

Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta právnická

Katedra veřejné správy

Bakalářská práce

Managerské dovednosti

**- kompetence manažera (vedoucího zaměstnance) ve
veřejné správě**

Předkládá: Markéta Peřinová

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Helena Sequensová

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Markéta PEŘINOVÁ**
Osobní číslo: **R12B0076P**
Studijní program: **B6804 Právní specializace**
Studijní obor: **Veřejná správa**
Název tématu: **Managerské dovednosti - kompetence manažera (vedoucího zaměstnance) ve veřejné správě**
Zadávací katedra: **Katedra veřejné správy**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Úvod
2. Manažerské kompetence ve veřejné správě
3. Motivace zaměstnanců jako manažerská dovednost
4. Komunikační schopnosti a chování vedoucího zaměstnance
5. Osobnost vedoucího zaměstnance
6. Dovednosti vedoucích zaměstnanců a jejich získávání ve veřejné správě
7. Závěr

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 40 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

viz zvláštní seznam

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Helena Sequensová**
Katedra veřejné správy

Datum zadání bakalářské práce: **31. března 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. března 2015**

Doc. JUDr. Jan Pauly, CSc.
děkan



JUDr. Tomáš Louda, CSc.
vedoucí katedry

V Plzni dne 4. září 2014

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Managerské dovednosti - kompetence manažera (vedoucího zaměstnance) ve veřejné správě“ zpracovala samostatně a citovala jsem všechny zdroje, které jsem během psaní této práce použila, obvyklým způsobem.

V Plzni 24. 3. 2015

.....
Podpis

Poděkování

Děkuji zejména vedoucí mé bakalářské práce Mgr. Heleně Sequensové, která mi byla během psaní této práce velkou oporou. Dále bych ráda poděkovala paní PhDr. Miladě Olšovské a panu Mgr. Danielu Pospíšilovi za ochotné poskytování rad a konzultací.

Obsah

1. Úvod	1
2. Kompetence manažera ve veřejné správě	3
2.1. Managerské plánování	3
2.1.1. Druhy plánování	4
2.1.2. Postup plánování	5
2.1.3. Cíle vedoucího zaměstnance v organizaci	6
2.2. Vedení	7
2.3. Personální činnosti vedoucího zaměstnance	11
2.4. Organizování	14
2.5. Kontrola a hodnocení	19
2.5.1. Systémy hodnocení u různých zaměstnavatelů ve veřejné správě	26
2.6. Rozhodování	29
3. Motivace zaměstnanců jako manažerská dovednost	33
4. Komunikační schopnosti a chování vedoucího zaměstnance	43
5. Osobnost vedoucího zaměstnance	47
6. Dovednosti vedoucích zaměstnanců a jejich získávání ve veřejné správě	51
7. Závěr	56

1. Úvod

Za téma své bakalářské práce jsem si zvolila Managerské dovednosti – kompetence manažera (vedoucího zaměstnance) ve veřejné správě zejména proto, že si uvědomuji důležitost správného fungování veřejné správy. Veřejná správa tvoří základ dobře fungujícího právního státu, a domnívám se, že bez její činnosti by se naše společnost jen těžko obešla. Lidské zdroje jsou nejdůležitější složkou veřejné správy, a jsou reálnými vykonavateli správních činností. Kvalita práce zaměstnanců ve veřejné správě se odvíjí zejména od schopností a dovedností managerů, kteří jednotlivé skupiny úředníků vedou.

Pojem manager je obvykle chápán spíše v souvislosti řízení lidí v soukromém sektoru, v dnešní době je tento pojem ovšem běžně užíván také v oblasti veřejné správy. Obvykle se rozlišují tři základní úrovně řízení, a to jsou manažeři na nejvyšší úrovni, manažeři na střední řídicí úrovni a manažeři na nejnižší úrovni řízení. Tato sféra užívá taktéž zvláštní terminologii pro význam pojmu vedoucího zaměstnance. Zákon č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků používá pojem vedoucí úředník jako synonymum pojmu vedoucí zaměstnanec. Vedoucí úřadu územního samosprávného celku se nazývá v případě obcí tajemník a v případě krajů ředitel úřadu. Pro porovnání, státní správa na základě zákona č. 234/2014 Sb. o státní službě nazývá vedoucí zaměstnance jako představené, které specifikuje v § 9 jako státní zaměstnance, kteří jsou oprávněni vést podřízené státní zaměstnance, ukládat jim služební úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat výkon jejich služby a dávat jim k tomu příkazy. Konkrétní služební místa představených ve správních úřadech mají služební označení, od nejvyššího stupně řízení po nejnižší, vedoucí služebního úřadu, ředitel sekce, ředitel odboru a vedoucí oddělení. Služebních místa představených v ministerstvech či Úřadu vlády mají podle tohoto zákona služební označení, opět od nejvyšších stupňů vedoucích zaměstnanců po nejnižší, náměstek pro řízení sekce, ředitel odboru a vedoucí oddělení. Každý konkrétní představený ve státní službě nese také služební označení na základě svého dosaženého vzdělání podle § 7 tohoto zákona. Zejména zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce a tyto výše uvedené zákony vymezují kompetence vedoucích zaměstnanců ve veřejné správě.

Kompetence je souhrn činností a pravomocí, za jejichž výkon nese vedoucí zaměstnanec odpovědnost. Kompetenci je také možné chápat jako souhrn schopností, předpokladů a vlastností, které jsou podstatné pro výkon konkrétní vedoucí pracovní pozice. Personalisté tento pojem překládají jako způsobilost. Tato práce uvažuje termín kompetence jako okruh přesných působností vymezených pro jednotlivá vedoucí pracovní místa, nýbrž jako obecné kompetence, schopnosti a dovednosti vedoucích zaměstnanců ve veřejné správě. Aby mohl vedoucí zaměstnanec tyto činnosti, za něž je odpovědný, vykonávat dobře a efektivně, je zapotřebí získání určitých schopností a dovedností. „Dovednost je učením získaná dispozice ke správnému, kvalitnímu, rychlému a úspornému vykonávání určité činnosti vhodnou metodou.“¹

V této kvalifikační práci se zaměřuji zejména na manažerské kompetence ve veřejné správě a dovednosti vedoucích zaměstnanců, které jsou nezbytné k vykonávání těchto kompetencí. Ve třetí kapitole této práce se také píše o vlastnostech vedoucích zaměstnanců, které jsou často podmínkou pro získání manažerských dovedností. Za cíl své práce jsem si stanovila vymezení základní manažerské dovednosti a kompetence a nastínit jejich úskalí. Na závěr této práce jsem se rozhodla zaměřit na konkrétní požadavky pro získání dovedností v některých organizacích veřejné správy, a porovnat tyto požadavky ve státní správě a na úřadech územních samosprávných celků. Pojem organizace je chápán pro účely této práce jako souhrnný pojem pro úřady územních samosprávných celků, organizační složky státu a jiné zaměstnavatele ve veřejné správě.

Touto prací bych také chtěla poukázat na důležitost vzdělávání, kvalifikace, odbornosti, schopností a dovedností vedoucích zaměstnanců ve veřejné správě, které jsou velmi důležité pro její efektivní fungování, zvláště proto, že jsou mnohdy podceňovány. Čím více bude ve veřejné správě kvalitních manažerů, tím lépe bude náš stát fungovat.

¹ HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2000, s. 655.

2. Kompetence manažera ve veřejné správě

Jedná se o specifické činnosti, za jejichž vykonávání je odpovědný každý manažer, ať je již jeho profesní zaměření jakékoli. Všechny tyto kompetence tvoří určitou strukturu základních činností, které by měl každý vedoucí zaměstnanec vykonávat, a za jejichž vykonávání nese odpovědnost. Tyto činnosti jsou též součástí většiny pracovních řádů a nezbytnou součástí popisu pracovních míst. Jedná se o přístup pro vytvoření struktury znalostí a dovedností manažera a klasifikace jeho základních činností a kompetencí. Tato struktura by neměla být opomíjena, a každý manažer by s ní měl být dobře seznámen. Každá z těchto kompetencí vyžaduje získání různých druhů manažerských dovedností. Některé z níže uvedených manažerských činností je též možné považovat přímo za dovednosti. V případě nedodržování či zanedbávání těchto funkcí je velmi pravděpodobný vznik chaosu na daném pracovišti, a je tak způsobena neefektivita samotného výkonu práce. Všechny tyto manažerské dovednosti jsou na sobě závislé a vzájemně na sebe navazují. Výkon funkce vedoucího zaměstnance se nemůže obejít ani bez jedné z těchto níže uvedených činností.²

2.1. Manažerské plánování

Stěžejní povinností vedoucího zaměstnance je vést zaměstnance k dosažení cílů pomocí skupinového úsilí. Aby toto úsilí bylo efektivní, je důležité vytvořit pro zaměstnance takové prostředí, ve kterém se budou cítit plně informováni. Každý jednotlivec ve skupině musí chápat účel a cíle skupiny včetně metod pro jejich dosažení. Ačkoli dosažení cílů závisí na všech manažerských činnostech vytvářející jeden systém, plánování předchází výkon všech ostatních manažerských činností. Je nutné také plánovat průběh výkonu ostatních manažerských funkcí. Jde o unikátní činnost, která stanoví cíle celé skupiny.

Abychom si uvědomili důležitost plánování, je nutné si též vymezit hlavní charakteristiky a podstatu plánování. Manažer díky výkonu této kompetence

² SKOŘEPA, Ladislav a Jaroslav ERNEKER. *Řízení a manažerské dovednosti: studijní text*. 1. vyd. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2006, s. 16.

získává informace o tom, jaká kvalifikace zaměstnanců bude nutná, jaký druh kontroly později zvolit, a jakým způsobem bude potřeba zaměstnance vést. Plánování přispívá k dosažení záměrů a cílů, je prioritní mezi manažerskými úlohami, vztahuje se na veškeré aktivity (schopnost pronikání plánů) a umožňuje efektivní provádění činností. Vždy, když vedoucí zaměstnanec stanovuje větší cíle, je důležité si stanovit také cíle podpůrné. Pokud vidí skupina zaměstnanců pouze velké cíle, získá pocit určité nedosažitelnosti.³

2.1.1. Druhy plánování

Plánování můžeme rozdělit na několik různých druhů plánů. Někteří vedoucí zaměstnanci s touto teorií nesouhlasí, nicméně uvědomíme-li si, že plánování je jakýkoli postup budoucích činností, tudíž každý manager musí plánovat, je zřejmé, že musí existovat rozdíl mezi plánováním vedoucího zaměstnance na nejnižší úrovni dané organizace a mezi vytvářením strategických plánů vrcholových managerů. Plánování můžeme dělit na smysl či poslání, úkoly či cíle, taktiky, postupy, pravidla, programy a rozpočty.

Smysl či poslání je základní funkce, respektive úloha dané organizace. *Jakýkoli druh organizovaných činností, má-li být účelný, by měl přinejmenším mít nějaký smysl či poslání.*⁴ Například smyslem Ředitelství silnic a dálnic ČR je projektování, budování a prosazování systému státních silnic. Někteří autoři rozlišují význam slov smysl a poslání, nicméně tyto pojmy jsou běžně používány jako synonyma. Úkoly či cíle představují určité konce činností, ke kterým směřuje plánování, organizování a vedení. Tyto pojmy se opět dají zaměňovat. Cíle vedoucích zaměstnanců na nejvyšších pozicích mohou být úplně jiné, než cíle vedoucích zaměstnanců na nižších řídicích úrovních. Cíle managerů na nižších pozicích jsou ovšem taktéž velmi důležité. Tyto cíle by měly přispívat k dosažení cílů celé organizace. Taktiky bychom našli na všech organizačních úrovních. Jde o druh plánování, který nám říká, jakými způsoby bychom měli cíle

³ KOONTZ, Harold a WEIHRICH, Heinz. *Management*. Doc. ing. Václav Dolanský, CSc. Praha: Victoria Publishing, 1993, s. 119 – 121.

⁴ KOONTZ, Harold a WEIHRICH, Heinz. *Management*. Doc. ing. Václav Dolanský, CSc. Praha: Victoria Publishing, 1993, s. 122.

dosáhnout, a jaké bychom měli použít uvažování při rozhodování. Taktika dává zaměstnancům určité limity, v rámci kterých mohou volně rozhodovat o svém jednání. Postupy jsou určité návody, jak chronologicky vykonávat danou činnost. Postupy mohou často procházet napříč různými odděleními. Důležité je si uvědomit provázání postupu s taktikou. Postup určuje realizaci taktiky. Pravidla jsou výsledkem manažerských rozhodování o tom, zda zaměstnanci během postupu výkonu činnosti musí, či naopak nesmí něco vykonávat. Dávají nám přesné požadavky na činnosti, bez jakékoli možnosti volby. Pravidla jsou často zaměňována s postupy, nicméně pravidla určují způsob provádění činnosti bez časové posloupnosti, na rozdíl od postupů. Pravidla nemusí být nutně součástí plánování. *Programy jsou souhrnem cílů taktik, postupů, pravidel, přidělených úkolů, potřebných kroků, využívání zdrojů a dalších prvků potřebných k provádění dané posloupnosti činností; obvykle bývají podporovány rozpočtem.*⁵ Jeden program může obsahovat několik různých podpurných programů. Vždy je důležité mít nejdříve dobře vypracovaný program, než započneme samotné jeho plnění. Rozpočty můžeme vyjadřovat v různých měřitelných veličinách (pracovní jednotky, pracovní hodiny,...), a jde o *numerické stanovení očekávaných výsledků.*⁶ Rozpočet slouží též jako prostředek kontroly.⁷

2.1.2. Postup plánování

Před započítím plánování je důležité si uvědomit, jaké příležitosti vlastně jsou k dispozici. Manager by měl být schopný zhodnotit slabé a silné stránky organizace, mít přehled o tom, které činnosti je třeba zdokonalit, a co je pro jejich zdokonalení nutné udělat. V případě, že si již vedoucí zaměstnanec stanovil dlouhodobé či krátkodobé cíle, je nutné mít přesnou představu o tom, co by mělo být výsledkem po dokončení těchto cílů. Vize vedoucího zaměstnance je jedním z nejdůležitějších bodů celého plánování. Je nezbytné vědět, co plánuji, z jakého důvodu to plánuji, a co konkrétně od daného plánu očekávám.

