZÚ je každá smlouva doplněna plánem činností (na celý rok v jednotkách týdnů, respektive „člověkotýdnů“), který určuje konkrétní akce ke splnění identifikovaných výkonnostních cílů a ukazatelů, stejně jako odpovědné osoby pro každý cíl a činnost. Obě smluvní strany (jak vedoucí odboru/ZÚ, tak vedení MFA) mohou požadovat revizi výkonnostní smlouvy, pokud dojde k neočekávaným změnám v rozpočtu, k nepředvídaným událostem nebo jsou změněny priority.

### **Výkonnostní zprávy**

S výkonnostními smlouvami úzce a logicky souvisejí výroční výkonnostní zprávy, které jsou v Dánsku od roku 1997 povinné pro všechny velké úřady a vládní agentury. Jejich cílem je především poskytovat informace o využívání zdrojů (jak finančních, tak i lidských) a o plnění cílů z výkonnostních smluv. Zprávy jsou předkládány Parlamentu a *přístupné veřejnosti*; slouží také Národnímu auditorskému úřadu pro kontrolu a audity státních organizací, které by měly dokládat efektivní využívání svěřených zdrojů.

*Hlavní část výroční zprávy* dánského MFA (*Annual Report 2002, 2003, s. 6–21*) tvoří šest samostatných kapitol, které hodnotí *čtyři základní a dvě speciální oblasti*. V kapitole *Úkoly obecné ekonomické a zahraniční politiky* zaujímá hlavní místo hodnocení dánského předsednictví EU, jehož se týkají také všechny vykazované výkonnostní cíle, z nichž pět bylo dosaženo zcela a dvou částečně. Dosažené výsledky byly hodnoceny jako vysoce uspokojivé. Dánská rozvojová agentura (*Danida*) je pak jednou z nejlepších na světě.

V kapitole *Podpora exportu a investic, včetně obchodní politiky* je hodnocena *Dánská exportní rada* (*Danish Trade Council – DTC*), která byla a je v rámci MFA průkopníkem mnoha činností v oblasti měření a zvyšování efektivity, a proto jí byla v této studii věnována samostatná kapitola. Zpráva rovněž na základě *benchmarkingové studie* srovnává v různých ukazatelích dánské MFA s členskými státy Evropské unie a s vybranými státy OECD. Zásadním závěrem z této komparace je, že dánské MFA patří k absolutně „nejlevnějším“ a nejméně personálně početným ministerstvům ze srovnatelných zemí.



*Náklady v jednotlivých oblastech dánského MFA*

<i>Náklady v jednotlivých oblastech dánského MFA</i>	<i>mil. €</i>	<i>%</i>
Úkoly obecné ekonomické a zahraniční politiky	92,5	36,4
Administrace rozvojové pomoci	90,7	35,7
Podpora exportu a investic, včetně obchodní politiky	51,3	20,2
Konzulární záležitosti	19,7	7,7
<b>Celkem</b>	<b>254,2</b>	<b>100,0</b>

Pramen: Annual Report 2002 – Danish Ministry of Foreign Affairs, 4 June 2003, [http://www.um.dk/english/ministry/annual\\_report\\_2002.pdf](http://www.um.dk/english/ministry/annual_report_2002.pdf), s. 23.

*Náklady* a jejich absolutní i relativní podíly podle jednotlivých oblastí ukazuje předchozí tabulka. Vidíme, že více než 72 % zdrojů spotřebují úkoly obecné ekonomické a zahraniční politiky a administrace rozvojové pomoci; obě oblasti přibližně stejným dílem. Je nutné upozornit na fakt, že při nezapočtení výdajů na administraci rozvojové pomoci je rozpočet dánského MFA téměř stejný jako rozpočet MZV ČR a při odečtení nákladů na podporu exportu a investic je pak velmi výrazně nižší!

Na závěr je poctivé uvést, že ani v dánském systému není řízení na základě výkonů pokládáno za zcela ideální, že jsou zvažovány také jeho nevýhody (např. ztráta vnímání společenského významu nebo zmenšení schopnosti řešit složité a rozsáhlé problémy, které se ve veřejném sektoru rovněž nacházejí) a že jsou posuzovány i jiné metody – zaměření na výsledky nebo model „nákupčí-dodavatel“ (viz Thorn a Lyndrup, S. l., „Lessons learned“, s. 12–15).

**Rozvoj, uspokojení a hodnocení zaměstnanců**

Tato oblast je velmi důležitá pro celé dánské MFA, jak zřetelně vyplývá již z jeho vize, kde je to jasně vyjádřeno v 8. bodu: „*Musíme být atraktivním, dynamickým zaměstnavatelem, který zajistí vysokou úroveň uspokojení zaměstnanců a cílený rozvoj jejich schopností.*“ Dalším „nepřímým“ důkazem může být to, že „*job satisfaction*“ je jednou ze základních hodnotových norem, která je definována následujícím způsobem.

Varianta pro zaměstnance:

- „*Projevujeme lidský, kolegiální a profesionální respekt jeden vůči druhému.*“
- *Motivujeme se navzájem, jsme upřímní a otevření ke kritice.*
- *Vytváříme prostředí pro otevřené a důvěryhodné chování.*“

Varianta pro manažery:

- „*Poskytujeme zaměstnancům zodpovědnost, vliv a pravomoce k rozhodování.*“
- *Vytváříme solidaritu pomocí podpory, uznání a meziodborové spolupráce.*
- *Podporujeme a rozvíjíme kompetence zaměstnanců.*
- *Zajišťujeme dobře fungující pracovní prostředí – doma i v zahraničí – takové, aby umožňovalo zaměstnancům udržet rovnováhu mezi jejich pracovními a rodinnými závazky“ (viz přímé zdroje).*

Zásady vypadají velmi teoreticky a idealisticky (zvláště pro nedůvěřivého českého čtenáře), ale důkazem toho, že uplatňování těchto principů přináší úspěchy, mohou být výsledky průzkumů *zaměstnanecké spokojenosti*, které provádí a zveřejňuje DTC již od roku 2001. Celé MFA realizovalo svůj první průzkum v roce 2003. Cílem těchto průzkumů je zjistit a ověřit, co nejvíce motivuje zaměstnance a jakým způsobem by bylo možné jejich motivaci posílit prostřednictvím lepší organizace práce a personálních iniciativ a stimulů. Samotné vedení DTC je v této oblasti velmi ambiciózní a chce, aby tři ze čtyř pracovníků byli „spokojení nebo velmi spokojení“ a dva z pěti pracovníků byli „velmi spokojení“ (tj. 75 %, respektive 40 %, což jsou také stanovené cílové úrovně pro období 2004–2006). V roce 2002 se nepodařilo cílové hodnoty splnit (viz *Annual Report 2002, 2003*). Důsledkem bylo, že DTC realizovala doplňkový průzkum, na jehož základě identifikovala čtyři

nejdůležitější oblasti, do nichž soustředí své akce v tomto směru. Jmenovitě to jsou *delegování odpovědnosti, rozvoj kariéry, rozvoj kompetencí a mzdové podmínky*. Na rozvoj a hodnocení kompetencí DTC vyhradila 3 mil. DKK. Projekt rozvíjení schopností pracovníků je podrobněji popsán v části věnované DTC. V rámci celého MFA by měl mít každý zaměstnanec svůj osobní plán rozvoje kompetencí do konce roku 2004. Celý program rozvoje kompetencí bude podporován systémem informačních technologií (IT).

Do konce roku 2004 měla být také formulována a odsouhlasena (mj. i odborovými organizacemi) *nová mzdová politika*. Cílem je motivovat zaměstnance k naplňování vize a poslání dánského MFA, zároveň je mzdová politika považována za vysoce efektivní manažerský nástroj. Hlavní myšlenkou je dát vedoucím organizačních jednotek rozsáhlé pravomoce k udělování odměn pracovníkům ve svém útvaru. Kritéria pro udělování prémie by měla být vytvářena zejména na základě úrovně priorit jednotlivých úkolů a výše citovaných hodnotových norem. Výsledkem by mělo být to, že zaměstnanci budou placeni podle svých výsledků spíše než podle své formální kvalifikace nebo funkce.

### **Informační a komunikační systémy – sdílení znalostí**

I v této oblasti má dánské MFA mnoho různých cílů a projektů, které mají sloužit k větší hospodárnosti IT služeb a k větší efektivitě celého MFA. Základem je standardizace, centralizace a snížení nákladů v oblasti IT, zvýšení IT bezpečnosti, včetně využití digitálních podpisů, e-post systémy nebo větší využívání možností videokonferencí. Dále jsou to projekty *FESD* (projekt na vytvoření společného elektronického systému pro správu dokumentů, jehož se účastní jak centrální, tak i regionální a místní orgány státní správy a samosprávy, včetně MFA), vývoj vlastního elektronického archivu a systému *ESDH* (součástí řešení by mělo být např. efektivní vytváření standardních dopisů, skenování pošty, archivace dokumentů a společný archiv pro centrálu a ZÚ). Výsledkem dosaovaných snah bylo *snížení nákladů na uživatele v období 2001–2003 o 50 %*.

Jedním z cílů MFA v této oblasti je také využívat – kdykoli je to možné a finančně výhodné – nástroje *e-Commerce*. Logicky se to projevuje především v oblasti nákupu, tedy *e-Purchasing*.<sup>4</sup> Cílovým stavem je pak integrace nákupních portálů s finančním systémem MFA Navision Stat, což by celý proces zjednodušilo a umožnilo by elektronický oběh a zpracování objednávek, faktur i účetnictví. Velký důraz je rovněž kladen na sdílení znalostí. V roce 2003 byla navržena speciální (*knowledge-sharing*) strategie, jejímž cílem je zlepšit možnosti pro účinné a hospodárné využívání všech znalostí v celém MFA. Bylo rozhodnuto, že primárním prostředkem bude intranet. Modernizace komunikačních sítí v roce 2002 umožnila přístup všem ZÚ ke stejnému intranetu, jaký je k dispozici v Kodani.