⁵ KOONTZ, Harold a WEIHRICH, Heinz. *Management*. Doc. ing. Václav Dolanský, CSc. Praha: Victoria Publishing, 1993, s. 126.

⁶ KOONTZ, Harold a WEIHRICH, Heinz. *Management*. Doc. ing. Václav Dolanský, CSc. Praha: Victoria Publishing, 1993, s. 128.

⁷ KOONTZ, Harold a WEIHRICH, Heinz. *Management*. Doc. ing. Václav Dolanský, CSc. Praha: Victoria Publishing, 1993, s. 121 – 128.

Dalším nezbytným krokem plánování je informování ostatních podřízených vedoucích zaměstnanců a získání jejich názorů na dané plány a cíle. Při postupu plánování je velmi důležité, aby se většina vedoucích zaměstnanců na těchto plánech shodla, a v případě, že se najdou i odlišné názory je dobré je též zhodnotit a zvážit. Ideální je při každém takovém plánování získat podporu ostatních vedoucích zaměstnanců zejména proto, že pro úspěšné a efektivní dokončení všech stanovených cílů je důležitá součinnost celého kolektivu nikoli z toho důvodu, že jim to bylo přikázáno nadřízeným zaměstnancem, nýbrž proto, že se s takovým cílem samy ztotožňují.

Při vyhledávání alternativních postupů je nutné každý z těchto postupů zhodnotit a ujistit se, že je takovýto postup opravdu reálně splnitelný a efektivní. Každý z vybraných postupů bychom měli též posoudit po ekonomické stránce. V momentu, kdy byl zvolen nejefektivnější plán, musí vedoucí zaměstnanci též stanovit tzv. odvozené plány. Tyto plány bývají nezbytným krokem k realizaci plánu hlavního. V posledním kroku je nutné reálně zadat úkoly dalším zaměstnancům, které povedou k postupnému plnění zvoleného plánu.

2.1.3. Cíle vedoucího zaměstnance v organizaci

Cíle jsou velmi podstatnou součástí plánování. Udávají nám finální výsledky jak skupinových tak individuálních činností. Cíle můžeme chápat jako velmi široký, ale též jako velmi úzký pojem. Pokud bychom chápali tento pojem spíše v širším slova smyslu, mohli bychom říci, že „*prvotním posláním manažera je udržování žádoucího stavu prostředí, tvorba podmínek pro výkon práce jednotlivců tak, aby jejich úsilí mohlo být optimálně zaměřeno na dosažení skupinového cíle dané organizace, jinými slovy aby využití synergického efektu bylo maximální.*“⁸ Za cíl každého manažera bychom považovali například rozvíjení výkonu zaměstnanců, zlepšování prostředí v organizaci apod. Naopak můžeme cíle chápat také jako konkrétní specifické úkoly, které vedou k úspěšnému fungování dané organizace.

⁸ DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, s. 21.

Velmi důležitá je schopnost vedoucího zaměstnance rozlišit cíle dle jejich priority. Každý cíl lze hierarchicky zařadit podle toho, o jak zásadních věcech se jedná, a na základě toho je přidělen vedoucímu zaměstnanci na příslušné úrovni. Vrcholoví manažeři se zabývají celkovým posláním a cíli organizace, naproti tomu nižší vedoucí zaměstnanci mají cíle spíše konkrétnější. Je ovšem nutné zmínit, že právě konkrétní krátkodobé cíle motivují zaměstnance k lepšímu výkonu práce. Vedoucí zaměstnanec by měl být schopen též vytvořit určitou časovou posloupnost cílů, podle toho, jak rychle je nutné tyto cíle splnit. Celkově pro plánování a stanovení cílů musí být vedoucí zaměstnanec schopen zhodnotit vnější prostředí organizace, ale taktéž dobře znát prostředí uvnitř organizace.

Nikdo nemůže být schopný předvídat přesnou budoucnost, a tak se může stát, že díky nečekaným situacím se musí změnit i ty nejlépe připravené plány, nicméně plánování by v managementu nemělo být nikdy podceňováno. Pokud bychom neplánovali, museli bychom ponechat věci náhodě, což jen zřídka kdy přináší úspěchy. *Plánování staví mosty mezi tím, kde jsme, a kam chceme jít. Vytváří podmínky pro to, aby se realizovaly určité záležitosti, které by se třeba za jiných okolností neuskutečnily.*⁹ Pro plánování je důležitý odhad, znalost okolností a intelekt.

2.2. Vedení

Managerská kompetence vedení je velmi důležitá schopnost vést lidi a ovlivňovat je takovým způsobem, aby vykonávali činnost, která povede k dosažení určitých skupinových cílů. „*Vedení je dynamický proces ovlivňování, motivace, myšlení a chování lidí.*“¹⁰ Tuto kompetenci nemůže manager nikdy dobře vykonávat, pokud nemá žádné vůdčí schopnosti. Nyní se dostáváme k situaci, kdy je více než důležité, jaké má vedoucí zaměstnanec vlastnosti. Touto problematikou se budu podrobněji zabývat v kapitole číslo 5. V oblasti řízení lidských zdrojů je nutná také znalost sociologie. Vedoucí zaměstnanec

⁹ KOONTZ, Harold a WEIHRICH, Heinz. *Management*. Doc. ing. Václav Dolanský, CSc. Praha: Victoria Publishing, 1993, s. 118.

¹⁰ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 32.

by měl mít výborné komunikační schopnosti a měl by působit přesvědčivě tak, aby byl schopen jednotlivce motivovat k lepším výkonům. Nicméně cílem manažera by neměla být manipulace s lidmi, ale poznání toho, co lidi motivuje. Motivaci považují za jednu z nejpodstatnějších dovedností vedoucího zaměstnance, a proto jsem jí věnovala celou kapitulu číslo 3. Velmi důležitou částí manažerské činnosti je zaměření se na každého zaměstnance jako na jednotlivce, což může připadat mnoha managerům velmi složité. *„Pokud není vedoucí zaměstnanec schopen pochopit složitost a individualitu lidí, může se jednoduše dopustit chybných závěrů v oblasti motivování, schopnosti vedení lidí a komunikace.“*¹¹

Každý člověk je členem mnoha různých sociálních skupin, a každý má potřebu uspokojovat své vlastní individuální potřeby. Úkolem manažera je zaměstnancům ukázat, že tyto jejich individuální potřeby, kterých si je dobře vědom, mohou uspokojovat a současně přispívat ke společným cílům organizace. Vedoucí zaměstnanec by měl lidem navodit pocit, že na všech splněných cílech organizace má zásluhu každý jedinec. Zaměstnanci by mělo být dááno najevo, že je stejně důležitý pro celou organizaci jako jakýkoli jiný zaměstnanec nebo manager. Ať je již zaměstnanec na nižší pozici či se jedná o vyššího vedoucího zaměstnance, je podstatné, aby se všichni cítili stejně důležití. Úkolem vedoucího zaměstnance je navodit svým podřízeným právě takovýto pocit. Jestliže se zaměstnanci budou cítit potřební a důležití, budou se tak snažit odvádět o to lepší práci, aby svoji „důležitost“ dokázali všem okolo.¹²

Vedoucí zaměstnanec by měl působit jako vzor pro své podřízené, aby mohl být dobrým vůdcem. Vůdcovství je velmi důležitou schopností, která umožňuje vést lidi. Tato schopnost manažera přináší ochotu zaměstnanců nadšeně dosahovat skupinových cílů a následovat svého „leadera“. Vůdcem se vedoucí zaměstnanec může stát různými způsoby. Především je důležité, aby manager dával zaměstnancům najevo svůj zájem na uspokojení jejich potřeb a jejich štěstí. Lidé mají přirozenou touhu následovat toho, kdo se jim snaží pomoci a pokouší se chápat jejich pocity. Pokud se nadřízený o své podřízené

¹¹ KOONTZ, Harold a WEIHRICH, Heinz. *Management*. Doc. ing. Václav Dolanský, CSc. Praha: Victoria Publishing, 1993, s. 439.

¹² PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 60 – 67.

zajímá a dává jim najevo, že mu nejsou lhostejní, brzy si získá jejich důvěru a budou ho tím spíše následovat. Leaderem se též často stává takový vedoucí zaměstnanec, který ví, jak podřízené inspirovat k vykonávání své práce a motivovat je k lepším výsledkům. Vůdcovství mnohem snáze dosahují manažeři, kteří mají vlastnost charisma a dobré komunikace. Pokud vedoucí zaměstnanec jedná s lidmi přátelsky, je mnohem pravděpodobnější, že ho lidé budou s chutí následovat. Vůdce, jako určitý vzor jednotlivců, by měl umět dobře vystupovat na veřejnosti a jednat s lidmi. Pro leadera je nezbytné, aby svoji práci vykonával výborně a s nadšením, aby ho lidé mohli vnímat jako svůj vzor. Vedoucí zaměstnanec by měl jednat a vykonávat svoji práci při nejmenším tak, jak při svém nejlepší očekávání vidí své podřízené. Nicméně, i přes veškeré přátelské projevy, by si měl dotyčný zachovat postoj vedoucího zaměstnance, což může být pro některé managery velmi obtížné. Naopak by manager neměl běžně řídit své podřízené pomocí strachu.

Podle Roberta J. House Ph.D. lze rozdělit chování leaderů do čtyř různých skupin. První skupinou je tzv. podpůrné vůdcovství. Takovýto druh chování je zaměřen spíše na blaho a potřeby podřízených. Leader má zájem o to, aby zaměstnanci pracovali v příjemném prostředí, a pokouší se zařídit, aby se všem pracovalo dobře. Tento druh chování je velmi účinný v případě, že jsou zaměstnanci svojí prací otráveni a nespokojeni. Druhá kategorie chování je tzv. participativní vůdcovství. Tento druh chování se snaží zaměstnance motivovat zejména tím, že jim nechává větší prostor k vyjádření jejich názorů a umožňuje zaměstnancům podílet se na rozhodování. Třetím druhem chování je tzv. nápomocné vůdcovství. V tomto případě vedoucí zaměstnanec dává pouze rady svým podřízeným zaměstnancům o tom, co se od nich očekává. Plánováním a organizováním se vedoucí zaměstnanec zabývá sám. Čtvrtou a poslední kategorií je podle House Ph.D. vůdcovství orientované na úspěch. Leader s takovýmto druhem chování vytváří náročné cíle a předpokládá při tom, že jeho podřízení budou chtít takovýchto cílů dosáhnout, a udělají pro to vše, co bude nutno. Manager vkládá do ostatních zaměstnanců veškerou důvěru a doufá, že pokud bude otevřeně dávat najevo tyto pocity, posílí tím výkonnost ostatních zaměstnanců, kteří ho nebudou chtít zklamat. Tyto čtyři druhy chování je nutné vnímat nikoli jako pouhé rozdělení leaderů do čtyř různých skupin, nýbrž

jako různá chování, která jsou v průběhu vedení často měněna podle potřeby a konkrétní situace na pracovišti.¹³

V případě, že je v čele konkrétní organizace větší skupina lidí, je ve většině případů vedení více problematické. Může jít o radu, komisi nebo jakoukoliv jinou skupinu lidí, kteří jsou managery společně na stejné vedoucí pozici. Takovéto skupiny vedoucích zaměstnanců bývají často kritizovány, nicméně i tohoto způsobu vedení lze využít ve prospěch organizace. Nejdříve je důležité zvážit, zda je vhodné, aby konkrétní organizaci vedla skupina lidí. Je důležité též ekonomicky zhodnotit, zda se existence komise vyplatí. Rady či komise se využívají často z několika důvodů, a ne vždy plní všechny činnosti vedoucího zaměstnance. Nejčastějším důvodem, proč jsou do čela orgánu jmenováni členi konkrétní skupiny, je obava z příliš velké pravomoci jedné osoby. Vedení organizace skupinou lidí je znakem demokratičnosti a v Evropě bývá čím dál populárnější. V České republice je konkrétním příkladem například bankovní rada České národní banky. Podle zákona č. 6/1993 Sb. o České národní bance jsou členové této bankovní rady zaměstnanci České národní banky, a jedná se o její nejvyšší řídicí orgán. Dalším důvodem může být výhoda uvažování skupiny jako celku. Každý jedinec uvažuje nad určitou problematikou jinak, což může přinést více názorů na jednu věc, o které se demokraticky rozhodne. Každý člen může být také jinak vzdělaný, díky čemuž může být problematika viděna z pohledů odborníků různých oblastí. Na druhou stranu v případě, že ve skupině, která je ve vedení, není komunikace na dobré úrovni, mohou vzniknout problémy s dorozuměním. Komunikace je v takových skupinách opravdu velmi důležitá pro efektivní fungování kolektivu. Důležité není pouze aktivně komunikovat s ostatními členy skupiny, ale také ostatním naslouchat.

U takovýchto skupin hraje velkou roli počet členů, kteří jsou do ní jmenováni. Ideální není ani příliš velký, ale ani příliš malý počet členů. Podle Heinze Wehricha a Harolda Koontze je ideální počet členů pět. V případě, že členů je více než šestnáct, dochází často k velkým komunikačním problémům. Naopak, pokud by byli členi například pouze tři, hrozila by zde situace, kdy by se dva z členů obrátili zády k třetímu, díky čemuž by vedení nebylo příliš efektivní. Skupina lidí ve vedení by měla mít přesně stanovené pravomoci a účel, pro který

¹³ KOONTZ, Harold a WEHRICH, Heinz. *Management*. Doc. ing. Václav Dolanský, CSc. Praha: Victoria Publishing, 1993, s. 481.

byla zřízena. Velmi důležitý je též důkladný výběr jejich členů a určení jejího předsedy.¹⁴

2.3. Personální činnosti vedoucího zaměstnance

Lidské zdroje jsou základem každé organizace ve veřejné správě, bez nich by nemohl fungovat žádný úřad. Schopnost být dobrým personalistou, by měl mít každý správný manager. Ačkoli jsou někteří vedoucí zaměstnanci spíše názoru, že personalistika je úkolem personálního oddělení, moderní teorie personálního managementu tento názor striktně vyvrací. Personalistika představuje souhrn činností, jako jsou například výběrová řízení a přijímání nových zaměstnanců, tvorba popisů pracovních míst, odpovědnost vedoucího zaměstnance za vzdělávání, rozvoj svůj i svých podřízených apod.