Součástí centralizovaného a koordinovaného přístupu k IT je také graficky i administrativně jednotný internet (všechny internetové stránky MFA, včetně ZÚ, mají jednotný design, funkce, technologie a hosting v Dánsku, vše od jednoho dodavatele). Dalším trendem je snížení počtu tištěných publikací a přechod k jejich distribuci pomocí internetu, což je samozřejmě značně levnější.

### **Outsourcing**

*Outsourcing*,<sup>5</sup> respektive výběrová řízení na veřejné zakázky – externí provozování některých činností, je na dánském MFA velmi rozvinutou oblastí. *Podíl outsourcingových funkcí* se dlouhodobě pohybuje kolem 20 % (1999 – 17 %, 2003 – 21 %), v roce 2002 během dánského předsednictví EU pak tento podíl narostl až na 27 %. Soukromé firmy zajišťovaly nejen takové funkce, jako je provoz jídelny, catering, úklid, údržba zeleně, doprava, ale také např. velkou část IT služeb. Seznam všech funkcí MFA, včetně jejich popisu a možnosti výběrového řízení na jejich outsourcing, je uveden v příloze *The Efficiency Enhancement Strategy* (viz *přímé zdroje*).

Samotné outsourcingování služeb negarantuje jejich hospodárné a kvalitní provádění, proto je možné a také se to často děje, že MFA dává do soutěže své vlastní nabídky, a pokud jsou levnější nebo kvalitnější, pak služba není outsourcingována. Důležitým aspektem out-

sourcingu na MFA je jeho *maximální otevřenost a transparentnost* vůči ovlivněným skupinám zaměstnanců. Tito pracovníci jsou do každého případu zasvěceni co nejdříve a jsou vždy informováni o všech finančních, právních i sociálních důsledcích outsourcingu.

### Dánská exportní rada

Dánská exportní rada (*Danish Trade Council – DTC*) byla a je v rámci MFA průkopníkem mnoha činností v oblasti zvyšování efektivnosti. Určujícím dokumentem je každoročně obnovovaná *tříletá strategie (měl jsem k dispozici Strategii na roky 2004–2006 – viz přímé zdroje)*, která definuje *poslání* (to je shodné s posláním celého MFA), *vizi* („*Dánská exportní rada musí být preferovaným partnerem podniků v mezinárodním obchodu a investiční činnosti*“) a *strategické cíle*, všechny kvantifikované (!). Celá strategie je založena na principech *Balanced Scorecard* a v jejím rámci bylo definováno šest strategických cílů, které byly diskutovány a schváleny Radou DTC.<sup>6</sup> Strategické cíle jsou samozřejmě rozvedeny do konkrétní podoby ve výkonnostních smlouvách jednotlivých ZÚ i „domácích“ odborů Dánské exportní rady.

V současné době probíhá v DTC několik důležitých *projektů* za účelem dalšího zlepšování její výkonnosti (*Annual Report 2002, 2003, s. 4–6*). V roce 2004 byl zahájen pilotní projekt na *sledování a vykazování času*, který pracovníci Dánské exportní rady věnují různým činnostem a výkonnostním cílům. Časovou jednotkou je 0,5 h a zajímavou informací je, že pracovníci DTC se na tento systém těší, protože se domnívají, že pracují dobře, ale jsou přetěžováni a rádi svým nadřízeným poskytnou potřebná data. Podobné studie budou realizovány nejen u všech konzulárních služeb, ale též u nejdůležitějších činností politických odborů a administrace rozvojové pomoci. V roce 2004 měl také být implementován *evaluační model*, jenž bude dokumentovat a měřit hodnoty vytvářené službami DTC. Model je zaměřen na přímé i nepřímé služby podnikům, včetně jejich vnímání dánským podnikovým sektorem. V rámci *projektu rozvoje kompetencí* byly definovány různé pracovní profily a související úrovně profesionálních a personálních schopností, kterých by měli pracovníci DTC dosahovat. Součástí projektu jsou samozřejmě také příslušná školení, a to jak samostatné kurzy nebo *e-Learning*,<sup>7</sup> tak *on-the-job-training*, které jsou využívány v případech rozdílných úrovní požadovaných a skutečných schopností jednotlivých pracovníků. Na celý systém by měly být navázány příslušné personální a platové tabulky. Projekty *manažerů klíčových zákazníků (Key Account Manager – KAM)* a *regionální spolupráce* by měly zajistit kontinuální a profesionální služby zákazníkům a koordinovaný přístup ke všem globálním a regionálním službám a kompetencím Dánské exportní rady.

První fáze pilotního projektu, využívající systém pro měření výkonnosti *Balanced Scorecard*, proběhla v roce 2002. Jako příklad úspěšně dokončeného projektu může sloužit implementace moderního *CRM (Customer Relationship Management – Řízení vztahů se zákazníky)* systému, který DTC úspěšně využívá již více než čtyři roky. Podobné systémy nejsou zcela běžné ani u středních a menších obchodních firem, o to pozoruhodnější je jeho nasazení ve státní sféře. Ovšem vzhledem k počtu zákazníků, kontaktů, různých schůzek, k počtu a rotaci pracovníků a ke geografické roztržitosti je takový systém více než oprávněný.

### KVANTITATIVNÍ SROVNÁNÍ VYBRANÝCH MINISTERSTEV ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ

Pro porovnávání tak rozdílných a komplexních organizací, jako jsou MFA různých států, je možné zvolit dva základní přístupy. *Kvalitativní* – komparativně zaměřená analýza, která zhodnotí a analyzuje vybrané aspekty u různých MFA a podle nadefinovaných kritérií může zhodnotit úspěšnost a „kvalitu“ organizací. Modely a systémy hodnocení a efektivnosti alokace veřejných zdrojů při zahraničněpolitických aktivitách byly popsány a analyzovány pro vybrané země (pro Českou republiku, Dánsko, Finsko, Kanadu, Nizozemsko, Rakousko a Velkou Británii a částečně též pro další země – USA, Portugalsko, Slovinsko, Estonsko, Litvu a Lotyšsko) v rámci projektu *Efektivita zahraniční služby ve vztahu k zahraničněpolitickým prioritám (Holý, 2004)*.

Kvantitativní přístup je základem tzv. *benchmarkingu* a je založen na srovnávání „tvrдых“ faktů, tj. takových, které jsou relativně dobře měřitelné, jako je např. počet ZÚ, rozpočet nebo počet zaměstnanců. Tento druhý přístup je pak předmětem této kapitoly. Opět, mnohem rozsáhlejší srovnání finančních ukazatelů (včetně analýzy závislosti efektivity a produktivity MFA na výši hrubého domácího produktu) i nefinančních ukazatelů je k dispozici ve výše zmíněné studii (Holý, 2004).

#### Srovnání klíčových ukazatelů vybraných MFA

Skupina (průměr ZÚ)	Pořadí	Země*	Počet ZÚ	Počet zaměstnanců (FTE)*	Celkové náklady (mil. €)**	Země*	FTE/PZÚ (FTE/ZÚ)	Země*	€R/PZÚ (mil. €/ZÚ)	Země*	€R/FTE (tis. €/FTE)
A 43	1	Island	22	267	31	Island	12,1	Lucembursko	0,85	Česká rep.	53,38
	2	Lucembursko	30	427	26	Lucembursko	14,2	Česká rep.	1,19	Španělsko	55,14
	3	Nový Zéland	54	1 465	99	Švýcarsko	20,3	Dánsko	1,28	Dánsko	58,24
	4	Irsko	66	2 373	196	Řecko	21,0	Island	1,40	Francie	59,76
B 105	5	Dánsko	86	1 887	110	Dánsko	21,9	Finsko	1,70	Lucembursko	59,77
	6	Švédsko	100	3 681	240	Česká rep.	22,4	Švýcarsko	1,73	Portugalsko	61,59
	7	Finsko	101	2 744	172	Norsko	25,3	Norsko	1,76	Finsko	62,66
	8	Norsko	101	2 555	177	Rakousko	25,3	Nový Zéland	1,84	Švédsko	65,32
	9	Rakousko	103	2 611	305	Nový Zéland	27,1	Řecko	1,92	Nový Zéland	67,85
	10	Belgie	121	4 401	313	Finsko	27,2	Portugalsko	2,11	Norsko	69,40
C 162	11	Česká rep.	121	2 705	144	Nizozemsko	32,4	Švédsko	2,40	Belgie	71,12
	12	Portugalsko	146	4 995	308	Portugalsko	34,2	Španělsko	2,44	Německo	74,96
	13	Řecko	148	3 115	285	Itálie	34,3	Belgie	2,59	Velká Británie	78,08
	14	Nizozemsko	156	5 060	506	Irsko	36,0	Rakousko	2,96	Irsko	82,65
	15	Kanada	164	10 313	1 172	Belgie	36,4	Irsko	2,97	Švýcarsko	85,22
D 245	16	Švýcarsko	170	3 452	294	Švédsko	36,8	Nizozemsko	3,25	Řecko	91,42
	17	Španělsko	188	8 332	459	Španělsko	44,3	Itálie	3,72	Nizozemsko	100,09
	18	Německo	217	12 795	959	Německo	59,0	Německo	4,42	Itálie	108,49
	19	Velká Británie	233	21 093	1 647	Kanada	62,9	Francie	4,92	Kanada	113,64
	20	Itálie	251	8 618	935	Francie	82,4	Velká Británie	7,07	Island	115,72
	21	Francie	278	22 907	1 359	Velká Británie	90,5	Kanada	7,15	Rakousko	116,79

\* Údaje jsou z roku 2001 s výjimkou České republiky (rok 2003) a Dánska (rok 2004).