Výběrová řízení na úřadech územních samosprávných celků probíhají obdobně jako v organizačních složkách vykonávající státní správu. V obou případech je určena výběrová komise, která má vždy 3 členy. Tyto členy jmenuje při výběrovém řízení ve státní správě vedoucí služebního orgánu podle § 28 odst. 1 zákona č. 234/2014 Sb. o státní službě. Výjimkou je výběrové řízení v ministerstvu nebo v Úřadu vlády, kde jmenuje a odvolává členy výběrové komise státní tajemník, při čemž dva z těchto členů jmenuje na návrh příslušného ředitele odboru. Komisi pro výběrové řízení v úřadech územních samosprávných celků jmenuje a odvolává vedoucí úřadu podle § 8 odst. 2 zákona č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků. Podmínkou u této komise je, že alespoň jedna třetina komise musí být úředníci územního samosprávného celku, který výběrové řízení vyhlásil.

Obvykle bývají členové komise vedoucí úředníci v případě územních samosprávných celků nebo představení v případě výběrového řízení ve státní správě a zaměstnanci, kteří vykonávají personální činnosti. Úkolem výběrové komise je objektivně posoudit dovednosti všech účastníků a splnění všech požadavků předepsaných na danou pozici. Výběrová řízení jsou konána formou ústního pohovoru, který je ve většině případů zaměřen na znalost oboru, kterého

¹⁴ KOONTZ, Harold a WEIHRICH, Heinz. *Management*. Doc. ing. Václav Dolanský, CSc. Praha: Victoria Publishing, 1993, s. 498 – 499.

se tato pracovní pozice týká. Součástí výběrového řízení může být též písemný test, který se obvykle skládá ze dvou částí. Obecná část je zaměřena na znalost fungování státní správy či územní samosprávy. Zvláštní část se opět zaměřuje na znalost účastníka konkrétního oboru, který by měl vykonávat. Pokud je na dané pozici při výkonu práce požadována znalost jazyka, může být součástí pohovoru též jazyková zkouška.¹⁵

Z těchto výše uvedených zákonů lze odvodit, že role vedoucích zaměstnanců, kterou mají při výběrových řízeních, je poměrně důležitá. V případě, že se jedná o nejvyšší vedoucí zaměstnance v dané organizaci, je důležité zvolit vhodné členy výběrové komise, což vyžaduje koncepční dovednosti, ale také dovednost rozhodování. Pokud se jedná o vedoucí zaměstnance nižšího stupně, jsou při výběrovém řízení důležité dovednosti lidské, zejména komunikace. Častou chybou bývá u pohovorů výběrových řízení kladení špatných otázek, lépe řečeno otázek, které nezodpovídají fakta, jež jsou potřebná k rozhodnutí o přijetí či nepřijetí. Vždy je důležité si uvědomit, jakou osobu pro vybranou pozici hledáme, a jaké požadavky na ni máme.

Pohovor u výběrového řízení může mít tři různé formy. První formou pohovoru je pohovor strukturovaný. Takovýto dialog je založen pouze na předem určených otázkách, kterých se člen výběrové komise striktně drží. Dotazovatel vždy položí předem připravenou otázku, tázaný odpoví, a dotazovatel pokládá následně další předem připravenou otázku. Další formou pohovoru je pohovor částečně strukturovaný. Tato forma pohovoru se drží předem připravených dotazů, nicméně je možné pokládat další doplňující otázky, které nejsou předem připraveny. Třetí, a poslední formou pohovoru, je pohovor nestrukturovaný. Průběh takového pohovoru není předem připraven, otázky jsou kladeny náhodně podle vývoje pohovoru.¹⁶ Ve velkém množství případů se vyplatí alespoň krátká příprava výběrového řízení. Příprava může ušetřit čas vedoucích zaměstnanců, pokud nastane situace, že není o čem mluvit. Není nutné se otázek později striktně držet, ale jejich příprava předem může být často užitečným krokem manažera.

Je důležité, aby byl manager schopen navodit příznivou atmosféru. Taková atmosféra by měla na účastníka působit přátelsky, a nikoli příliš formálně.

¹⁵ *ÚZÁKON O STÁTNÍ SLUŽBĚ*. Ostrava: Sagit, 2015, s. 9 – 10.

¹⁶ KOONTZ, Harold a WEIHRICH, Heinz. *Management*. Doc. ing. Václav Dolanský, CSc. Praha: Victoria Publishing, 1993, s. 366.

Pohovor je dobré v žádném případě neuspěchat a vést ho co nejefektivněji. Efektivní pohovor nicméně nespočívá ve zbytečně dlouhé konverzaci, ba naopak spočívá v dovednosti manažera usměrnit dialog takovým způsobem, aby účastník mluvil pro něj příznivým způsobem. Podstatou pohovoru je dozvědět se informace o přihlášeném účastníkovi, které přispějí k co nejobjektivnějšímu rozhodnutí. Z tohoto důvodu není nijak efektivní, pokud účastník mluví příliš dlouho o věcech, které nemají pro daný pohovor žádný přínos. Je tedy důležité, aby vedoucí zaměstnanec byl schopen účastníka navést na téma, které efektivní v tomto momentu bude. Dovednost vedoucího zaměstnance vést efektivní dialog je v těchto případech opravdu vyžadována.¹⁷

Přesný postup ústního pohovoru, ani striktně zadané otázky testů při výběrových řízeních nejsou ve veřejné správě dány. „*Rozmanitost různých přístupů a testů naznačuje, že neexistuje žádný „nejlepší způsob“ výběru managerů. Zkušenost naopak dokazuje, že i pečlivě zvolená kritéria nezaručí dokonalou předpověď budoucí manažerské výkonnosti. Navíc existuje značný rozdíl mezi tím, co jsou lidé schopni dělat, tj. jakou mají potenciální výkonnost, a co v souvislosti se svou motivací dělat budou. To, co budou skutečně dělat, závisí na jednotlivci a prostředí, které ho obklopuje.*“¹⁸

Většina organizací získává managery raději z řad svých zaměstnanců, protože tyto osoby již znají chod dané organizace, a je tedy podstatně jednodušší jejich začlenění. Výběrová komise nicméně musí dodržovat zásady rovného zacházení, například podle zákona č. 198/2009 Sb. o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací, a musí rozhodnout co nejobjektivněji. V některých situacích je ovšem možné vypsát pouze vnitřní výběrové řízení, což znamená, že se do něj mohou přihlásit pouze zaměstnanci této organizace.

Vedoucí mají často pravomoc tvořit či měnit popis konkrétních pracovních míst v mezích zákona. V těchto popisech se z pravidla uvádí kompetence zaměstnance, hlavní činnosti, charakteristika konkrétní pozice apod. Z popisu práce je též zjevné, kdo je přímým nadřízeným zaměstnance a jaké vzdělání

¹⁷ STÝBLO, Jiří. *Jak šetřit čas manažera?*. Ostrava: Montanex, 1994, s. 50.

¹⁸ KOONTZ, Harold a WEIHRICH, Heinz. *Management*. Doc. ing. Václav Dolanský, CSc. Praha: Victoria Publishing, 1993, s. 369.

se po něm požaduje. Tyto popisy jsou velmi důležité pro uchování přehlednosti o všech pracovních místech a přesných požadavcích na ně. Jejich tvorba může zásadně ovlivnit chod celé organizace.

Vedoucí zaměstnanec má též odpovědnost za vzdělání svých podřízených. Jeho povinností je kontrolovat, zda vzdělání podřízených odpovídá požadavkům na jejich pozice a pokud ne, je nutné informovat personální oddělení a zajistit nápravu. Personální oddělení (odbor řízení lidských zdrojů apod. v závislosti na konkrétní organizační struktuře) vede pouze evidenci, nicméně nezodpovídá za vzdělání zaměstnanců. Toto oddělení pouze navrhuje zaměstnancům možnosti získání potřebného vzdělávání a možnosti průběžného vzdělávání.

Manager též ve většině organizací určuje osobu z řad svých podřízených, která bude provádět tzv. mentoring. Mentoring je metoda, kdy interní odborníci pomáhají k rychlé adaptaci mentorovaných zaměstnanců v pracovním prostředí. Vedoucí zaměstnanec má také často pravomoc rozhodnout, zda zaměstnanci vracející se z mateřské a rodinné dovolené, dlouhodobé pracovní neschopnosti nebo jiní zaměstnanci, kteří pouze přechází na jiné pracovní místo v rámci jedné organizace, mají povinnost se zúčastnit mentoringu.

Je zřejmé, že personalistika není zdaleka pouze činností personálních oddělení, ale jedná se o jednu z velmi důležitých managerských kompetencí. Personální oddělení je taktéž důležitou součástí organizace, nicméně v mnoha případech je spíše „pomocníkem“ managerů.

2.4. Organizování

Organizování je kompetence vedoucích zaměstnanců, která velmi těsně souvisí s plánováním. „*Organizování je vlastně logickým pokračováním systematického plánování.*“¹⁹ Jde o funkci, díky níž vedoucí zaměstnanec může ušetřit velké množství času jak sobě, tak svým podřízeným. V případě, že je manager dobrým organizátorem, může tím zajistit účelnost pracovních operací a činností, které vykonávají jeho podřízení.²⁰ „*Vedoucí zaměstnanec*

¹⁹ STÝBLO, Jiří. *Jak šetřit čas manažera?*. Ostrava: Montanex, 1994, s. 7.

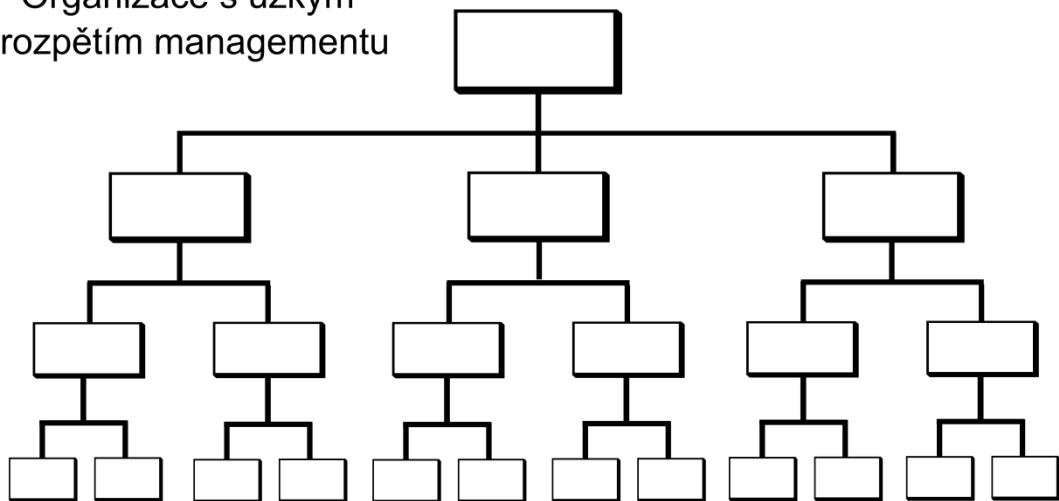
²⁰ STÝBLO, Jiří. *Jak šetřit čas manažera?*. Ostrava: Montanex, 1994, s. 6 – 9.

*má povinnost co nejlépe organizovat práci, včas přidělovat zaměstnancům pracovní úkoly a spoluvytvářet příznivé podmínky pro jejich úspěšné plnění.“*²¹ Vedoucí by však neměl organizovat pouze činnosti svých podřízených, ale taktéž činnosti své. K organizování a šetření času vedoucích zaměstnanců jsou často určené sekretářky, asistentky či jiné osoby, jejichž prací je organizování času vedoucího zaměstnance, a jiné pomocné práce. Ve veřejné správě je ovšem velmi často preferována struktura několika úrovní vedoucích zaměstnanců v jedné organizaci zvláště, pokud se jedná o velká pracoviště. Organizace se často dělí na různé odbory a dále na oddělení apod., a každý z těchto odborů a oddělení má ve svém čele konkrétního vedoucího zaměstnance, z čehož vyplývá, že pokud by měl každý z těchto vedoucích zaměstnanců vlastního asistenta, bylo by to ekonomicky velmi náročné. Je tedy zjevné, že ve většině případů musí vedoucí zaměstnanci nižší a střední úrovně organizovat svůj čas sami. Velké množství vedoucích zaměstnanců má ale s efektivním organizováním času problémy. Podle některých odborníků na personální management bývá často velmi složité určit priority konkrétních činností.

Organizování můžeme nicméně vidět i z jiného úhlu pohledu. Můžeme ho chápat jako seskupování konkrétních činností v časové souslednosti k dosažení daného cíle, nebo ho též můžeme pojmut od úplného základu, a dívat se na něj jako na tvorbu organizační struktury zaměstnanců. V případě, že má vedoucí zaměstnanec pravomoc měnit a upravovat organizační strukturu konkrétní organizace, může to pro něj představovat velkou výhodu. Organizační strukturu lze přizpůsobit různým okolnostem tak, aby byla co nejefektivnější, jak z pohledu ekonomického, tak z pohledu výkonu práce zaměstnanců.

²¹ Pracovní řád Krajského úřadu Středočeského kraje, s. 8.

Organizace s úzkým
rozpětím managementu

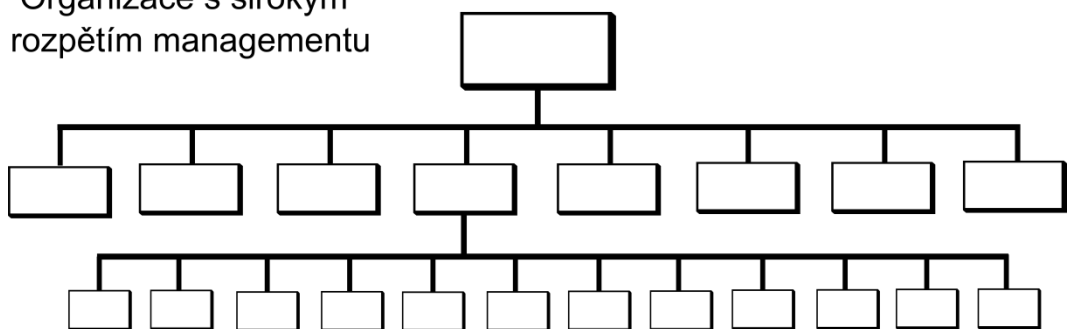


Vlastní zpracování

Zdroj ²²

Obrázek č. 1

Organizace s širokým
rozpětím managementu



Vlastní zpracování

Zdroj ²³

Obrázek č. 2

Organizace může mít různé formy (viz. Obrázek č. 1 a Obrázek č. 2), a každá z těchto forem má své pozitivní a negativní stránky. Struktura organizace s úzkým rozpětím vedení je výhodná v blízkosti vedení podřízeným zaměstnancům a rychlé komunikaci s nimi. Možné je též díky těsnému vedení provádět rychlou kontrolu. Nevýhodou ovšem může být velký počet organizačních a řídicích úrovní, což také může způsobovat velké finanční

²² KOONTZ, Harold a WEIHRICH, Heinz. *Management*. Doc. ing. Václav Dolanský, CSc. Praha: Victoria Publishing, 1993, s. 237.

²³ KOONTZ, Harold a WEIHRICH, Heinz. *Management*. Doc. ing. Václav Dolanský, CSc. Praha: Victoria Publishing, 1993, s. 237.

náklady. Pokud je struktura opravdu úzká svým rozpětím managementu, může to také způsobovat moc velkou angažovanost vedoucích zaměstnanců přímo v práci svých podřízených. Naopak pokud má organizační struktura organizace příliš široké rozpětí vedení, vedoucí zaměstnanci bývají příliš přetížení, a nezbývá jim čas na dostatečnou motivaci svých podřízených. Vedoucí zaměstnanci též ztrácejí přehled o svých podřízených a mají tendenci odkládat důležitá rozhodnutí. Kladem organizace s širokým rozpětím managementu bývá velmi pečlivý výběr jak podřízených, tak vedoucích zaměstnanců. Pozitivní také může být potřeba u této struktury řídit se konkrétní taktikou, která je předem daná.²⁴ Dle mého názoru je ideální organizační strukturou určitý kompromis mezi těmito dvěma uvedenými příklady. Domnívám se, že není příliš velkým přínosem, pokud má vedoucí zaměstnanec na starosti příliš mnoho podřízených zaměstnanců, a z toho důvodu podporují více stupňů řídicích úrovní, kde nejvyšší vedoucí zaměstnanec má na starosti nižší vedoucí zaměstnance, a ti zase své podřízené zaměstnance, kteří jsou ale vedoucími zaměstnanci pro nižší zaměstnance, a tak dále. Avšak pokud je počet organizačních jednotek příliš velký, může to mít naopak negativní důsledky. Jedním z takových důsledků může být například problém s komunikací od nejvýše postavených zaměstnanců k těm nejnižší postaveným. Je tedy vhodné určit takový počet stupňů, aby k takovýmto komunikačním problémům nedocházelo, vedoucí zaměstnanci nebyli přetížení a organizační struktura byla ekonomicky výhodná. Počet stupňů vedoucích zaměstnanců je velmi subjektivní a ovlivněn velikostí celé organizace.

Důležitým krokem při organizování je pečlivé vymezení pravomocí každého vedoucího zaměstnance, což nemusí být vždy jednoduchým úkolem. Pravomoc v organizaci můžeme chápat, jako „*právo, na příslušné dané pozici (a jeho prostřednictvím i právo osoby zastávající tuto pozici), používat volnost k rozhodování, které ovlivňuje ostatní.*“²⁵ Velkým organizačním problémem se může stát podle Heinze Wehricha Ph.D. a Harolda Koontze Ph.D. tzv. rozštěpená pravomoc. S tímto problémem se můžeme setkat téměř v každé organizaci, nicméně komplikace nastávají v případě, kdy je tento problém příliš častý. Pokud dochází k rozštěpené pravomoci, znamená to, že vedoucí

²⁴ KOONTZ, Harold a WEHRICH, Heinz. *Management*. Doc. ing. Václav Dolanský, CSc. Praha: Victoria Publishing, 1993, s. 236 – 237.

²⁵ KOONTZ, Harold a WEHRICH, Heinz. *Management*. Doc. ing. Václav Dolanský, CSc. Praha: Victoria Publishing, 1993, s. 279.

zaměstnanec nemá dostatečnou pravomoc k tomu, aby mohl učinit vlastní rozhodnutí. Pokud taková situace nastane, musí jednat s jedním popřípadě s více dalšími vedoucími zaměstnanci, a dojít ke společnému rozhodnutí, které mohou učinit „spojením“ svých pravomocí. Nicméně v žádném případě zde není zaručeno, že se vedoucí zaměstnanci na daném závěru shodnou. To způsobuje velké časové prostoje, a velmi často dochází ke zhoršení vztahů na pracovišti.²⁶ Občasná potřeba více vedoucích zaměstnanců spojit pravomoci nemusí být na škodu, pokud k ní ovšem dochází příliš často, má to na organizaci spíše negativní důsledky. Další komplikací mohou být spory o pravomoc několika vedoucích zaměstnanců. Takovéto spory rozhoduje zpravidla společný nadřízený vedoucí zaměstnanec, který situaci sice vyřeší, ale takovéto spory nejsou v organizacích příliš vítány. Všechny tyto problémy, které způsobuje špatná organizace a nepřesné delegování pravomocí na vedoucí zaměstnance, jsou vždy komplikací, a jejich řešení zapříčiňuje časové prodlevy jiných úkonů, které měli vedoucí zaměstnanci činit namísto organizačních sporů.

Chyby v organizování vznikají zejména díky špatné dovednosti vedoucího zaměstnance delegovat pravomoc na nižší stupně vedoucích zaměstnanců. Delegování některých činností na svoje podřízené je jednou z nejdůležitějších schopností manažera. Velké množství managerů má z delegování pravomocí strach. Vedoucí zaměstnanci mají často pocit, že práci odvedou mnohem lépe sami, mají určitý pocit nenahraditelnosti. Obavy z delegování jsou způsobeny zejména odporem k dlouhému vysvětlování konkrétních úkonů, nechť k zaučování podřízených, obava z přílišné delegace, ale také strach ze ztráty důležitosti. Mnoho managerů nerada deleguje činnosti na své podřízené ze strachu, že podřízený vykoná daný úkol lépe, než oni sami. Vedoucí zaměstnanci se ale naopak také obávají chyb, které by mohli nižší vedoucí zaměstnanci učinit, pokud jim dají volnost v rozhodování. Je nutné počítat s tím, že každý někdy může udělat chybu, z které je ale důležité se poučit. Pokud by se chyby stále opakovaly, anebo se jednalo o chyby moc velkého rázu, bylo by nutné udělat organizační změny. Delegování v rozumné míře je velmi přínosné pro vedoucí zaměstnance, jejich podřízené, ale také pro celou organizaci. Manager má díky delegaci čas na důležité činnosti, díky čemuž má nové nápady a přístupy

²⁶ KOONTZ, Harold a WEIHRICH, Heinz. *Management*. Doc. ing. Václav Dolanský, CSc. Praha: Victoria Publishing, 1993, s. 289.

ke svým podřízeným. Podřízení naopak získají nové dovednosti, a často to zvýší jejich zájem o práci. Práce je díky delegování povinností na podřízené stejnoměrně rozdělena mezi více zaměstnanců, díky čemuž celá organizace funguje efektivněji. Důležitou schopností manažera je ovšem také rozlišení činností, které by měly být delegovány od těch, které by naopak být delegovány neměly. Vhodné je vždy delegovat spíše rutinní práce, drobná běžná rozhodování a podobné činnosti, které by mohly oživit běžnou práci podřízených. Manager by naopak neměl delegovat na své podřízené kontrolování, hodnocení, odpovědnost, plánování vizí a cílů, činnosti, které obsahují důvěrné informace, nové činnosti, které jsou špatně definovatelné, apod.

Další chybou, která zapříčiňuje problémy v organizaci je delegování na nižší vedoucí zaměstnance příliš mnoho pravomocí, a zároveň tyto vedoucí zaměstnance kontrolovat nedostatečným způsobem. Velmi důležitá je též alespoň částečná důvěra, která by měla mezi nižší a vyšší úrovní vedoucích zaměstnanců být samozřejmostí. Důležité je, být si vědom těchto chyb a opravdu věnovat organizaci dostatečnou pozornost.

2.5. Kontrola a hodnocení

Kontrolní činnost by měl vykonávat každý vedoucí zaměstnanec, ať již na nižší či vyšší úrovni vedení. „*Kontrolování je měření a korekce aktivit, vedoucích k naplnění cílů.*“²⁷ Jedná se o činnost, která zjišťuje skutečný aktuální stav dané věci, a porovnává ho se stavem žádoucím. Tato zjištění se následně dále hodnotí na základě toho, jak velké rozdíly byly nalezeny mezi těmito dvěma stavy, a stanoví nápravu zjištěných chyb. Dobrý manager musí i přes to, že je jeho povinností své podřízené kontrolovat a následně tedy hodnotit, udržet dobré vztahy na pracovišti, což může být v některých případech velmi obtížné. Je proto důležité, aby měl vedoucí dobré komunikační dovednosti, a uměl výborně jednat s lidmi. Vedoucí zaměstnanec ve veřejné správě „*je povinen kontrolovat práci podřízených zaměstnanců, pravidelně hodnotit jejich vztah k práci a pracovnímu*

²⁷ SKOŘEPA, Ladislav a Jaroslav ERNEKER. *Řízení a manažerské dovednosti: studijní text*. 1. vyd. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2006, s. 82.

kolektivu, hodnotit jejich pracovní výsledky a oceňovat jejich iniciativu a pracovní úsilí.“²⁸

Prvním krokem kontroly je stanovení přesných standardů neboli kritérií zadané práce, podle kterých se hodnotí práce reálně vykonaná. Jedná se o určitý cíl, který byl naplánován, a jehož plnění musí být kontrolováno, aby tohoto cíle bylo dosaženo přesně podle plánu. V případě, že někoho vedoucí zaměstnanec kontroluje a dále na základě této kontroly hodnotí, musí mít jasně vymezené cíle, aby věděl, podle čeho má hodnocení vypracovat. Druhým krokem kontrolování je měření vykonané práce a komparace se stanovenými standardy. Odchytky, které jsou nalezeny, mohou být pozitivního či negativního rázu. Odchytky pozitivního rázu jsou takové, které byly vykonány nad očekávání stanoveného plánu, to znamená, že standardy byly splněny a práce byla vykonána lépe, než bylo očekáváno. Negativní odchytky jsou nedostatky, které nebyly vypracovány dle plánu. Takovéto nedostatky musí být v co nejkratší možné době napraveny a dopracovány. Korekce odchylek je již třetím krokem kontroly zaměstnanců.

Kontrolu můžeme dělit podle času, kdy je vykonávána, na kontrolu předběžnou, průběžnou a následnou. Nejčastěji aplikovanou kontrolou je kontrola následná, která je vždy nejpřesnější. Následná kontrola nám přesně říká, jaký byl stanoven cíl, zda byl splněn, a jaké nedostatky byly popřípadě nalezeny. Velmi důležitá je nicméně i kontrola průběžná, jejíž pomocí kontroluje vedoucí zaměstnanec činnost podřízených již při jejím vykonávání. Průběžná kontrola je velmi výhodná z hlediska brzkého zjištění chyb či nedostatků vzhledem k tomu, že čím dříve jsou chyby identifikovány, tím lépe dochází k jejich nápravě. Předběžná kontrola se používá spíše výjimečně, a někteří odborníci se dokonce shodují, že se takováto činnost nedá považovat za kontrolu vzhledem k tomu, že nelze kontrolovat něco, co zatím nebylo započato. Můžeme ji chápat jako posouzení konkrétního záměru a zjišťování, zda jsou úkoly v souladu s cíli, které byly stanoveny.

Kontrola zaměstnanců by neměla být pouze jednoho typu, naopak je velmi účinné, pokud se typy kontrol aplikují společně. Kontrola by tedy neměla být pouze nárazová, ale naopak je ideální ji kombinovat s kontrolou častou a průběžnou. V dnešní době díky moderním technologiím dochází ke kontrole

²⁸ Pracovní řád Krajského úřadu Středočeského kraje, s. 8.

také automaticky pomocí počítačů. V mnoha organizacích byla již zavedena elektronická kontrola přítomnosti zaměstnanců na pracovišti. Každý zaměstnanec obdrží svoji identifikační elektronickou kartu, kterou přiloží při každém příchodu a odchodu k zařízení, které ihned zaznamená informace o zaměstnanci do databáze. Tímto způsobem se velmi usnadňuje práce vedoucích zaměstnanců. Jejich povinností je nicméně nárazově taktéž kontrolovat, zda tyto informace odpovídají reálné skutečnosti, protože za případné komplikace, které může způsobit nepřítomnost úředníka na pracovišti, ačkoli databáze ukazuje, že se na pracovišti nachází, odpovídá právě vedoucí zaměstnanec. Je tedy v zájmu manažera, aby i přes elektronické zadávání času, kdy je zaměstnanec na pracovišti přítomen, kontrolovat pravdivost těchto údajů. Kontrolovat zaměstnance lze též pomocí různých počítačových programů, ve kterých zaměstnanci ve veřejné správě často pracují. Tyto programy jsou obvykle přístupné všem ostatním přítomným zaměstnancům na pracovišti, tudíž lze přesně zjistit, jaké úkoly již zaměstnanec vykonal, a jaké zatím nikoli.

Vedoucí zaměstnanci ve veřejné správě musí kontrolovat, zda zaměstnanci dobře plní své pracovní povinnosti, ale je též nutné kontrolovat, zda podřízení dodržují interní a jiné právní předpisy, kterými se musí řídit. Pro veřejnou správu je typická zásada enumerativnosti veřejnoprávních pretenzí, která je již zakotvena v Ústavě České republiky, tedy v ústavním zákoně č. 1/1993 Sb. Konkrétně čl. 2 odst. 3 Ústavy říká, že státní moc slouží všem občanům a lze ji uplatňovat jen v případech, v mezích a způsoby, které stanoví zákon. Podobné ustanovení můžeme taktéž najít v ústavním zákoně č. 2/1993 Sb., tedy v Listině základních práv a svobod. Článek 2 odst. 2 Listiny základních práv a svobod říká, že státní moc lze uplatňovat jen v případech a v mezích stanovených zákonem, a to způsobem, který zákon stanoví. Jinými slovy nám tato zásada říká, že orgán moci veřejné může činit jen to, co je mu zákonem výslovně přikázáno. Je tedy velmi důležité, aby vedoucí zaměstnanec kontroloval správné dodržování této zásady, což může být někdy velmi obtížné vzhledem k problematické interpretaci některých zákonů.