\*\* Náklady jsou upraveny podle rozsahu odpovědnosti, a to bez nákladů na administraci ZRP a u většiny zemí (včetně Dánska a České republiky) též bez nákladů na podporu investic a exportu (bez CzechTrade a CzechInvest)!

Poznámka: Tabulka je rozdělena na čtyři různé části, které jsou srovnány podle různých kritérií – nejdříve podle počtu ZÚ, pak podle ukazatele FTE/PZÚ, podle ukazatele €R/PZÚ a nakonec podle ukazatele 1000\*€R/FTE. Pozorný čtenář, který si pamatuje „stejnou“ tabulku z mé studie (Holý, 2004), si může povšimnout významných rozdílů. To je dáno tím, že ve studii byla použita souhrnná data, což zvýhodňovalo ta MFA, která nezajišťují administraci ZRP ani podporu investic a exportu. V této stati byla naopak použita data „očištěná“ o různě rozsáhlé náklady na administraci ZRP a na podporu investic i exportu. To samozřejmě výrazně zlepšilo pozici dánského MFA, které obě tyto velmi nákladné funkce plně zajišťuje. Naopak v této tabulce je znevýhodněno šest MFA, které ekonomickou diplomaci také (částečně) zajišťují, ale tyto náklady nebylo možné odečíst, protože potřebná data nebyla k dispozici, včetně MZV ČR.

Pro převedení různých měn na € byly použity kurzy ČNB z 21. 10. 2003, popřípadě pro starší data oficiální kurzy OECD – viz Interest rates and exchange rates – EO 74 Annex Tables, [http://www.oecd.org/topicstatsportal/0,2647,en\\_2825\\_495635\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html#49936](http://www.oecd.org/topicstatsportal/0,2647,en_2825_495635_1_1_1_1_1,00.html#49936)



**Z tabulky uvedené na s. 59 vyplývají následující závěry.**

Dánské (i české) MFA se počtem ZÚ řadí mezi skupinu B menších zemí, kde ale má po nedávné redukci výrazně nejmenší množství ZÚ (Dánsko 86 ZÚ až Belgie a Česká republika 121 ZÚ). Tyto skupiny MFA podle počtu ZÚ jsou velmi zřetelně oddělené – skupina A (Island 22 ZÚ až Irsko 66 ZÚ), C (Portugalsko 146 ZÚ až Španělsko 188 ZÚ) a největší D (Německo 217 ZÚ až Francie 278 ZÚ). Toto statistické rozdělení MFA podle počtu ZÚ je čistě mou pracovní hypotézou a nemá žádné další významy, přestože by se jistě daly vytvořit různé statistické teorie a definice diplomatických „supervelmocí“ a „minidiplomacii“.

Podle ukazatele *FTE/PZÚ* (přepočítaný počet zaměstnanců/počet ZÚ = 21,9 zaměstnanců/ZÚ pro dánské MFA), který měří *zaměstnanecovou produktivitu* (tj. kolik zaměstnanců celkem – doma i v zahraničí – obsluhuje jeden ZÚ), je Dánsko ze stejné skupiny analyzovaných MFA nejlepší! (Rakousko má 25,3 a FCO na posledním místě dokonce 90,5 /!/. Pro tento ukazatel jsem našel inspiraci v Jazbecově knize (*Jazbec, 2001, s. 192–193*), kde autor dochází k optimálnímu (minimálnímu) poměru 10 FTE/PZÚ („1 : 10“, ale pouze pro menší státy – MFA), do něhož ovšem nepočítá *místní zaměstnance ZÚ*, což z hlediska hledání celkové produktivity nepovažují za metodicky správné, protože tito pracovníci (a tedy i náklady na ně) dosahují u MFA různého podílu (13–54 % – viz *Holý, 2004*), jsou do jisté míry zaměnitelní s vyslanými zaměstnanci MFA, a jejich vynechání by tedy značně zkreslilo celkové výsledky. Podle mé definice považuji za optimální hodnotu pro střední a menší MFA 20 FTE/PZÚ, tj. ukazatel švýcarského MFA.

Podle ukazatele *€R/PZÚ* (rozpočet/počet ZÚ = 1,28 mil. €/ZÚ pro dánské MFA), který měří průměrné *celkové náklady na jeden ZÚ* (tj. včetně nákladů na domácí ministerstvo), je dánské MFA dokonce na 3. místě, pouze těsně za MZV ČR, což považuji za pozoruhodné. Tento ukazatel (*€R/PZÚ*) pokládám za *relativně nejpřesnější a nejspravedlivější*, protože má v čitateli absolutní hodnotu nákladů a ve jmenovateli hlavní ukazatel velikosti MFA – počet ZÚ. Bohužel nejsme schopni (na této úrovni, ale interně, pro jednotlivé ZÚ, ano?) ohodnotit výkon jednotlivých MFA – ZÚ – např. jestli pořádají jednu akci týdně nebo ročně nebo jestli vydají 1000 víz nebo 100?

Podle ukazatele *€R/FTE* (1000\* rozpočet (mil. €)/počet zaměstnanců = 58 241 €/zaměstnanec pro dánské MFA), který měří průměrné *celkové náklady na jednoho zaměstnance* (všech, tj. včetně místních pracovníků; ukazatel odpovídá definici *produktivity na zaměstnance* dle *Karlöf – Östblom, 1995, s. 41*), je dánské MFA opět na 3. místě (MZV ČR na 1. místě, celkem pochopitelně). Jedním z možných vysvětlení kromě *rozdílné úrovně platů*, což je nejjednodušší a logické vysvětlení (viz také 15. pořadí MFA Švýcarska; tento faktor bylo možné porovnat pouze pro některá MFA – viz *Holý, 2004*), je vysoký *podíl outsourcingu* v dánském MFA, při němž sice klesne počet vlastních zaměstnanců, ale celkové náklady samozřejmě klesnout nemusejí, naopak při zvýšené kvalitě služeb mohou i stoupnout. Tento ukazatel samozřejmě není přímo úměrný platům, respektive celkovým personálním nákladům (včetně všech pojištění) na zaměstnance jednotlivých MFA. Důkazem může být relativně malý rozdíl tohoto ukazatele mezi dánským MFA a MZV ČR, přestože personální náklady jsou 2–6násobné!

Během pracovních diskuzí při řešení projektu (*Holý, 2004*) byla vznesena korektní připomínka, že výše uvedené ukazatele mohou být závislé na bohatství/chudobě jednotlivých zemí (platech zaměstnanců). Výše uvedené hodnoty byly doplněny ještě o *poměr k HDP*, ale toto doplnění nepřineslo do pořadí MFA žádné zásadní změny kromě výrazného *zhoršení relativní pozice MZV ČR*, které se podle jednoho ukazatele (100\* *€R/PZÚ/HDP per capita*) ocitlo dokonce až na 17. místě mezi Itálií a Německem, a potvrzení pozic nejlepších MFA (dánské, švýcarské, norské nebo rakouské ze srovnatelných ministerstev zahraničních věcí).

Dále jsou patrné některé *obecné tendence*. Čím větší MFA (tj. větší počet ZÚ), tím vyšší jsou ukazatele *FTE/PZÚ* a *€R/PZÚ* (tj. na ZÚ), nikoli však nutně *€R/FTE* (tj. na zaměstnanec). To je možné vysvětlit několika hypotézami – velká („velmocenská“) MFA mají tendenci mít také větší (reprezentativnější?) ZÚ, které zaměstnávají více pracovníků. Je pravděpodob-



né, že podávají také vyšší výkon (což bohužel není možné přesně změřit), ale zároveň je téměř jisté, že se podle *Parkinsonových zákonů* (viz Crainer, 1998, s. 107–109) s jejich růstem zmenšuje jejich efektivita.<sup>8</sup> Tento závěr potvrzuje také to, že rozdíly mezi jednotlivými MFA v ukazatelích FTE/PZÚ a €R/PZÚ jsou větší než rozdíly v počtu zastupitelských úřadů.

Relativně dobré hodnoty ukazatele €R/FTE u velkých MFA lze vysvětlit rovněž tak, že s rostoucím počtem pracovníků na jednotlivých ZÚ v zahraničí jim sice rostou náklady na zaměstnance, ale nikoli tak rychle, protože zaměstnávají více místních (tj. většinou levnějších) pracovníků a ani některé fixní náklady (na nájmy/provoz a ochranu budov, na centrálu ve vlastní zemi atd.) se nezvyšují tak rychle. Celkově tento trend odpovídá „úsporám z objemu“ (viz Karlöf – Östblom, 1995, s. 115).

*Bohatství země*, respektive jejích občanů (výše HDP per capita) nemá přímý vliv na „cenu“ a produktivitu MFA, ty korelují spíše s velikostí státu – MFA (velké země jsou ve většině srovnání až na konci, naopak zde je posun Švýcarska na přední pozice po „očistění“ jeho bohatství – vysokého HDP per capita).