Kontrola slouží nikoli pouze k ověřování správného pracovního postupu zaměstnance, nýbrž také jako informace pro samotného zaměstnance, jak dobře svoji práci vykonává. Kontrola vedoucím zaměstnancem by měla být ve formě dialogu, který by měl v ideálním případě započít kontrolovaný zaměstnanec,

jenž svoji práci uvede a sdělí vedoucímu zaměstnanci, z jakých důvodů ji vykonal takovýmto způsobem. Kontrolovaný by měl též sdělit vedoucímu své dojmy z vykonané práce. Vedoucí zaměstnanec jeho práci zhodnotí a zkontroluje. Během celého hodnocení je vhodné nechat kontrolovaného se vyjádřit, pokud bude mít zájem. V případě, že manager nalezne ve vykonané práci nedostatky, je vhodné je podřízenému oznámit až následně po tom, co mu sdělí pozitivní stránky jeho práce. Pokud by se vedoucí zaměstnanec nejdříve soustředil „na části méně povedené, hodnocený by mohl zbytečně blokovat výdej (a především příjem) informací, a soustředit se pouze na svoji obranu.“²⁹ V závěru hodnocení by měl manager vyzvat svého podřízeného k nápravě nalezených chyb, a popřípadě zaměstnanci nabídnout pomoc, pokud by si podřízený nebyl jist správností svého uvažování. Kontrolovaný by měl mít vždy možnost vše okomentovat a odůvodnit. Je velmi důležité, aby vedoucí opravdu nabídl podřízenému pomoc, díky které se zaměstnanec poučí a v budoucnu se takovýmto chybám pokusí vyvarovat.

Vedoucí zaměstnanec a jeho podřízení musí mít mezi sebou vzájemnou důvěru. V případě, že vedoucí bude zaměstnance pouze stroze hodnotit, a nezeptá se jich, jaké jsou jejich názory, nepokusí se s nimi komunikovat, začne být tento proces hodnocení brzy nepříjemný nejen zaměstnancům, kteří budou hodnoceni, ale i samotným vedoucím zaměstnancům, kteří mají povinnost hodnotit. Vztahy na pracovišti se rapidně zhorší, a takovýto přístup spíše vyvolá nechuť zaměstnanců vykonávat svoji práci dobře, než aby došlo k jejich motivování. Spolupráce vedoucího se zaměstnancem je tedy vždy velmi důležitá. Zaměstnanci musí vnímat svého nadřízeného jako vzor, kterému mohou věřit, a který s nimi jedná poctivě. Tato osoba pro ně musí představovat někoho, ke komu mají důvěru, ale také respekt. Podřízení by se nikdy neměli obávat přijít za svým nadřízeným a požádat o radu, pokud si nebudou jisti, zda plní zadaný úkol správně. Dobré vztahy na pracovišti jsou vždy základem.

Na výsledném hodnocení by se v ideálním případě měli podřízený s nadřízeným shodnout. V případě, že ke shodě nedojde, je důležité nechat hodnocenému prostor na svoji obhajobu. Vedoucí zaměstnanec má nicméně vždy pravomoc svého podřízeného ohodnotit dle své úvahy. Podstatné je, aby tato úvaha odpovídala realitě a nebyla pouze subjektivním názorem na konkrétního

²⁹ PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 68.

člověka. I přesto, že vedoucí zaměstnanec dodrží všechny zásady dobrého kontrolování a hodnocení, může nastat situace, kdy kontrolovaný projeví značný nesouhlas se svými výsledky hodnocení. „Časté konflikty mezi řízenými pracovníky a managery se týkají nesouhlasu pracovníků s tím, jak je nadřazení hodnotí a odměňují.“³⁰ Tato situace nastává zejména u osob, které svoji práci nevykonávají dostatečně dobře, ale tento fakt si nechtějí přiznat, nebo u lidí, kteří jsou velmi ambiciózní a představa, že jejich hodnocení není jedno z nejlepších, nesou velmi těžce. Problém může samozřejmě nastat také na straně vedoucího zaměstnance, který nemá dostatečně dobře rozvinuté dovednosti objektivního hodnocení a následného jednání s lidmi.

„Manager musí předem počítat s tím, že je přirozenou lidskou vlastností svou vlastní práci vidět subjektivně jako náročnější, kvalitnější a záslužnější než takto hodnotit tutéž práci u spolupracovníků. Proto jsou tak důležitá objektivní kritéria hodnocení, měřítko, která jsou předem zveřejněna. Spravedlivé hodnocení pracovníků je zásadou, ale nelze vyloučit, že objektivní spravedlnost bude subjektivně pocíťována jako nespravedlnost. Z hlediska řešení takového konfliktu je třeba, aby manager vyslechl stanovisko podřízeného a dokázal mu srozumitelně vysvětlit svoje stanovisko, svůj úhel pohledu.“³¹

Relativně objektivní hodnocení zaměstnanců může být někdy velmi problematické, pokud podřízení svého vedoucího zaměstnance dostatečně nerespektují. Manager musí svoji práci vykonávat nadprůměrně dobře a být pro své podřízené vzorem. Za předpokladu, že zaměstnanci nebudou respektovat a vážit si názorů svého vedoucího, může být hodnocení velmi obtížné. Zde je dobře viditelné, jak důležité a potřebné jsou pro tuto dovednost ostatní dovednosti vedoucích zaměstnanců, jako je například vedení a vůdcovství. Hodnocení je také velmi obtížné již díky našim lidským vlastnostem. Nikdo nemůže hodnotit jinou osobu naprosto objektivně, protože lidé se velmi často nechají ovlivnit, aniž by si toho byli sami vědomi. Omezení, díky kterým člověk nemůže být nikdy stoprocentně objektivní, jsou například psychologická, vyplývající z povahy a vlastností člověka obecně, nebo sociologická, která vyplývají z povahy

³⁰ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, s. 393.

³¹ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, s. 393.

sociálních vztahů dané společnosti apod. Nezávisle na své vůli může člověk cítit určitou averzi či antipatii nebo naopak určitý druh sympatie či dokonce apetence. Tyto pocity je velmi těžké potlačit, protože jsou naprosto přirozenou lidskou vlastností, která ovšem může negativně nebo pozitivně ovlivnit hodnocení samotného zaměstnance. Důležitou dovedností vedoucího zaměstnance je nicméně tyto pocity co nejvíce potlačit a pokusit se o co nejobektivnější hodnocení svých podřízených. Ačkoli je tato dovednost velmi důležitá, je opravdu obtížné si ji osvojit.

Hodnocení podřízených zaměstnanců by mělo být prováděno na základě předem daných kritérií. Tato kritéria jsou zpravidla pro všechny zaměstnance vykonávající veřejnou správu v konkrétní organizaci stejná, což zajišťuje objektivnost a férové hodnocení všech zaměstnanců stejným způsobem. Tato kritéria určuje ve většině případů personální oddělení, odbor řízení lidských zdrojů apod., nicméně bývají schvalována vedoucím dané organizace.

Kritéria pro posuzování pracovního výkonu by měla být vyvážená, tudíž všechna z níže uvedených kritérií by měla mít stejnou váhu, význam a důležitost. Jedním z kritérií by mělo být určité zhodnocení úspěšnosti z hlediska plnění cílů. Určování a následné plnění cílů je vhodný způsob, který nám umožňuje přesně vyhodnotit obsah vykonané práce. Dalším kritériem by mělo být zhodnocení dosud existujících, nově osvojených a využívaných dovedností a znalostí. Čím více dovedností zaměstnanec má, tím lépe je zpravidla schopen vykonávat svoji práci. Za předpokladu, že jsou zaměstnanci schopni své dovednosti zlepšovat, popřípadě se učit dovednostem novým, je vhodné je za to kladně ohodnotit a následně odměnit. Jedním z kritérií by taktéž mělo být vystupování a styl chování v práci z hlediska ovlivňování výkonu práce. Na chování v práci velmi záleží, protože některé druhy chování mohou silně narušovat koncentraci a soustředění na práci zaměstnance, ale i na práci jeho kolegů. Míra chování, kterou zaměstnanec respektuje základní hodnoty organizace, by též měla být jedním z kritérií hodnocení. Pokud si zaměstnanec své organizace váží a respektuje ji, bude dělat vše pro to, aby dobře fungovala a měla dobré jméno. Zaměstnanec, který má takovéto smýšlení bude snaživý a ochotný, což jeho pracovní výkon značně zvyšuje. Posledním kritériem by mělo být samozřejmě posuzování každodenní efektivnosti výkonu zaměstnance.

Každodenní efektivnost se posuzuje na základě každodenního výkonu práce a praktické účinnosti práce.³²

Kontrolu a následné hodnocení pracovního výkonu vykonává ve většině případů přímý nadřízený. Provedení efektivního zkoumání a posuzování výkonu vyžaduje od vedoucího zaměstnance značné dovednosti, zejména pak v oblastech, jako je poskytování zpětné vazby, projednávání a uzavírání dohody o cílech, posuzování pracovního výkonu a potřeb rozvoje, plánování zlepšování pracovního výkonu a vedení dialogu. Dobrá znalost těchto dovedností je důležitá zejména v případech, kde je nutné prodiskutovat zjištěné nedostatky či problém nedostatečného pracovního výkonu.

Hodnocení zaměstnanců je velmi důležité také pro personální oddělení, které na jeho základě úředníky může také finančně odměnit. Pokud by nedocházelo ke kontrolám a následnému hodnocení zaměstnanců, každý by byl tedy odměňován stejně, a zaměstnanci by neměli v podstatě žádnou motivaci zlepšovat svůj pracovní výkon. Naopak, pokud je vedoucím někdo, komu mohou důvěřovat a vědí, že je poctivě ohodnotí, budou pracovat o to pečlivěji, protože si budou moci být jisti, že za svoji práci budou náležitě odměněni. Hodnocení zaměstnanců je pro organizaci zásadní. Každý vedoucí zaměstnanec musí umět své podřízené jak chválit, tak umět upozornit na nedostatky, což může být pro některé managery velmi obtížné. Díky hodnocení zaměstnanců je v organizaci zjevné, kdo vykonává svoji práci nadprůměrně dobře a tudíž, kdo si zaslouží následné povýšení, a naopak, kdo svoji práci vykonává podprůměrně, a koho bude nutné kontrolovat více.

„Hodnotící rozhovor je vždy dialogem vycházejícím z cíle zlepšení pracovního výkonu našeho spolupracovníka, pomoci jeho osobnímu rozvoji a dalšímu profesionálnímu (případně i neprofesionálnímu) zdokonalování.“³³

³² ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd., překlad 4. rev. vyd. Překlad Josef Koubek. Praha: Fragment, 2011, s. 146.

³³ STÝBLO, Jiří. *Jak šetřit čas manažera?*. Ostrava: Montanex, 1994, s. 50.

2.5.1. Systémy hodnocení u různých zaměstnavatelů ve veřejné správě

Všechna tato kritéria hodnocení, která byla výše zmíněna, jsou doporučena teorií personálního managementu, nicméně každá organizace má svá konkrétní kritéria. Rozhodla jsem se tedy navštívit několik různých organizací a pokusila jsem se zjistit, jak velké rozdíly jsou mezi nimi ve stanovených parametrech hodnocení.

Pro účely této práce jsem se rozhodla kontaktovat a následně získat informace od vedoucích zaměstnanců ze čtyř různých organizací, abych získala co nejobjektivnější informace ohledně hodnocení zaměstnanců.

Jako autorka této práce jsem kontaktovala dvě organizační složky státu, a to Úřad pro ochranu osobních údajů, konkrétně ředitele Právního odboru a dále ředitele Územního pracoviště Praha – východ, spadající pod Finanční úřad Středočeského kraje. Ani jedna z těchto organizačních složek státu nejméně již tři roky nehodnotila, což považuji za velmi negativní zjištění. Nicméně na základě zákona č. 234/2014 Sb. o státní službě (dále pouze zákon o státní službě) plně účinného od 1. 1. 2015 bude zavedeno jednotné hodnocení pro všechny služební úřady. Je nutné učinit další kroky, které následně umožní toto hodnocení reálně zavést (zejména tzv. systemizaci služebních úřadů a obsazení míst přestavených výběrovým řízením). Parametry tohoto jednotného hodnocení státních zaměstnanců jsou podle § 155 odst. 3 zákona o státní službě znalosti a dovednosti, výkon služby z hlediska správnosti, rychlosti a samostatnosti v souladu se stanovenými individuálními cíli, dodržování služební kázně a výsledky vzdělávání. Služební hodnocení provádí podle § 156 odst. 1 bezprostředně nadřízený představený v součinnosti se služebním orgánem, pokud není stanoveno jinak, a to podle § 155 odst. 4 tohoto zákona vyjádřením, zda podřízený státní zaměstnanec dosáhl vynikajících výsledků, dobrých výsledků, dostatečných výsledků či nevyhovujících výsledků. Tyto výsledky hodnocení se zapisují do osobního spisu státního zaměstnance, do kterého má tento zaměstnanec právo nahlížet, a také se hodnocenému vydává podle § 155 odst. 6 téhož zákona stejnopis služebního hodnocení. Osobní hodnocení obsahuje podle § 155 odst. 5 téhož zákona také stanovení individuálních cílů pro další osobní rozvoj státního zaměstnance. Podle § 155 odst. 2 zákona o státní službě se služební hodnocení

provádí jednou ročně v prvním čtvrtletí kalendářního roku za uplynulý kalendářní rok. Pokud obsahuje služební hodnocení státního zaměstnance závěr o tom, že dosahoval nevyhovujících výsledků, další služební hodnocení se provede po uplynutí 6 měsíců ode dne seznámení státního zaměstnance s předchozím služebním hodnocením. Podle § 72 odst. 1 písm. b téhož zákona rozhodne služební orgán o skončení služebního poměru, jestliže 2 po sobě jdoucí služební hodnocení státního zaměstnance obsahují závěr o tom, že ve službě dosahoval nevyhovujících výsledků. V případě, že ve služebním hodnocení dosáhl představený nevyhovujících výsledků, je to podle § 60 odst. 1 písm. b důvod pro odvolání ze služebního místa představeného. Služební hodnocení se také provádí, pokud státní zaměstnanec přechází na jiný služební úřad, a toto hodnocení se zasílá novému služebnímu orgánu státního zaměstnance, a to na základě § 155 zákona o státní službě. Vláda nyní také zpracovala návrh nařízení vlády o systému služebního hodnocení na osobní příplatek státního zaměstnance. V tomto návrhu je například uvedeno, že každé zákonem dané kritérium hodnocení by mělo mít jinou, procentuálně vyjádřenou váhu. Kdy, a jestli vůbec bude toto nařízení vlády schváleno, je ovšem otázkou.