*Efektivní MFA* mají vyšší podíl svých zaměstnanců v centrále a obsluhují své ZÚ s minimálním počtem vyslaných zaměstnanců-diplomatů (data viz Holý, 2004). Výsledek – levnější MFA – je logický, protože „domácí“ pracovníci jsou levnější a lze je také lépe koordinovat a řídit. ZÚ jsou pak spíše taková „tykadla“ a ne „malá ministerstva.“

## METODY A PŘÍSTUPY

V této kapitole jsou stručně představeny některé metody a přístupy, které jsou nebo by mohly být využívány v různých projektech na MFA. Vzhledem k rozsahu tohoto textu nebylo možné věnovat jim více prostoru (*podrobnější informace je možné nalézt v již citovaném dokumentu Holý, 2004 nebo v uváděné literatuře*).

### Balanced Scorecard

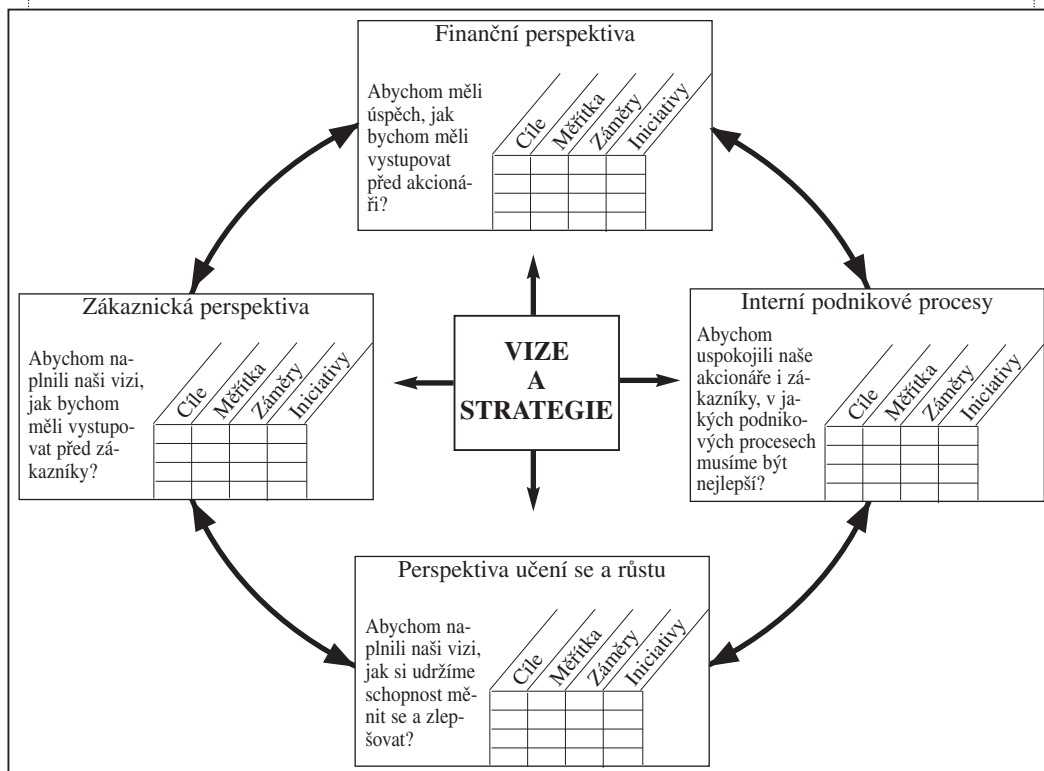
*Balanced Scorecard* (dále jen BSC) autorů *Kaplana a Nortona* (Kaplan – Norton, 2002) je manažerský systém, který dává manažerům a zaměstnancům soubor nástrojů pro strategické řízení organizací a vyhodnocování základních ukazatelů, popisujících výkonnost podniku a prostředí, v němž organizace funguje, a umožňuje jim sledovat, jak postupují při dosahování stanovených cílů.

Podniky používají BSC k *realizaci kritických manažerských procesů* – k vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů; ke komunikaci a propojení strategických priorit a měřítek; k plánování a stanovení cílů a ke sladění strategických iniciativ a/nebo ke zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se. BSC zdůrazňuje, že finanční i nefinanční měřítka musejí být součástí informačního systému, dostupného pro zaměstnance na všech podnikových úrovních. Pracovníci v předních liniích (na ZÚ; referenti na odborech atd.) musejí pochopit důsledky vlastních rozhodnutí a svých činů; vrcholový management musí rozumět hybným silám, zajišťujícím dlouhodobý úspěch.

Základem metody BSC je pohled na organizaci a její strategii *ve čtyřech různých perspektivách*, do nichž se dělí jednotlivé *strategické cíle, měřítka, záměry a iniciativy*. Měřítka znamenají *rovnováhu* mezi výstupními ukazateli (především finanční a zákaznická perspektiva) – výsledky minulého úsilí – a měřítka hybných sil budoucí výkonnosti (zvláště perspektivy interních procesů, učení se a růstu i zákaznická).

*Vládní a neziskové organizace* mají svá specifika proti ziskovému sektoru, a proto jim je v knize věnována zvláštní kapitola (Kaplan – Norton, 2002, s. 156–164), která uvádí konkrétní příklady návrhů a implementací BSC jak na vládní úrovni, tak i na úrovni měst a neziskových sociálních organizací. Na stránkách [www.bscol.com](http://www.bscol.com)<sup>9</sup> jsou uvedeny další vládní instituce, které tuto metodu používají (např. U.S. Defense Logistics Agency /DLA/, U.S. Economic Development Agency /EDA/ nebo U.S. Army) a BSCol pořádá pro vládní organizace i samostatné specializované semináře. Pro implementační projekty BSC autoři zdůrazňují *potřebu osobní angažovanosti nejvyššího vedení organizace* (v případě MFA

## Základní schéma metody Balanced Scorecard



Pramen: Kaplan, Robert S. – Norton, David P.: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review, No. 78 (January – February 1996). Cit. dle Kaplan, Robert S. – Norton, David P.: Balanced Scorecard, Strategický systém měření výkonnosti podniku. Praha: Management Press, 2002.

tedy formou informací a aktivní podpory – „sponzoringu“ na úrovni ministra a osobní odpovědností – řízením projektu na úrovni náměstka ministra).

Celkově lze vyhodnotit BSC jako *velmi kvalitní manažerský systém* – metodu pro strategické řízení organizací. Jeho kvalitu, širokou použitelnost a rozšířenost lze doložit také tím, že jej využívá více než polovina podniků ze seznamu Fortune 1000 a že existuje 20 certifikovaných dodavatelů manažerských softwarů (např. Oracle, SAP nebo SAS), které nabízejí softwarovou formu BSC. Vše výše uvedené dokládá *vhodnost této metody také pro MFA*. Kromě dánského DTC, britského FCO a amerického Department of State byla použita také v *CzechTrade*, a dokonce už i při tvorbě strategie odboru IT MZV ČR.

### Management by Objectives

Metoda *Management by Objectives* (dále jen MBO) pochází přímo *od gurua teorie řízení Petera F. Druckera* a její základy jsou obsaženy v knize *Řídící praxe* (1954), jak se o tom můžeme dočíst např. u Crainera (*Crainer, 1998, s. 46–50*) nebo na internetu.<sup>10</sup> Její aplikaci při *řízení neziskových organizací* pak můžeme nalézt u Druckera (*Drucker, 1994, s. 95–124*). Podstata této metody je velmi podobná procesům, definovaným v rámci BSC. Základní premisou je, že organizace má své souhrnné podnikové cíle, které jsou rozděleny kaskádovým způsobem až na nejnižší úroveň cílů jednotlivých zaměstnanců. Pokud budou splněny tyto individuální cíle, pak je pravděpodobné, že budou splněny také souhrnné podnikové cíle. Byly definovány *čtyři základní principy* programu MBO. Jednou

větou by se to dalo vyjádřit takto: „... práce manažera by měla být založena na úkolu, který je třeba vykonat, aby bylo dosaženo cílů společnosti... manažer by měl být řízen a kontrolován spíše pomocí plnění cílů než svým nadřízeným.“ Drucker pak definoval pět oblastí „vyžadujících takovou praxi, která zajistí správný postoj managementu v celé organizaci“ (Crainer, 1998, s. 48):

- 1) Musí být požadována vysoká výkonnost; nelze prominout špatný nebo průměrný výkon; odměňování musí být závislé na výkonu.
- 2) Každá řídicí funkce musí být spíše odměnou sama o sobě než jen stupínkem v kariéře.
- 3) Musí existovat promyšlený a spravedlivý systém služebního postupu.
- 4) Řízení si vyžaduje „chartu“, která stanoví, kdo má pravomoc k rozhodování o „životě a smrti“ vedoucího pracovníka; také pro něho musí existovat možnost odvolání k vyšší instanci.
- 5) Ve svých funkcích musejí vedoucí ukázat, že si uvědomují, že absolutním požadavkem na vedoucího pracovníka je bezúhonnost – jediná kvalita, kterou si musí do funkce přinést a nemůže očekávat, že by ji časem získal.

Jak se řízení pomocí cílů stávalo populárním, jeho interpretace se zužovala více, než Drucker původně navrhoval. Místo toho, aby bylo řízení podle cílů všepromokajícím prostředkem porozumění, motivace a uspokojení, stalo se MBO zjednodušeným prostředkem pro stanovování firemních cílů a směřování k nim bez ohledu na pracovníky. Další nevýhodou (např. ve srovnání s metodou BSC) je, že přístup MBO je málo strukturovaný a nemá nezbytnou oporu v podnikovém softwaru – manažerských informačních systémech.