Pro porovnání hodnocení ve státní správě jsem rozhodla kontaktovat dva územní samosprávné celky, a to Obecní úřad ve Zdicích a Krajský úřad Středočeského kraje. Na Krajském úřadě Středočeského kraje (dále jen krajský úřad) mi bylo umožněno jednat s Odborem řízení lidských zdrojů, konkrétně s vedoucí Oddělení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Na tomto krajském úřadě je na každou pracovní pozici vypracován tzv. popis pracovního místa (viz. Příloha č. 1), v němž jsou uvedeny konkrétní činnosti a úkoly, kvalifikační požadavky, povinné zkoušky a školení, které jsou pro každou pozici stanovené individuálně. Tento popis pracovního místa taktéž uvádí kompetence konkrétního úředníka. V tomto kompetenčním modelu jsou kompetence rozděleny na pracovní kompetence, obecné kompetence, sociální kompetence, při čemž každý úředník má tyto kompetence stejné. Vedoucí úředníci mají navíc v popisu pracovního místa také managerské kompetence, které má taktéž každý vedoucí zaměstnanec stejné. Na základě těchto kompetencí uvedených v popisu pracovního místa jsou též stanoveny parametry hodnocení úředníků a vedoucích úředníků. Úředníci na krajském úřadě jsou tedy hodnoceni na základě kompetencí, které mají přesně vymezené v popisu pracovního místa. Pracovní kompetence se dále člení

na odbornou způsobilost úředníka a kvalitu práce, obecná kompetence zahrnuje organizování a plánování práce, řešení problémů, čestnost a loajálnost, odolnost vůči zátěži a stresu, vyjednávání a argumentaci. Sociální kompetence je členěna na interpersonální komunikaci a jednání s lidmi, týmovou spolupráci, prezentování a osobnostní rozvoj. Na závěr manažerské kompetence, které se tedy týkají pouze vedoucích úředníků, jsou podle krajského úřadu strategie řízení a plánování, efektivní vedení a řízení, podpora a motivace, hodnocení a zpětná vazba. Detailní popis jednotlivých kompetencí je možné najít v již výše zmíněném popisu pracovního místa, který je v této kvalifikační práci zařazen jako Příloha č. 1. Následné hodnocení referenta (úředníka) probíhá vyplněním předem připraveného archu. Tento arch je nazýván Periodické hodnocení – referent, a pro lepší představu čtenáře ho taktéž přikládám jako Přílohu č. 2. Vedoucí zaměstnanec hodnotí svého přímého podřízeného číslem od 1 do 4, při čemž číslo 4 znamená velmi dobrá úroveň, číslo 3 optimální úroveň, číslo 2 postačující úroveň a číslo 1 nízká úroveň. Ke každé z uvedených kompetencí uvede vedoucí úředník jedno z těchto čísel, podle reálných schopností a dovedností daného úředníka. Obdobně jsou hodnoceni také vedoucí úředníci střední úrovně vedoucími úředníky vyšší úrovně. Arch pro hodnocení vedoucích zaměstnanců je též možné najít jako Přílohu č. 3. Hodnotitel by měl také shrnout celkové hodnocení svého podřízeného slovy, a také na závěr uvede, zda doporučuje ponechat stávající osobní příplatek beze změny, zvýšit osobní příplatek, snížit osobní příplatek či úplně odejmout osobní příplatek. Vedoucí úředník má také pravomoc doporučit svému podřízenému konkrétní rozvoj vzdělání ve formě průběžného vzdělávání. K danému hodnocení se taktéž vyjadřuje hodnocený, který má právo projevit souhlas, souhlas s výhradou či úplný nesouhlas, a uvést přesné důvody k jeho vyjádření. Celé toto hodnocení je také formou dialogu hodnotícího s hodnoceným zkonzultováno a vysvětleno. Takovéto hodnocení probíhá, jednou ročně, a je podepsáno jak hodnoceným, tak hodnotitelem.

Systém hodnocení na Krajském úřadě Středočeského kraje je dle mého názoru velmi dobře propracovaný. Naopak na základě kontaktování tajemníka Obecního úřadu ve Zdicích (dále pouze obecní úřad) musím podotknout, že dle mého názoru je na tamějším úřadě hodnocení velmi podceňováno. Hodnocení na obecním úřadě probíhá sice třikrát ročně, nicméně systém hodnocení považuji za ne příliš propracovaný. Při hodnocení svých podřízených nemají vedoucí

úředníci stanoveny žádné přesné parametry. Hodnocení probíhá pouze formou dialogu hodnoceného s hodnotícím, při čemž hodnocený může projevit svůj nesouhlas pouze slovně. Hodnotící zhodnotí referenta pouze tak, že doporučí vyšší nebo nižší, nedoporučí a neponechá osobní příplatek. Tento systém osobně nehodnotím příliš kladně ze dvou důvodů. Prvním důvodem je neformálnost hodnocení. Parametry by měly být přesně vymezeny pro všechny úředníky takovým způsobem, aby byly co nejobjektivnější. Druhým důvodem je neformální závěr hodnocení. Dle mého názoru by mělo být zvláště ve veřejné správě hodnocení písemné a podepsané hodnotícím i hodnotitelem, aby bylo průkazné.

Parametry, ani způsob hodnocení zaměstnanců na úřadech územních samosprávných celků nejsou přesně stanoveny zákonem. Tyto úřady se řídí pouze ustanovením § 302 písm. a zákona č. 262/2006 Sb. zákoníku práce, které říká, že vedoucí zaměstnanci jsou povinni řídit a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců a hodnotit jejich pracovní výkonnost a pracovní výsledky. Dle mého názoru je toto ustanovení velmi stručné, tudíž je každému úřadu územního samosprávného celku umožněno hodnocení zaměstnanců přizpůsobit na základě subjektivního názoru tajemníka obecního úřadu či ředitele krajského úřadu. Tuto „volnost“ úřadů územních samosprávných celků nehodnotím příliš kladně, zvláště díky zjištění, že některé úřady se hodnocením zaměstnanců příliš nezabývají, ačkoli ho osobně považují za důležitou součást činnosti vedoucích zaměstnanců. Naopak považují za velký přínos přesné vymezení parametrů hodnocení státních zaměstnanců podle zákona č. 234/2014 Sb. o státní službě.

2.6. Rozhodování

Rozhodování chápeme jako proces výběru jednoho z možných řešení problému. Jedná se o volbu či soud, ve kterém provádí v konkrétní situaci rozhodující se subjekt výběr z nejméně dvou možných variant. V případě, že manažerské funkce rozdělujeme na sekvenční a průběžné, rozhodování bývá řazeno mezi funkce průběžné. Jedná se o činnost, která je vykonávána průběžně

i při výkonu ostatních manažerských činností. Schopnost se rozhodovat můžeme též chápat přímo jako dovednost, kterou by měl mít každý vedoucí zaměstnanec.³⁴

„Rozhodovací proces je řetězec určitých úkonů řazených za sebou s určitou logickou posloupností, odvíjející se a směřující od podnětu k rozhodnutí, až po vydání rozhodnutí, jeho realizaci a následné kontrole. Předpokladem k výkonu rozhodovací činnosti je také nutný rozsah vymezení pravomoci a působnosti, stanovený právní normou nebo organizačním řádem. Každá výkonná funkce by měla být přidělena určitému jednotlivci, mělo by být známo, kdo nějakou věc vykonal. Rozhodovací činnosti jsou také značně strukturovány a v mnoha případech hierarchicky uspořádány.“³⁵

Rozhodování má několik různých fází, které na sebe v časové posloupnosti navazují. Nejdříve je důležité vymezit základní problém a stanovit cíle, kterých vlastně chceme dosáhnout. Tyto cíle by měly být velmi konkrétní a přesné. Následně je důležité rozebrat všechny informace, na základě kterých máme o dané věci rozhodnout. Této fázi rozhodování je velmi důležité věnovat dostatečný prostor a čas, protože čím větší množství informací a podkladů se dotyčnému podaří shromáždit, tím by mělo být rozhodnutí objektivnější. Častou chybou v rozhodování bývá nedostatečný počet informací či uspěchání daného rozhodnutí, díky čemuž může být rozhodnutí zkreslené. Dalším krokem při rozhodování je stanovení vhodných alternativ. *„Schopnost vyvíjet alternativy je často stejně významná, jako schopnost správného výběru z nich.“*³⁶ Kvantita možností není důležitá, nicméně je vhodné, aby měl vedoucí zaměstnanec na výběr alespoň z několika možností. Pokud, má manager na výběr příliš mnoho alternativ, měl by se zaměřit pouze na ty nejkvalitnější a nejvhodnější možnosti. Naopak v případě, kdy má možnost pouze jednu, je velmi pravděpodobné, že hledání alternativ nevěnoval manager dostatek času a úsilí.³⁷ Důležitým krokem rozhodování je také stanovení přesných kritérií, neboli určení faktorů,

³⁴ SKOŘEPA, Ladislav a Jaroslav ERNEKER. *Řízení a manažerské dovednosti: studijní text*. 1. vyd. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2006, s. 85.

³⁵ SKOŘEPA, Ladislav a Jaroslav ERNEKER. *Řízení a manažerské dovednosti: studijní text*. 1. vyd. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2006, s. 85.

³⁶ KOONTZ, Harold a WEIHRICH, Heinz. *Management*. Doc. ing. Václav Dolanský, CSc. Praha: Victoria Publishing, 1993, s. 195.

³⁷ KOONTZ, Harold a WEIHRICH, Heinz. *Management*. Doc. ing. Václav Dolanský, CSc. Praha: Victoria Publishing, 1993, s. 193 – 196.

kteře jsou podstatné při výběru nejlepší varianty. Před finálním rozhodnutím by měl manager také zvážit negativní důsledky, vhodnost a efektivnost své volby.³⁸

Proces rozhodování může mít také značný vliv na psychiku vedoucího zaměstnance. Manager se často musí potýkat jak s rozhodnutími běžnými, tak také s rozhodnutími, která mohou mít na jeho kariéru velký vliv. Každé rozhodnutí může být menším či větším rizikem, nicméně ne každý manager se dokáže s takovýmto psychickým nátlakem vypořádat. Z tohoto důvodu je důležité, aby měl vedoucí zaměstnanec dovednost a schopnost se rozhodovat. Získání takovéto dovednosti vyžaduje určité povahové rysy jedince (více v kapitole číslo 5), z čehož je zjevné, že ne každý může tuto dovednost získat, nicméně tato dovednost je zásadní pro výkon všech vedoucích pozic. Strach z vykonání rozhodnutí a jeho následků činí velký problém mnoha managerům. Manageři na nejvyšších a středních pozicích by měli být rozhodní a těchto obav by měli být z velké části zbaveni. Vedoucí zaměstnanci by měli být schopni odůvodnit svá rozhodnutí, a za svými rozhodnutími si stát.

Během procesu rozhodování je vhodné, aby se vedoucí zaměstnanec vyhnul příliš unáhleným závěrům, a své rozhodnutí by měl pečlivě zvážit. Manager by se měl též radit ohledně svých rozhodnutí s kolektivem, zejména pokud se týká významných skutečností. Odpovědnost plynoucí z rozhodnutí je vždy na vedoucím zaměstnanci, nicméně vyslechnout si další názory může být často velmi přínosné. Při rozhodování bychom neměli též zastávat ani příliš optimistický, ani příliš pesimistický postoj. Velmi důležitou zásadou je potlačit emoce, city a nálady, které by mohly proces rozhodování negativně narušit.³⁹

Rozhodnutí, která manageři každodenně musí činit, by měla být racionální, neboli založená na vlastním rozumu. Racionalita by ovšem neměla být jediným východiskem pro rozhodování. Velmi důležité je též řídit se vlastními zkušenostmi, které nám pomáhají učit se novým věcem a poučit se z předchozích chyb. Zejména okolo 17. století docházelo ke striktnímu oddělování těchto dvou východisek, díky čemuž vznikly dva filosofické proudy, racionalismus a anglický empirismus. Racionalisté v té době tvrdili, že poznání je možné jedině a výhradně

³⁸ SKOŘEPA, Ladislav a Jaroslav ERNEKER. *Řízení a manažerské dovednosti: studijní text*. 1. vyd. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2006, s. 85 – 88.

³⁹ SKOŘEPA, Ladislav a Jaroslav ERNEKER. *Řízení a manažerské dovednosti: studijní text*. 1. vyd. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2006, s. 86.

skrze lidský rozum, naopak empiristé zastávali názor, že poznáváme nové věci díky zkušenostem. John Lock tvrdil „Nic není v intelektu, co nebylo dříve ve smyslech.“. V dnešní době víme, že aby naše rozhodnutí byla správná, je důležité spojení těchto dvou filosofických proudů. Dobrý manager se tedy rozhoduje na základě empiricko-racionálních úvah.