### **Benchmarking – srovnávání**

Při představování *benchmarkingu* je možné použít např. Karlöfovu a Östblomovu knihu (*Karlöf – Östblom, 1995*). Stručná definice *benchmarkingu* by mohla znít jako „stanovení si určité latky či kritérií, jimiž se chceme řídit, nebo jichž chceme dosáhnout“. Podrobná charakteristika *benchmarkingu*: „*Benchmarking identifikuje klíčové operace v organizaci, jež potřebují zdokonalit. Dalším krokem je vyhledat jiné organizace uskutečňující podobné operace s mimořádně dobrými výsledky a podrobně prozkoumat, jak to dělají. Poté může být zahájen proces zdokonalování, který si klade za cíl posun orientace organizace a rozvíjení pracovních dovedností a kvalifikace vedoucích pracovníků i ostatních zaměstnanců.*“ (*Karlöf – Östblom, 1995*.)

Autoři dále rozlišují tři základní aspekty – kvalitu, produktivitu a čas – a tři kategorie *benchmarkingu*:

- *Interní benchmarking* se týká srovnávání v rámci stejné organizace, tj. mezi dceřinými společnostmi, pobočkami, odbory nebo ZÚ atd.
- *Externí benchmarking* porovnává podobné operace někde jinde, např. u konkurentů či MFA v jiných zemích.
- *Funkční benchmarking* je snad nejzajímavější kategorií. Zde se porovnávají funkce a postupy v různých oborech. Ideálem je hledat špičkové výkony, kdekoli je to možné.

Nejlepší samozřejmě je ve vhodné míře tyto přístupy kombinovat. Na závěr je ovšem nutné upozornit, že samotný a izolovaně pojatý „*benchmarking nemusí vést k očekávanému zvratu ve finanční výkonnosti ani tehdy, dosáhne-li podnik ambiciózních cílů v izolovaných procesech*“ (*Kaplan – Norton, 2002, s. 193*), proto je nutné, aby byl *benchmarkingový* projekt provázán s celkovou strategií organizace.

### **Analýza produktivity – „hledání ztraceného času“**

Tato metoda je pro podrobené účastníky pokaždé více či méně nepříjemná, protože zahrnuje detailní pozorování a zaznamenávání každodenních činností, podrobnou analýzu systémů a procesů a otevřenou diskuzi o zjištěných problémech, což vyžaduje schopnost přijmout kritiku a konstruktivní návrhy. Avšak možnost využití této metody i v zahraniční službě dokazuje pilotní projekt na *sledování a měření času* pracovníků DTC (*Annual Report 2002, 2003, s. 4*). Výhody této metody jsou zřejmé – možnost odhalení největších

„škůdců produktivity“, tj. zdrojů neproduktivních a neefektivních činností, a možnost jejich odstranění nebo alespoň zmenšení pomocí speciálního projektu.

Poradenská firma v oblasti produktivity *Czipin & Partner* realizovala u svých klientů v roce 1998 studii produktivity, která prokázala celkem 85 (38 %) *neproduktivních dní z 225/rok*<sup>11</sup> (např. 28,2 dne – nepřesné plánování a kontrola má za vinu celou třetinu ztracené produktivity; 13,7 dne – problémy způsobené špatnými / špatně používanými informačními systémy; 12 dní – špatný management a dohled; 11,1 dne – nedostatečná pracovní morálka; 8,6 dne – nevhodná kvalifikace a nedostatek flexibility).

Podobná analýza byla nedávno realizována také na *slovenském MF*. Výsledkem následného projektu bylo snížení počtu pracovníků o 22 % a zvýšení mezd o 30 % zůstávajícím zaměstnancům. Obdobný projekt se již realizuje také na *českém MF* (Koubová, 2004).

Z dalších metod se pak lze stručně zmínit o tzv. *knowledge management* neboli o „*umění a vědě zabývající se strukturováním a sdílením informací a intelektuálních hodnot a jejich využíváním k dosažení cílů organizací*“ (*The Tower Group*) či o *využívání moderních informačních technologií (ICT)*, kde by se mělo dbát na jednotný přístup k internetovým i intranetovým sítím, na dostatečné školení personálu a na to, aby bezpečnost ICT neomezovala efektivní použití těchto užitečných prostředků.

\* \* \*

*Jaká je tedy efektivita dánské zahraniční služby ve srovnání s jinými MFA?* Kvantitativní srovnání ukázalo, že dánské MFA je nadprůměrně efektivní, produktivní a v relativním i absolutním měřítku velmi „levné“, celkově dokonce levnější než MZV ČR. Kvalitativní analýza pak snad dostatečně přesvědčivě prezentovala základní systémy a nástroje, které k tomu používá – *výkonnostní smlouvy a zprávy, rozvoj zaměstnanců, informační a komunikační systémy a outsourcing*.

*Jaká je použitelnost zahraničních zkušeností a metod v podmínkách MZV ČR?* Přenositelnost zahraničních zkušeností a metod do podmínek MZV ČR nemůže být samozřejmě 100% ani snadná – z důvodů politických, kulturních, společenských a dalších. Je proto nutné všechny tyto zkušenosti, projekty a dosažené výsledky podrobně analyzovat a hlavně do návrhů jejich aplikace na MZV ČR zapojit dostatečně kvalitní a silné týmy, které navrhnou vlastní řešení (jak v obsahovém, tak i psychologickém smyslu), více či méně odlišná od zde uváděných, jež však budou moci být úspěšně implementována na MZV ČR. (*Podrobnosti k této problematice viz Holý, 2004.*)

Dále je vhodné zdůraznit, že *sledování a uplatňování ukazatelů efektivity* je důležitým cílem také ze dvou důvodů. *Zprvé*, bez jejich měření by pravděpodobně nikdy nedošlo k výraznému zlepšení efektivity. Jako důkaz mohu uvést srovnávací studii dánského Národního auditorského úřadu (*viz Thorn – Lyndrup, S. l., s. 13*), která ukazuje, že organizace, řízené výkonnostními smlouvami, měly *průměrný nárůst nákladů 3,8 % a průměrný nárůst produktivity 6,9 %*; srovnatelné organizace, řízené bez smlouvy, měly *průměrný nárůst nákladů 9,3 % a průměrný nárůst produktivity pouze 3,3 %*. Z výše uvedeného tedy vyplývá, že *výkonnostní smlouvy pomáhají zvyšovat produktivitu a zároveň snižují růst nákladů*. *Zadruhé*, dříve nebo později budou tyto ukazatele a výše naznačený přístup vyžadovány (odbornou) veřejností, stejně jako *orgány Evropské unie*, které je považují za „*evropské principy veřejné správy*“ (*Cardona, 1999, s. 8*). Jsou to: 1) *spolehlivost (předpověditelnost (právní jistota)*); 2) *otevřenost a transparentnost*; 3) *zodpovědnost (accountability)*; 4) *výkonnost (efektivita) a účinnost*.

Za velmi významné považují také to, že většina zde popsaných zkušeností a doporučení je stejných nebo podobných těm, které jsou uvedeny v *Návrhu postupu a hlavních směrů reformy a modernizace ústřední státní správy*, jenž byl schválen usnesením vlády České republiky č. 237 dne 17. 3. 2004. Namátkou z vládních „reformních“ projektů je možné uvést identifikaci poslání (cílů), rozpočtování zaměřené na sledování cílů a výkonu, výkonový management a řízení podle cílů, *benchmarking* nebo řízení znalostí. Za hlavní problémy relativně dobře navržené reformy považují to, že realizace většiny jejich výstu-

pů přesahuje současně/jedno parlamentní volební období (termíny sahají od 31. 12. 2004 až do roku 2010) a pak zřetelnou poddimenzovanost dedikovaných personálních zdrojů; finanční náklady nejsou zveřejněny nebo vůbec určeny. Na pouze šest stanovených rizik realizace reformy nejsou vždy určena dostatečná preventivní opatření. V letech 2005–2006 pravděpodobně budeme moci sledovat průběh velmi důležitého projektu A.2. – *Popis a analýza procesů v ústředních správních úřadech* přímo na MZV ČR.

Na základě výše uvedeného lze tedy uvést několik závěrů, které mají většinou obecnou platnost a lze k nim s menšími či většími úpravami přihlížet nejen na MZV ČR, ale také na ostatních ministerstvech, ve státních a veřejných organizacích, stejně jako v soukromém sektoru.

*Návrh „ideálního“ programu zvyšování výkonnosti a efektivity* pro MZV ČR by mohl vypadat přibližně takto (na rozdíl od výše uvedeného vládního návrhu): Pomocí metody BSC (a MBO) navrhnout strategii; klíčové ukazatele výkonnosti definovat s využitím *benchmarkingu*; v oblasti sledování nákladů by měla být využita metoda ABC; vybrané ZÚ a odbory by měly být analyzovány prostřednictvím analýzy produktivity; v rámci celkové strategie i každodenní činnosti by měla být věnována maximální pozornost aplikacím KM a vhodnému využití moderních informačních a komunikačních technologií. Návrh a úspěšná implementace takto velkého a ambiciózního programu by se zřejmě neobešly bez pomoci zkušených konzultantů. Navíc by i pouze jeho základní implementace (v podstatě by mělo jít o trvalý strategický proces) trvala *minimálně 3–5 let (další doporučení a podrobnosti viz Holý, 2004)*.

Velmi prospěšné by bylo zavedení *výročních výkonnostních smluv a zpráv*, které by měly uzavírat a vykazovat všichni vedoucí pracovníci (ředitelé odborů, sekci a náměstci i vedoucí ZÚ), a všichni by měli být na jejich základě hodnoceni. Tyto zprávy by měly být součástí systému na řízení výkonnosti.

Na řízení uvedených projektů a programů by měl být zřízen samostatný odbor. Toto doporučení má inspiraci ve FCO *Centre of Excellence*, které bylo založeno v červenci 2003 (*FCO Departmental Report 2003, s. 139; popřípadě v období Office of Strategic Management, BSCol*). Tyto zvláštní organizační jednotky – *centra excellence* – mají již dlouhou tradici ve vyspělých firmách, kde přispívají k vývoji nebo převzetí nových myšlenek, produktů, procesů a/nebo programů.