3. Motivace zaměstnanců jako manažerská dovednost

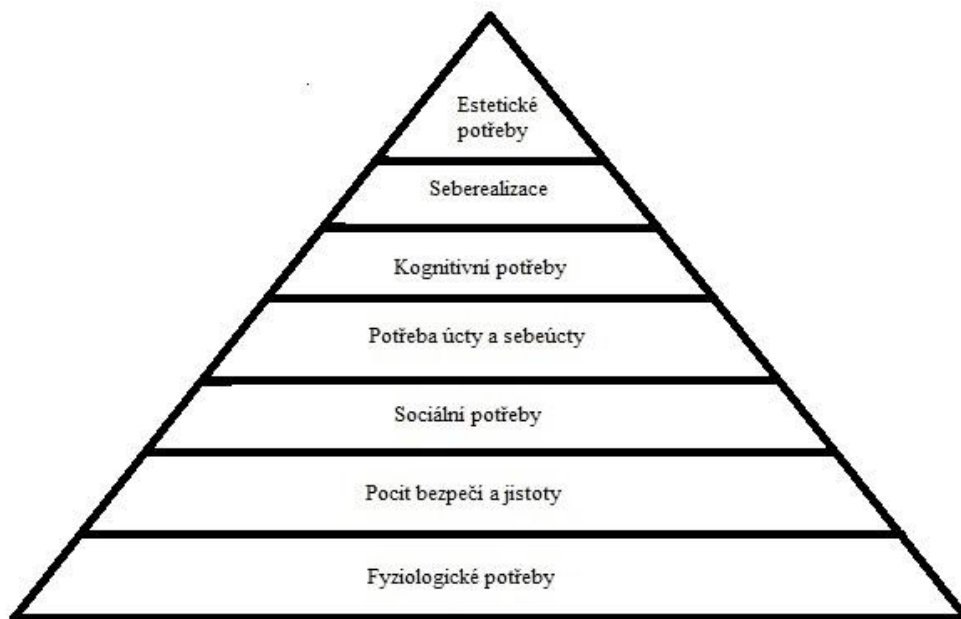
Motivace je velice důležitý lidský pocit, který usměrňuje naše chování a jednání k dosažení určitého cíle. Tento pocit se projevuje prostřednictvím motivů, které si můžeme představit jako jakési vnitřní síly nutící nás k různým věcem.

Motivy můžeme rozdělit třemi různými způsoby podle různých kritérií. Mohou být vědomé nebo nevědomé. Naše psychika v sobě skrývá nespočetné množství motivů, které jsou v nás geneticky zakódovány, a tudíž si je neuvědomujeme. Vědomé a nevědomé motivy se mohou vzájemně kombinovat. Dále můžeme rozdělit motivy na impulsy a incentivy. Impulsy bychom mohli popsat jako endogenní motivy, vycházející z našeho nitra. Můžeme za ně považovat hlad, žízeň nebo například únavu. Incentivy jsou motivy exogenní, které vycházejí z vnějšku. Můžeme je chápat jako určité objekty, které signalizují uspokojení nějaké potřeby. Motivory také dělíme na genotypy a fenotypy. Genotypy jsou takové motivy, které jsou biologické a jsou vrozené. Fenotypy jsou motivy, které získáváme během našeho života. Fenotypy jsou naučené a jsou velmi subjektivní v závislosti na výchově a stylu života.⁴⁰

Motivů je celá řada, a proto musí být hierarchicky uspořádány. Takovéto uspořádání nastiňuje pyramida potřeb podle Abrahama Maslowa, která je zobrazena na Obrázku č. 3. Tato pyramida má 7 pater, která jsou seřazena od primárních potřeb po sekundární. V nejnižším patře bychom našli nejprimárnější biologické potřeby, jako jsou hlad, žízeň, spánek, sexuální potřeby, přístřeší apod. V patře druhém se nachází pocit bezpečí a jistoty, který je velmi důležitý, ačkoli to tak nemusí na první pohled vypadat. Do třetího patra jsou zařazeny sociální potřeby jako například pocit být milován a někam patřit. Lidé potřebují společnost a dokonce i lidé, kteří jsou povahově spíše introverti, potřebují mít tyto pocity uspokojeny. Ve čtvrtém patře se nachází potřeba úcty a sebeúcty, protože každý potřebuje být chválen a uznáván. Také sem patří pocit dominance, prestiže nebo nezávislosti. Páté patro jsou potřeby kognitivní. Do těchto potřeb můžeme zahrnout pocit sebeuvědomění, touha po znalostech a učení se nebo dokonce smysl. Šesté patro obsahuje pocity seberealizace,

⁴⁰ HOLEČEK, Václav, Jana MIŇHOVÁ a Pavel PRUNNER. *Psychologie pro právníky*. 2. rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007, s. 125 – 135.

sebenaplnění, osobní růst apod. Posledním sedmým patrem jsou potřeby estetické, do kterých patří pocity jako krása, harmonie nebo například rovnováha.⁴¹



Vlastní zpracování

Zdroj⁴²

Obrázek č. 3

Všechny tyto potřeby jsou sice hierarchicky uspořádány, ale není to kvůli jejich důležitosti. Tyto potřeby jsou uspořádány hierarchicky proto, že některé je nutné uspokojit přednostně před jinými. Jednoduše řečeno, pokud člověk bude mít možnost uspokojit potřebu, která je řekněme ve čtvrtém patře, ale přitom nebude mít uspokojenou některou z potřeb nacházející se v nižším patře, nebude ani jevit zájem o uspokojení té horní potřeby. Zkrátka je potřeba nejdříve uspokojit potřeby nižší, aby vůbec měl zájem o uspokojení potřeb výše postavených. Například, pokud bude mít obrovskou žízeň, a někdo si bude chtít povídat a uspokojovat jeho sociální potřebu, nebude mít o to zájem, protože nejdříve bude chtít uspokojit svoji potřebu žízně, která je potřebou primární.

Managerská dovednost umět motivovat své podřízené je podložena touto teorií Abrahama Maslowa. Vedoucí zaměstnanec musí být schopen posoudit,

⁴¹ HOLEČEK, Václav, Jana MIŇHOVÁ a Pavel PRUNNER. *Psychologie pro právníky*. 2. rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007, s. 130 – 132.

⁴² HOLEČEK, Václav, Jana MIŇHOVÁ a Pavel PRUNNER. *Psychologie pro právníky*. 2. rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007, s. 130.

kteřá „patřa potřeb“ má podřizený již uspokojená, a kteřá nikoli. V případě, že vedoucí zaměstnanec touží motivovat svého podřizeného k lepšímu pracovnímu výkonu, poznávání novým věcem a učení se, jde o potřeby, které nalezneme až v pátém či šestém patře této pyramidy. V pátém patře se nacházejí potřeby kognitivní a v patře šestém nalezneme potřeby seberealizace – potřeba osobního růstu. Aby bylo možné dosáhnout kladných výsledků, je nutné uspokojit všechny motivy, které jsou v níže položených stupních pyramidy. Tato teorie tedy jednoduše říká, že aby byl zaměstnanec ochoten zlepšovat svůj pracovní výkon a učit se v práci novým věcem, je nutné, aby měl primárně uspokojeny svoje fyziologické potřeby, potřeby jistoty, sociální potřeby, a aby byl chválen a uznáván svým okolím. Je tedy velmi důležité, aby se lidé cítili na pracovišti dobře a pohodlně, bylo jim umožněno spolupracovat s kolegy, a zejména byli dobře a objektivně hodnoceni, a tedy i oceňováni, což uspokojí jejich pocit uznání.

K výkonu práce jako takové nás motivuje zejména potřeba výkonu určité činnosti vůbec, potřeba kontaktu s druhými lidmi, potřeba výkonu, touha po moci, potřeba smyslu života a seberealizace, potřeba peněz, potřeba jistoty, potřeba potvrzení vlastní důležitosti, a proto můžeme převést Maslowovu pyramidu potřeb do oblasti personálního managementu, abychom tyto potřeby utřídili. Toto převedení vychází z poznatku, že základním předpokladem motivace je poznání dosažené úrovně potřeb pracovníků, jejich pořadí a aktuálních priorit pro daný čas, území, skupinu lidí apod.⁴³ Některé motivy mohou být neuvědomělé, což znamená, že dotyčná osoba tyto motivy vědomě nevnímá a neví o nich, což může být problematické. Fyziologické potřeby, nacházející se prvním patře zůstávají samozřejmě stejné, jako u původní teorie Abrahama Maslowa. V druhém patře se nachází potřeby jistoty, které si v oblasti personálního managementu můžeme vyložit jako například jistota udržení si své pracovní pozice, zajištění v nemoci, důchodové zajištění apod. Třetí patro obsahuje potřeby sociální, které by v personálním managementu znamenaly spolupráci s kolegy, se svými nadřízenými a participaci v pracovním týmu. Ve čtvrtém patře se nachází potřeba úcty, sebeúcty, což bychom si mohli představit jako uznání, pochvalu za dobře odvedenou práci apod. Zaměstnanec

⁴³ STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada, 1993, s. 158.

se musí též cítit jako důležitá součást týmu, musí věřit, že práce, kterou odvedl má smysl pro celou organizaci, a bez něj by tato organizace nemohla fungovat. Organizace by nemohla dobře fungovat bez vrcholných managerů, středních managerů ani nejnižší postavených zaměstnanců. Tohoto faktu si musí být každý zaměstnanec vědom, a proto se s ním musí takovým způsobem také jednat, každému zaměstnanci je tedy důležité ukázat úctu. Zaměstnanci je nutné též ukázat, že v něm má vedoucí zaměstnanec plnou důvěru a považuje ho za schopného. Pokud bude manager takto se svými podřízenými jednat, je velmi pravděpodobné, že podřízení nebudou chtít svého vedoucího zklamat. Tito zaměstnanci budou motivováni tím, že nebudou chtít ztratit postavení, na kterém je jejich vedoucí vidí, a budou mu chtít ukázat, že to co si myslí, je pravda. Tímto způsobem uspokojíme potřebu zaměstnance cítit se uznáván, a zároveň ho tím motivujeme k dalším výkonům. V případě, že všechny tyto potřeby zaměstnanců jsou uspokojeny, je možné motivovat zaměstnance dále k lepším pracovním výkonům. V této fázi uspokojení přináší zaměstnancům jejich dobře odvedená práce radost a uspokojení.⁴⁴

Aby byl vedoucí zaměstnanec schopen svůj tým efektivně motivovat, je důležité poznat každého jednotlivce co nejlépe. K ovlivnění konkrétní osoby je dobré dbát na jeho osobní zájmy a potřeby, které odhalíme nejlépe tak, že s dotyčným budeme mít dobré vztahy. Získání informací o potřebách a zájmech svých podřízených je nejlepší způsob, jak zjistit, co daného zaměstnance bude motivovat. Předpoklad, že každý je motivován stejným způsobem, je největší chybou, které se manažeři při motivování svých podřízených dopouštějí. Vedoucí zaměstnanci často promítnou sebe sama do osoby svého podřízeného, a na základě toho si vytvoří mylnou iluzi, že dotyčný má stejné potřeby a zájmy jako on. Tato chybná projekce způsobí mnohdy marnou snahu o motivování svých podřízených, která často nepřinese žádný užitek. Každá osoba má v jednotlivých patrech Maslowovy pyramidy potřeby trochu odlišné, i když stejného druhu. Jednotlivé osoby mohou být citlivé na různé podněty, což je fakt, který si musí uvědomit každý manager, který chce dosáhnout uspokojivých výsledků v motivování svých podřízených.

Při přidělování konkrétních úkolů je možné pozitivně využít znalost svého týmu. Vhodným způsobem, jak své podřízené motivovat, je přizpůsobovat úkoly

⁴⁴ STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada, 1993, s. 158 – 159.

lidem. Nikdy bychom neměli použít opačnou metodu, tedy přizpůsobovat lidi úkolům. Pokud je vedoucí zaměstnanec, který svůj tým dobře zná, schopen odhadnout, kdo se nejlépe hodí k vykonání daného úkolu, je na velmi dobré cestě k motivování svých podřízených. Při výkonu činností, na které se člověk hodí a které mu jsou blízké, je dotyčný motivován již myšlenkou, že tuto činnost nevykonává s odporem, ale naopak s určitým nadšením.

Manager by měl být též schopen odlišit dva základní typy osob. Prvním typem jsou lidé s vysokou potřebou úspěchu. Tito lidé se pokoušejí uplatňovat svoji moc, dovednosti a systém kontroly. Tento typ lidí se zpravidla snaží vyhledávat úkoly, které jsou obtížné a představují pro ně nějaký druh výzvy. *„Rádi přejímají osobní odpovědnost za dodávání výsledků a také vyžadují zpětnou vazbu na svůj výkon. Vykazují vysokou míru osobní nezávislosti a zároveň výše hodnotí vlastní úspěšnost v oblasti společenského postavení, majetku a celkového přínosu.“*⁴⁵ Naopak druhý typ lidí si snaží vybírat spíše úkoly jednodušší, u kterých je menší pravděpodobnost, že dojde k jejich selhání. Toto jsou lidé s nízkou potřebou úspěchu a moci. Tento typ lidí se spíše zaměřuje na to, aby neudělal chybu, a netouží po zjevném „vybočování z řady“. Tito lidé rádi spolupracují ve skupinách a neradi jakýmkoliv způsobem riskují.⁴⁶ Je naprosto samozřejmé, že každou osobu nelze striktně zařadit do jedné či druhé skupiny z těchto vymezených možností. Povaha konkrétního zaměstnance může být umístěna kdekoli na pomyslné ose mezi těmito dvěma typy. Každý člověk je jiný a originální, a povahy lidí se velmi různí. To, aby manager určil, jaký typ každý z jeho podřízených je, je zapotřebí jejich poznání a dobrá spolupráce. V případě, že se vedoucímu zaměstnanci alespoň přibližně podaří určit jeden z těchto typů, měl by se pokusit tímto zjištěním do určité míry řídit. Pokud svému podřízenému, který je spíše typ, který vyhledává úkoly jednodušší, bude přidělovat manager pouze úkoly, které budou poměrně obtížné, způsobí tím naprostou demotivaci této osoby. Stejně tak, pokud člověku, který vyhledává úkoly složité, bude vedoucí zaměstnanec přidělovat stále úkoly jednoduché, které pro něj nebudou představovat žádnou výzvu, určitě ho tím silně odradí od jeho práce.

⁴⁵ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, s. 249.

⁴⁶ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, s. 249 – 250.