Podle dánského, britského, nizozemského a finského vzoru lze doporučit vytvoření „doporčí“ nebo správní rady ministerstva, která by určovala strategické směry dalšího rozvoje a hlavně kontrolovala jeho současné fungování a plnění určených cílů (tedy jeho výkonnost a efektivitu). V této radě by měli zasedat ministr a zástupci nejvyššího managementu MZV ČR, zástupci veřejnosti, nevládních organizací a dalších ministerstev, zástupci Úřadu vlády a představitelé soukromého sektoru.

Na základě srovnání provedených v rámci mé studie (*Holý, 2004*) (především finské MFA a britský FCO) a v Jazbecově práci (*Jazbec, 2001*) by bylo možné navrhnout následující tři modely ZÚ, včetně jejich navrhovaného podílu v síti ZÚ MZV ČR.

#### *Návrh modelů ZÚ a jejich zastoupení v síti MZV ČR*

Typ ZÚ	Počet			Navrhovaný podíl v síti MZV ČR
	diplomatů	ATP	celkem	
1. Malý ZÚ	0–2	1–3	2–5	50 % – většina ZÚ, které nespádají do níže uvedených kategorií
2. Střední ZÚ	3–5	3–7	6–12	40 % – ZÚ v členských státech EU a v důležitých zemích z politického, obchodního nebo jiného hlediska
3. Velký ZÚ	6–50	7–30	13–80	10 % – pouze nejdůležitější bilaterální ZÚ (G7) a SZ (EU a OSN)

Poznámka: Možná (dočasná?) nulová přítomnost diplomatů na nejmenších ZÚ není chyba, ale provokující návrh, který vychází ze skutečnosti, že tímto způsobem je obsluhováno 11 finských zastupitelských úřadů.



Tento návrh „od zeleného stolu“ vyjadřuje můj názor na jakousi „minimalistickou“ variantu sítě ZÚ a *tři základní směry*, jimiž by se mohlo MZV ČR ubírat. Zaprvé, zvýšení podílu malých (celkem 2–5 pracovníků) a středních ZÚ (celkem 6–12 pracovníků). Dále, vyšší využívání ATP, včetně místních pracovníků – podle možností a finanční výhodnosti. Zatřetí, celkový počet ZÚ by pravděpodobně mohl a měl být přiměřeně snížen.

Vhodné by rovněž bylo podobné „*sebehodnocení*“, jaké bylo provedeno u britských „FCO Services“, které by identifikovalo a ohodnotilo současnou situaci a navrhlo budoucí strukturu a procesy pro optimální fungování MZV ČR (viz *FCO Departmental Report 2003, s. 7; Koubová, 2004*). Tento projekt by měl také *změřit a vyhodnotit produktivitu práce na ministerstvu a na vybraných zastupitelských úřadech*. Tyto záměry by měl z velké části naplnit již výše zmíněný projekt A.2.

Jednou ze zřetelných aktuálních tendencí privátního, ale také veřejného sektoru v zahraničí – jak dokládá tato studie – je *outsourcing* (viz *Allen – Tommasi, 2002*). Jde o to, že každá organizace by se měla soustředit především na svou hlavní činnost a neměla by se příliš starat a zatěžovat své omezené zdroje sice důležitými, ale nikoli strategickými činnostmi, jako jsou např. informační technologie (IT), provoz jídelny, účetnictví, nebo dokonce vyvíjet vlastní software či nové účetní postupy. Oblast MFA a státní správy obecně má samozřejmě svá *specifika*, která je nutné respektovat, zároveň si však dovoluji tvrdit, že většina soukromých firem nebo nevládních organizací by byla schopna vykonávat některé činnosti kvalitněji, efektivněji a většinou také levněji. MZV ČR by se pak mohlo soustředit pouze na určování strategických směrů, koordinaci a kontrolu outsourcovaných činností.

V oblasti komunikace a vztahů s veřejností by bylo vhodné vytvořit podobný dokument, jako je *analýza „stakeholderů“* (*Report on stakeholder consultation... , 2002*) z FCO, v níž bylo zmapováno *šest různých sektorů* – vláda, parlament, průmysl a velké obchodní organizace, malé a střední firmy, další organizace a média. *Za náměty pro činnost MZV ČR i jiná ministerstva (po jejich podobné analýze) lze uvést:*

- 1) *Kvalita* – řídit a rozvíjet vlastní zaměstnance (školení, kariéra, profesionalita, výměny s dalšími organizacemi); nabízet více konzistentní a transparentní služby.
- 2) *Reforma* – zajistit šíření a využívání znalostí a dovedností v rámci organizace; nalézt nové způsoby práce; rychleji se vyvíjet směrem k větší rozmanitosti.
- 3) *Služby* – vyjasnit přístup k nabízeným službám; dát do pořádku základy (porady, korespondence, IT apod.); zvětšit transparentnost vytvářených hodnot; lépe vysvětlovat kdo, co, proč a jak dělá.
- 4) *Role* – větší koncentrace (když to platí pro FCO, pak to musí pro MZV ČR platit desetinásobně!) – dělat méně věcí na méně místech, ale lépe; ujasnit si kompetence – např. s ÚV nebo MPO; být proaktivnější v domácí politice (lepší pracovní vztahy s ostatními ministerstvy).
- 5) *Integrovanost* – definovat explicitní smlouvy s ostatními ministerstvy; integrovat politiky dle států; poskytovat uživatelsky vstřícné služby.
- 6) *Vztahy* – angažovat se ve vztazích se *stakeholdery* (aby se stali „inteligentními zákazníky“); zavést a maximálně využívat přiměřené technologie (větší propojenost IT systémů).<sup>12</sup>

<sup>1</sup> Nezávislost v tomto případě platí pouze částečně, protože M. Jazbec byl v době vydání knihy státním tajemníkem slovinského MO.

<sup>2</sup> Pro překlad dánských organizačních jednotek byly zvoleny pojmy, které odpovídají podobným jednotkám v rámci MZV ČR.

<sup>3</sup> Vzor výkonnostní smlouvy (performance contract) mezi ministerstvem a agenturou – nevládní organizací je k dispozici na <http://www.um.dk>

<sup>4</sup> e-Purchasing jako jednu ze součástí e-Commerce lze popsat jako nakupování, ať už částečně, nebo zcela, pouze prostřednictvím internetu či speciálních portálů, tj. bez využití „klasických“ prostředků, jako jsou papírové objednávky, faktury nebo telefonáty. Tento způsob nakupování je možný i v České republice, a dokonce i pro státní správu. Ministerstvo informatiky doporučuje několik vhodných portálů pro e-Purchasing.

- <sup>5</sup> Outsourcing znamená v podstatě nakupování (většinou dlouhodobé) některých služeb nebo nestrategických funkcí organizace. Může jít např. o úklid, o provoz stravovacích zařízení, o provozování účtárny nebo o IT oddělení. Dodavatel pak přebírá smluvně stanovenou odpovědnost za fungování a kvalitu outsourcingových služeb, často včetně personální odpovědnosti.
- <sup>6</sup> Rada ředitelů DTC (Board of Directors of the DTC) je důležitým nástrojem kontroly a řízení činnosti DTC a skládá se z 11 aktivních manažerů společností, které se významně podílejí na dánském exportu. Rada je poradním orgánem ministra MFA (viz přímé zdroje).
- <sup>7</sup> e-Learning je relativně nová výuková a školící metoda, která využívá moderní informační a komunikační prostředky. Kurzy jsou realizované na (speciálních) počítačích pomocí (multimediálních) CD-ROM nebo DVD disků, většinou bez přítomnosti učitele nebo instruktora.
- <sup>8</sup> Několik citátů pro pobavení/zamyšlení z výše uvedené knihy: „Parkinsonův (1909–1993) zákon zjednodušeně znamená, že práce narůstá tak, aby zaplnila dostupný čas k jejímu provedení.“ Parkinson zjistil, že „úředník má zájem na zvyšování počtu svých podřízených, nikoli konkurentů“ a že „úředníci si navzájem vytvářejí práci“. Snad nejlépe Parkinson popisuje život „typického“ úředníka. Když mu začne s přibývajícím věkem ubývat energie a začne se cítit přepracovaný, má takový úředník před sebou tři možnosti: odstoupit, podělit se o práci s kolegou nebo požádat o přidělení dvou podřízených. „V celé historii státní správy byla snad ve všech případech vybrána právě třetí alternativa,“ popisuje situaci Parkinson. Tato teorie není pouhým výrazem povrchního cynismu. Parkinson ji zakládá na statistikách např. z námořnictva Velké Británie.
- <sup>9</sup> Balanced Scorecard Collaborative, Inc. (BSCol) – vzdělávací, certifikační a poradenská společnost, založená autory BSC Kaplanem a Nortonem.
- <sup>10</sup> Visionaries – Peter F. Drucker – Management By Objectives, <http://www.hrthatworks.com/memberarea/whitepapers/VISNRES.PDF>
- <sup>11</sup> Zpracováno dle Czipin & Partner, <http://www.czipin.com>
- <sup>12</sup> Podobnou myšlenkou ve vztahu k veřejnosti je kanadský Dialog o zahraniční politice, viz <http://www.foreign-policy-dialogue.ca/en/welcome/index.html>

## Literatura

- Allen, Richard – Tommasi, Daniel (2002): Řízení veřejných výdajů. Odborná příručka pro tranzitivní země. Praha: Sigma, MF ČR, 2002.
- Bělohorský, Václav (2003): Je vzdělání na cestě stát se zbožím? Právo, 1. 9. 2003.
- Burt, Richard – Robison, Olin (1998): Reinventing Diplomacy in the Information Age. A Report of the CSIS Advisory Panel on Diplomacy in the Information Age. Washington: Center for Strategic and International Studies, December 1998.
- Cardona, Francisco (1999): European Principles for Public Administration. CCNM/SIGMA/PUMA(99)44/REV1, <http://www.oecd.org/dataoecd/50/53/1818872.pdf>
- Cooper, Andrew F. (1999): Trying to Get it Right: the Foreign Ministry and Organizational Change. In: Hocking, Brian (ed.): Foreign Ministries, Change and Adaptation. London: Macmillan Press Ltd, 1999, s. 40–58.
- Crainer, Stuart (1998): Kompendium managementu. 50 knih, které změnily management. Praha: Computer Press, 1998.
- Creating a Government That Works Better and Costs Less: Report of the National Performance Review (1993). Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, 1993.
- Davenport, H. Thomas – Probst, Gilbert J. B. (2002): Knowledge Management Case Book, Siemens Best Practices, Wiley. Erlangen: Publicis Corporate Publishing, 2002.
- Drucker, Peter F. (1994): Řízení neziskových organizací. Praxe a principy (Managing the Non-Profit Organization. Practices and Principles). Praha: Management Press, 1994.
- Foltýn, Jaroslav – Hřích, Jan (2001): Návrh koncepce ekonomické dimenze zahraniční politiky České republiky. Praha: Ústav mezinárodních vztahů, 2001.
- GOVERNMENT PERFORMANCE AND RESULTS ACT OF 1993, GPRA, REPORT of the COMMITTEE ON GOVERNMENTAL AFFAIRS UNITED STATES SENATE, 16 June 1993.
- Hocking, Brian (ed., 1999): Foreign Ministries, Change and Adaptation. London: Macmillan Press Ltd, 1999.
- Holý, Roman (2004): Efektivita zahraniční služby ve vztahu k zahraničněpolitickým prioritám – teoretické přístupy, zahraniční zkušenosti, možné aplikace pro MZV. Výzkumný projekt s identifikačním kódem RB 5/16/03, <http://www.mzv.cz/granty> (zkrácená verze studie). Interní databáze vědeckých projektů MZV ČR (plná verze – systém Lotus Notes).
- ISO 1005 (1996): Management jakosti. Směrnice pro plány jakosti. Praha: Český normalizační institut, 1996.
- Jazbec, Milan (2001): The Diplomacies of New Small States: The case of Slovenia with some comparison from the Baltics. Aldershot: Ashgate, 2001.
- Jørgensen, Knud Erik (1999): Modern European Diplomacy: A Research Agenda. Journal of International Relations and Development, Volume 2 (March 1999), No. 1.
- Jørgensen, Knud Erik (1998): The European Union's Performance in World Politics: How Should We Measure Success? In: Zielonka, Jan (ed.): Paradoxes of European Foreign Policy. The Hague: Kluwer Law International, 1998, s. 81–101.
- Kaplan, Robert S. – Norton, David P. (2002): Balanced Scorecard, Strategický systém měření výkonnosti podniku. Praha: Management Press, 2002.

## KONZULTACE: DÁNSKÉ MFA

- Karlöf, Bengt – Östblom, Svante (1995): Benchmarking. Praha: Victoria Publishing, 1995.
- Klimeš, Lumír (1994): Slovník cizích slov. Praha: SPN, 1994.
- Kohout, Pavel (2003): Jak začal ropný šok. MF DNES, 24. 10. 2003.
- Koubová, Kateřina (2004): Sobotka nejme „řečníky“. Slovensko se inspirovalo u firem jako první. MF DNES, 15. 7. 2004, s. B/3.
- Morgan, G. (1999): Creative Organization Theory, A Resourcebook. SAGE Publications, 1999.
- Murphy, Roger (2001): Challenges from within. Aldershot: Ashgate, 2001.
- Mustillová, D. (2003): TIC, Finsko – informace o odboru inspekce MZV. Velvyslanectví ČR v Helsinkách, č. j. 2395/2003.
- Nemeč, Juraj (1997): Analýza veřejných výdavkov. In: Nemeč, Juraj – Wright, Glen: Verejné financie. Teoretické a praktické aspekty verejných financií v procese transformácie krajín strednej Európy. Bratislava: NISPAcee, 1997.
- NIRA's World Directory of Think Tanks (1999). NIRA, 1999.
- Ochrana, František (2002): Manažerské metody ve veřejném sektoru. Teorie, praxe a metodika uplatnění. Ekopress, 2002.
- Paths to Performance in State & Local Government (20002). A Final Assessment from The Maxwell School of Citizenship and Public Affairs. Government Performance Project, 2002.
- Robejšek, Petr (2002): Výzvy a úkoly české ekonomické diplomacie. Projekt MZV ČR RB 20/20/02.
- Thorn, Kristian – Lyndrup, Mads (S. l.): The Quality of Public Expenditure: Challenges and Solutions of Result-Focused Management in Denmark. OECD, <http://www.oecd.org/dataoecd/4/37/2497053.pdf>
- Williams, Kevin – de Laat, Bastiaan – Elliot, Stern (2002): The Use of Evaluation in the Commission Services. Paris: Final Report Technopolis France, 2002.
- Wright, Glen – Nemeč, Juraj (2003): Management veřejné správy. Zkušenosti z transformace veřejné správy ze zemí střední a východní Evropy. Praha: Ekopress, 2003.
- Zpráva o zahraniční politice České republiky za období od ledna 2002 do prosince 2002 (2003). Praha: MZV ČR, 2003.

### Přímé zdroje

- Zpráva z pracovní cesty v zahraničí: Strategie zvyšování efektivnosti. Dánské MFA a ZÚ Kodaň, Kodaň, 26. 4. 2004 – 30. 4. 2004, a příslušné přílohy:
  - Welcome to the Royal Danish Ministry of Foreign Affairs – Prezentace MS Powerpoint,
  - Annex 1: Norms for good staff and management behaviour,
  - The Efficiency Enhancement Strategy (EES),
  - Danish Trade Council 2002/2003,
  - Focus Denmark – Invest in Denmark, říjen 2002,
  - Focus Denmark – Business and Investment News, březen 2004,
  - Objectives and strategy for the DTC 2004–2006 in the export and investment promotion area,
  - Competence Development of Export and Investment Counsellors, únor 2004,
  - Professional Competences – Specific level,
  - Competence Development within the DTC – catalogue,
  - Danish Assistance to Central and Eastern Europe,
  - ADAM – Annual Danish Aggregated Model,
  - Project on Electronic Archive, duben 2004,
  - FESD – the Joint Electronic Document Management System,
  - Management Development – 360° Management Assessment.
- Další dokumenty a informace, poskytnuté pracovníky dánského MFA.

### Internet

- ABOUT US – The Department of Foreign Affairs and International Trade of Canada, [http://www.dfait-maeci.gc.ca/department/about\\_us-en.asp](http://www.dfait-maeci.gc.ca/department/about_us-en.asp)
- A Community of Fifteen: key figures, [http://europa.eu.int/comm/publications/booklets/eu\\_glance/14/txt\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/publications/booklets/eu_glance/14/txt_en.pdf)
- Activity Based Costing, Management for Federal Agencies, [http://www.john-mercier.com/abc-m\\_fa.htm](http://www.john-mercier.com/abc-m_fa.htm)
- A Dialogue on Foreign Policy: Report to Canadians, <http://www.foreign-policy-dialogue.ca/pdf/FinalReport.html>
- Administrative & Civil Service Reform, <http://www1.worldbank.org/publicsector/civilservice/>
- A Changing World – Three Dimensions in Danish Foreign Policy, [http://www.um.dk/publikationer/um/en\\_verden\\_i\\_forandring/english/A\\_Changing\\_World/html/chapter04.htm](http://www.um.dk/publikationer/um/en_verden_i_forandring/english/A_Changing_World/html/chapter04.htm)
- American Chamber of Commerce – Czech Republic 2003, [www.amcham.cz](http://www.amcham.cz)
- Annual Report 2001, Policy and Operations Evaluation Department (IOB), [http://www.euforic.org/job/publ/workdocs/ar\\_2001.pdf](http://www.euforic.org/job/publ/workdocs/ar_2001.pdf)
- Annual Report 2002 – Danish Ministry of Foreign Affairs, 4 June 2003, [http://www.um.dk/english/ministry/annual\\_report\\_2002.pdf](http://www.um.dk/english/ministry/annual_report_2002.pdf)
- Audit and Evaluation Reports, <http://www.dfait-maeci.gc.ca/department/auditreports/auditreports-en.asp>
- Audit of the Canadian Embassy, Dublin, <http://www.dfait-maeci.gc.ca/department/auditreports/2003/dublin03-en.asp>

- Austrian Foreign Policy Yearbook 2002, Federal Ministry for Foreign Affairs, <http://www.bmaa.gv.at/service/index.html.en>
- Budget of the United States Government, Fiscal Year 2004, Federal Programs by Agency and Account.
- Canadian Dialogue on Foreign Policy, <http://www.foreign-policy-dialogue.ca/en/welcome/index.html>
- Canadian International Development Agency, <http://www.acdi-cida.gc.ca>
- Canadian Report on Plans and Priorities 2003–2004, [http://www.dfait-maeci.gc.ca/department/rpp\\_2003\\_2004/tbs-en.asp#pgfld-1000615](http://www.dfait-maeci.gc.ca/department/rpp_2003_2004/tbs-en.asp#pgfld-1000615)
- City of Sunnyvale Program Performance Budget, <http://www.john-mercator.com/library/Prgm734.pdf>
- Connecting Canada to the World, <http://www.dfait-maeci.gc.ca/department/mandate/SPPF-en.asp>
- Culture and Development, Evaluation of a Policy, 1981–2001, <http://www.euforic.org/job/publ/reports/289e.pdf>
- CzechAid, <http://www.mzv.cz/pomoc>
- CzechInvest – agentura Ministerstva průmyslu a obchodu České republiky, [http://www.czechinvest.cz/ci/ci-cz.nsf/0/1B44F2D7370336B8C1256D9E003423BA/\\$File/Výroční%20zpráva](http://www.czechinvest.cz/ci/ci-cz.nsf/0/1B44F2D7370336B8C1256D9E003423BA/$File/Výroční%20zpráva)
- CzechTrade, <http://www.czechtrade.cz>
- CzechTrade, 2002, výroční zpráva České agentury na podporu obchodu, [http://www.czechtrade.cz/ct\\_old/cz/o\\_czechtrade/zpravy\\_o\\_cinnosti\\_ct/rok2002/vyrocní\\_zprava\\_ct\\_2002.pdf](http://www.czechtrade.cz/ct_old/cz/o_czechtrade/zpravy_o_cinnosti_ct/rok2002/vyrocní_zprava_ct_2002.pdf)
- Czipin & Partner, Mezinárodní poradenská firma v oblasti produktivity, <http://www.czipin.com>
- Česká republika v měnicím se světě, <http://tucnak.fsv.cuni.cz/~schneidj/Lipa.doc>
- Departmental Investment Strategy, [http://www.fco.gov.uk/Files/kfile/DIS\\_2002.pdf](http://www.fco.gov.uk/Files/kfile/DIS_2002.pdf)
- Department of Foreign Affairs and International Trade, Performance Report for the period ending, 31 March 2002, <http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp>
- e-diplomacy: the FCO e-business strategy, July 2001, <http://www.fco.gov.uk/Files/kfile/ebusiness,0.pdf>
- Europe – The EU at a glance – European Governments on-line, [http://europa.eu.int/abc/governments/index\\_en.htm#members](http://europa.eu.int/abc/governments/index_en.htm#members)
- European Principles for Public Administration, CCNM/SIGMA/PUMA(99)44REV1, <http://www.oecd.org/dataoecd/50/53/1818872.pdf>
- FCO Departmental Report 2003, <http://www.fco.gov.uk>
- Foreign & Commonwealth Office Business Plan 2003–2006, <http://www.fco.gov.uk>
- Foreign & Commonwealth Office, <http://www.fco.gov.uk>
- Functional Standards, <http://www.bscoll.com>
- GDP per capita, 2001 at current prices, in US dollars, <http://www.oecd.org/dataoecd/48/5/2371372.pdf>
- Germany, <http://www.auswaertiges-amt.de/www/en/infoservice/publikationen/>
- Government of Canada, <http://canadainternational.gc.ca/>
- Government Performance and Results Act of 1993, Report of the Committee on Government, [http://www.john-mercator.com/library/gpra\\_report.pdf](http://www.john-mercator.com/library/gpra_report.pdf)
- Gross Domestic Product (1) – Product Interior Brut (1), <http://www.oecd.org/dataoecd/48/4/18597233.pdf>
- Human Resources Related Websites, Performance Management Systems, 5 February 2001, [http://academicaffairs.ucsd.edu/offices/resource\\_admin/hr\\_old\\_jow/\\_Toc379625090](http://academicaffairs.ucsd.edu/offices/resource_admin/hr_old_jow/_Toc379625090)
- Challenges for the Finnish Foreign Service in the 21<sup>st</sup> Century, <http://formin.finland.fi/doc/eng/ministry/challenges2001.pdf>
- Interest rates and exchange rates – EO 74 Annex Tables, [http://www.oecd.org/topicstatsportal/0,2647,en\\_2825\\_495635\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html#499362](http://www.oecd.org/topicstatsportal/0,2647,en_2825_495635_1_1_1_1_1,00.html#499362)
- JIRD Index of Articles and Reviews, <http://www.fdv.uni-lj.si/JIRD/indexof/indexof.htm>
- Koncepce zahraniční politiky České republiky na léta 2003–2006.
- Main features of the 2004 budget, <http://www.minbuza.nl>
- Měření výkonnosti, <http://www.hrc.cz/serv08%20PKI.htm>
- Mezinárodní vztahy a náboženství, <http://tucnak.fsv.cuni.cz/~schneidj/Religion.doc>
- Ministry for Foreign Affairs Draft Budget for 2003, <http://formin.finland.fi/english/>
- National Science Foundation. FY 2002 Management and Performance Highlights, <http://www.nsf.gov/od/gpra/>
- Organisation Manual for the Management of Danish Development Assistance, <http://www.um.dk>
- Organisation for Economic Co-operation and Development – Public Governance and Management, [http://www.oecd.org/topic/0,2686,en\\_2649\\_37405\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,37405,00.html](http://www.oecd.org/topic/0,2686,en_2649_37405_1_1_1_1_1,37405,00.html)
- Performance Budget Examples, [http://www.john-mercator.com/pb\\_examples.htm](http://www.john-mercator.com/pb_examples.htm)
- Performance Budgeting for Federal Agencies, [http://www.john-mercator.com/library/Performance\\_Budgeting\\_FA.pdf](http://www.john-mercator.com/library/Performance_Budgeting_FA.pdf)
- Policy agenda 2004, [http://www.minbuza.nl/default.asp?CMS\\_ITEM=MBZ460119](http://www.minbuza.nl/default.asp?CMS_ITEM=MBZ460119)
- Promoting Foreign Investment, <http://www.dfait-maeci.gc.ca/department/auditreports/evaluation/evalIPC01-en.asp>
- Předběžné výsledky státního rozpočtu ČR za rok 2002 podle pokladního plnění, <http://www.mfcr.cz/static/TiskZpravy/tz-030103Rozp.htm>
- Public Diplomacy Strategy, [http://www.fco.gov.uk/Files/kfile/PUBLICDIPLOMACYSTRATEGY\\_May2003.pdf](http://www.fco.gov.uk/Files/kfile/PUBLICDIPLOMACYSTRATEGY_May2003.pdf)
- Purchasing power parities – measurement and uses, by Paul Schreyer and Francette Koechlin, <http://www.oecd.org/dataoecd/32/34/2078177.pdf>
- Report on stakeholder consultation by Andrew Jackson & Beatrice Hollyer, 15 October 2002, <http://www.fco.gov.uk/Files/kfile/Final%20Stakeholders%20Report,0.pdf>

## KONZULTACE: DÁNSKÉ MFA

- Research Proposal, Operationalising a Results Oriented Approach.
- SAP Enterprise Portal Support the United Nations Global Compact: Social and Environmental Priorities, <http://www.sap.com/community>
- SPAEF Public Administration & Management an Interactive Journal, <http://www.pamij.com/>
- STC Europe Salary Survey 2003, <http://www.stc-europe.org/survey/STCEuropeSalarySurvey20003.pdf>
- Summary of the Annual Report of the Ministry for Foreign Affairs, 2002, <http://formin.finland.fi/english/>
- Swedish Ministry for Foreign Affairs, <http://www.utrikes.regeringen.se/inenglish/mfa/budget.htm>
- The Canadian Centre for Management Development (CCMD), [http://www.ccmd-ccg.gc.ca/Research/publications/complete\\_list\\_e.html](http://www.ccmd-ccg.gc.ca/Research/publications/complete_list_e.html)
- The Effectiveness of Public Expenditure in Portugal, [http://appl11.oecd.org/olis/2003doc.nsf/linkto/eco-wkp\(2003\)3/\\$FILE/JT00138862.PDF](http://appl11.oecd.org/olis/2003doc.nsf/linkto/eco-wkp(2003)3/$FILE/JT00138862.PDF)
- The Electronic Foreign Service, Proposal for a strategy for information and communications technology and information, <http://odin.dep.no/ud/engelsk/publ/rapporter/032001-220005/index-dok000-b-n-a.html>
- The Fiscal Year 2003 Performance Plan, United State Department of State, U.S. Department of State Publication 10990, September 2002, Washington, D.C.
- The Quality of Public Expenditure: Challenges and Solutions of Result – Focused Management, <http://www.oecd.org/dataoecd/4/37/2497053.pdf>
- The Role of Research Analysts in the FCO, <http://www.fco.gov.uk/Files/kfile/lavers,0.pdf>
- Visionaries – Peter F. Drucker – Management by Objectives, <http://www.hrthatworks.com/memberarea/whitepapers/VISNRES.PDF>
- WB Administrative & Civil Service Reform Home Page, <http://www1.worldbank.org/publicsector/civilservice/>
- 2002 Social Indicators & Tables, <http://www.oecd.org/dataoecd/39/47/2492180.xls>

### **Poznámka**

*Stať vychází především ze dvou zdrojů – ze studie Efektivita zahraniční služby ve vztahu k zahraničněpolitickým prioritám – teoretické přístupy, zahraniční zkušenosti, možné aplikace pro MZV (výzkumný projekt MZV ČR RB 5/16/03 – Holý, 2004) a ze studijní cesty na dánské MFA (viz přímé zdroje). Obě tyto aktivity byly podporovány z prostředků MZV ČR. Za cenné připomínky bych chtěl poděkovat především všem zainteresovaným pracovníkům MZV ČR, oponentům projektu, jakož i externím „konzultantům“. Odpovědnost za konečné znění textu ovšem padá pouze na autora (celý text byl z redakčních důvodů zkrácen; plnou verzi zašle autor na požádání).*