Pokud použijeme k této teorii obecně známou Gausovu křivku, dojdeme k názoru, že nejvíce lidí by mělo být typem středovým na již výše zmíněné pomyslné ose. Naopak nejméně lidí by mělo být extrémně orientovaných, tzn. lidí, kteří budou mít velmi velkou potřebu úspěchu a lidí, kteří budou mít naopak velmi nízkou potřebu úspěchu. Obecně je tedy vhodné zadávat úkoly, které nebudou ani příliš jednoduché, ale ani příliš náročné. V případě, že bude nutné vykonat úkoly spíše náročnějšího rázu, je vhodné, aby je manager zadal právě lidem, kteří budou mít alespoň mírnou potřebu úspěchu a naopak, pokud bude potřeba vykonat úkoly spíše jednoduché, měl by je zadat lidem spíše s nízkou potřebou úspěchu. Tímto způsobem se vedoucí zaměstnanec vyhne nechtěné demotivaci svého týmu, a může tím velmi pozitivně přispět k jeho motivování.

Frederick Herzberg ve své teorii rozdělil uspokojení potřeb do třech fází. V první fázi podle něj musí člověk uspokojit svoje primární, zejména fyziologické, ale i jiné hlavní potřeby, aby se dostal ze stavu „nespokojeného člověka“ do stavu člověka, který „není nespokojený“. Pokud člověk „není nespokojený“, může se stát „šťastným“, pokud uspokojí svoje potřeby sekundární.⁴⁷

Aby bylo možné zaměstnance alespoň trochu motivovat k lepším pracovním výkonům, je podle této teorie nutné, aby byli ve stavu „není nespokojený“, a díky své práci se dostávali do stavu „šťastný“, spokojený alespoň občas a alespoň něčím. V případě, že zaměstnanec nenajde ve své práci nikdy nic, co by ho mohlo učinit alespoň trochu šťastným, nastává problém. Takové zaměstnance je v práci téměř nemožné motivovat.⁴⁸

Někdy může být problémem to, že člověka některé motivy brzy omrzí, a tak je důležité je obnovovat, měnit nebo aktualizovat. Dobrým příkladem by mohl být plat zaměstnance, kdy zaměstnance motivuje k práci nějaký obnos peněz, který se bohužel stává po nějaké době pro něj samozřejmým. Z tohoto důvodu jsou pro zaměstnance důležité například finanční odměny.

⁴⁷ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, s. 246 – 247.

⁴⁸ PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 72.

Podle zákona č. 262/2006 Sb. zákoníku práce můžeme odměnit zaměstnance zejména odměnou podle § 134, cílovou odměnou podle § 134a a osobním příplatkem podle § 131. Finanční odměna je pro mnoho zaměstnanců velmi účinnou motivací. Tato motivace funguje ale pouze v případě, že si je zaměstnanec jistý objektivním a správným hodnocením svého nadřízeného (viz. Kapitola č. 2.5. Kontrola a hodnocení). Pokud má zaměstnanec pocit, že se dostatečně snaží, a v jeho hodnocení, které vypracuje jeho přímý nadřízený, se tato snaha nijak dlouhodobě neprojevuje, podřízený může velmi rychle ztratit motivaci. Toto je jeden ze zásadních důvodů, proč je důležité tuto managerskou kompetenci nepodceňovat a věnovat jí dostatek času.

Bilanční rovnice

$$\frac{\text{osobní hodnocení}}{\text{vynaložené osobní úsilí}} = \frac{\text{ohodnocení srovnávaného zaměstnance}}{\text{vynaložené úsilí srovnávaného zaměstnance}}$$

Vlastní zpracování

Zdroj ⁴⁹

Obrázek č. 4

Motivace se zabývá také vztahovými záležitostmi. ⁵⁰ V Obrázku č. 4 je zobrazena tzv. bilanční rovnice. Tato rovnice nám znázorňuje, jaké hodnocení může zaměstnanec očekávat za předpokladu, že svoje pracovní úsilí porovná s pozičně srovnatelným zaměstnancem. Každý zaměstnanec má tendence se porovnávat s ostatními v týmu. V případě, že jeho kolega bude odměňován znatelně více, než on při vynaložení podobného úsilí, dojde k demotivaci zaměstnance.

Existují také zaměstnanci, kteří nejsou jednoznačně motivováni penězi, peníze jim totiž za práci nepřinášejí hlavní uspokojení. Jedná se zejména

⁴⁹ STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada, 1993, s. 161.

⁵⁰ STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada, 1993, s. 161.

o zaměstnance, kteří svoji kariéru berou jako svůj primární cíl. Tito zaměstnanci chtějí ve své kariéře postupovat výše a na základě toho jednají. Jejich největší motivací je možnost dalšího vzdělání a rozvoje. Vedoucí zaměstnanec může tyto zaměstnance motivovat zejména přidělováním zajímavé práce a jiných tvůrčích úkolů.⁵¹

Motivace má tři základní vlastnosti, a to směr, intenzitu a trvání. Každá motivace nám ukazuje nějaký směr, kterým nás motivuje. Intenzita nám udává, jak silná je naše motivace, a jak odhodlaně si za daným cílem půjdeme. Trvání se u motivace velmi různí. Pokud bychom měli brát v úvahu také motivy fyziologické, motivace k tomu, co nám mozek říká, by trvala zkrátka do doby, než bychom danou potřebu uspokojili. Nicméně, jak je uvedeno výše, existují i motivy vnější, které nejsou závislé na uspokojení dané potřeby jednorázově, ale tyto motivy mohou působit dlouhodobě. Tyto druhy motivace mohou být například zájmy, perspektivy, cíle, ideály nebo dokonce postoje. Do motivace bychom také mohli zařadit návyky. Návyky na nás působí bez vědomého rozhodování a mohou být negativní, ale i pozitivní.

Z těchto důvodů je vhodné, aby se manager pokusil práci svým podřízeným co nejvíce zpříjemnit. Pokud budou zaměstnanci pracovat v příjemné atmosféře, a vedoucí zaměstnanec se pokusí v rámci možností chápat jejich potřeby, je mnohem pravděpodobnější, že práce se stane zaměstnancům cílem či dokonce zájmem, což by zajistilo jejich dlouhodobou motivovanost. Každý zaměstnanec, který bude pracovat v příjemném prostředí, dobrém pracovním kolektivu, a bude mít chápavého, loajálního a objektivně hodnotícího vedoucího, bude do práce chodit s větší chutí. Vedoucí zaměstnanec by měl být též zaměstnanci chápán jako jejich vzor. Aby tomu tak opravdu mohlo být, musí manager vykonávat svoji práci řádně a poctivě. Dovednosti vedoucího zaměstnance by měly být na vysoké úrovni, tak aby mohl svoji práci vykonávat co nejefektivněji. Manager by se měl také řídit etickým kodexem, a znát pravidla dobrého chování a vystupování, aby mohl jít všem svým podřízeným příkladem. Je důležité, aby se vedoucí zaměstnanec choval při nejmenším tak, jak očekává od svých podřízených. Lidé jsou, jak již bylo výše řečeno, často dlouhodobě motivováni svými ideály. Být svým podřízeným vzorem, je jeden z nejúčinnějších způsobů, jak své podřízené dobře motivovat.

⁵¹ STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada, 1993, s. 159.

Psychologové tvrdí, že motivace je jeden z nejdůležitějších pocitů. Kdyby lidé nebyli dostatečně motivováni, vlastně by nenašli smysl života. Bez motivace by neměli chuť žít a nenacházeli by v ničem uspokojení a radost. Každého motivují jiné vnější podněty, ale pro každého jsou vysoce důležité. Každý člověk musí být motivován ke každé z činností, kterou vykonává. Každé malé dítě je už od malička motivováno odměnami a tresty. Je důležité lidi motivovat jak sankcemi, tak i odměnami, abychom vytvořili jejich dobrý morální základ. Vhodné je najít kompromis mezi tresty a odměnami, nicméně psychologové tvrdí, že chvála působí mnohem lépe. Každý je rád chválen, a pokud mu projevíte radost, určitě se pokusí čin zopakovat.

V oblasti personálního managementu je vhodné své podřízené motivovat spíše odměnami. Existují ovšem případy, kdy žádný pozitivní způsob motivace nefunguje. Pokud tedy manager vyčerpá všechny známé způsoby pozitivní motivace, je jedinou možností zkusit svého podřízeného motivovat negativním způsobem. I obava z nepříjemného může efektivně fungovat jako motivace.⁵² Tímto způsobem by však měl vedoucí zaměstnanec motivovat své podřízené až v případě, kdy není lepší způsob. V případě, že se zaměstnanec cítí ohrožen, zpravidla začne rychle dělat vše pro to, aby se pocitu ohrožení zbavil. Pocit jistoty se nachází již v druhém patře Maslowovy pyramidy potřeb, z čehož vyplývá, že tuto potřebu bude chtít zaměstnanec uspokojit poměrně brzy. Motivovat pomocí strachu by měl manažer spíše ve výjimečných situacích. V případě, že zde není jiná možnost, je tato metoda velice účinná.

Motivace je dle mého názoru velmi mocný nástroj k ovládnutí a usměrňování lidí nějakým směrem, čehož se dá samozřejmě pozitivně i negativně využít. Dale Carnegie byl například mistr v ovládnutí lidí, a vždy se snažil lidi motivovat k dobrým činům tak, aby z toho měl i vlastní prospěch.

Důležité je odlišovat pojem motivace a manipulace. „*Zatímco motivace bere v úvahu zájmy a potřeby motivovaného (byť pochopitelně současně se zájmy motivujícího člověka nebo nějakého celku), manipulace zájmy a potřeby motivovaného pomíjí nebo přímo poškozují.*“⁵³ Z etického hlediska

⁵² PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 72.

⁵³ PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 70.

je manipulace negativní činností, naopak motivace je považována za činnost kladnou a vhodnou.

Celoživotní postoje a motivace se v nás vytvářejí již od narození, a během vývoje se mírně mění a upravují. Tato celoživotní motivace je dána z velké části rodinou a komunitou ve které vyrůstáme. Každý rád slyší chválu a uznání od lidí okolo. Důležité ale je, pohybovat se ve společnosti lidí, kteří oceňují správné věci.

Z tohoto důvodu je velmi důležitý dobrý výběr zaměstnanců a pracovního týmu. Jednotliví členové pracovního týmu se navzájem silně ovlivňují. Je tedy důležité mít v týmu osoby, které budou mít dobré odborné dovednosti a budou se snažit svoji práci vykonávat kvalitně. Dobrý zaměstnanec ve veřejné správě by měl být taktéž schopen pracovat v týmu, být loajální vůči svým kolegům apod. V případě, že zaměstnanec bude členem takového týmu, bude ovlivňován svými spolupracovníky a nebude chtít být horší než oni. Dobrý kolektiv je základním prostředkem motivování zaměstnanců. Aby byl schopen vedoucí zaměstnanec utvořit takto kvalitní pracovní tým, musí mít schopnosti dobrého personalisty.

Kompetence vedoucích zaměstnanců motivovat své podřízené je velmi obtížná, a osvojení si této dovednosti vyžaduje trpělivost a odhodlání. Role manažera je v tomto směru o to složitější v tom, „že motivace není jediným faktorem ovlivňujícím výkon. Dalšími faktory, které ho ovlivňují, jsou schopnosti, vědomosti a dovednosti člověka, určující jeho kvalifikační potenciál.“⁵⁴ Z těchto důvodů je důležitá schopnost managerů dobře vykonávat personální činnosti na základě kompetence, která je jim svěřena. Nicméně motivace je považována za jednu z nejdůležitějších činností a dovedností vedoucích zaměstnanců.

*„Průběh pracovního procesu v mnohém závisí na tom, jak dobře se v něm dokážou lidé domluvit, tj. sdělit si informace potřebné k zajištění nejrůznějších záležitostí. Nejdůležitější v tomto ohledu je pochopitelně komunikace managerů s řízenými pracovníky.“*⁵⁵

⁵⁴ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, s. 251.

⁵⁵ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, s. 225.

4. Komunikační schopnosti a chování vedoucího zaměstnance

Komunikaci je v oblasti řízení lidských zdrojů přikládán neobyčejný význam. Jedná se o prostředek ke sjednocení celé organizace a jejích cílů. „Komunikace je přenos informací od odesílatele k příjemci za předpokladu, že příjemce informaci porozuměl.“⁵⁶ Tato činnost je nutná pro všechny manažerské kompetence, a je proto více než důležité, aby komunikační schopnosti vedoucích zaměstnanců byly na vysoké úrovni. Manager musí právě prostřednictvím komunikace každý den své podřízené vést, motivovat a kontrolovat. Komunikační schopnosti nejsou pro managery důležité pouze z pohledu řízení, ale jsou též nutné k udržování kontaktu s ostatními vedoucími zaměstnanci. Být vedoucím zaměstnancem a nekomunikovat je v podstatě nemožné. V organizaci by měla komunikace probíhat třemi různými způsoby, a to shora dolů, zdola nahoru a horizontálně. Všechny tyto tři komunikační toky jsou důležité pro správné fungování organizace.

Komunikaci lze jednoduše popsat formou tzv. komunikačního trojúhelníku. V jednom z vrcholů tohoto trojúhelníku se nachází komunikátor, neboli mluvčí, v druhém vrcholu trojúhelníku je komunikant, neboli ten, kdo poslouchá a v posledním vrcholu je tzv. komuniké, což znamená konkrétní sdělení nebo výrok. Komunikátor vysílá sdělení a přitom do svého projevu promítá svoji osobnost. Chování, mimika a gestikulace jsou nedílnou součástí komunikace a velmi ovlivňují výslednou zprávu, kterou komunikant přijímá. Důležitý je také přesný obsah, který komunikátor sděluje. Komunikace je v podstatě převod konkrétních myšlenek do formy mluveného, popřípadě psaného slova. Tento převod, ačkoli ho používá téměř celá lidská populace již od raného věku člověka, není mnohdy jednoduchý, jak se na první pohled může zdát. Právě díky špatnému převodu myšlenek do konkrétních slov, neboli špatnému vyjadřování, je způsobeno nemalé množství hádek a nedorozumění.⁵⁷ Vedoucí zaměstnanec, v pozici komunikátora, by měl být schopen právě tyto myšlenky převádět co nejpřesněji. Manažerské výroky jsou považovány

⁵⁶ KOONTZ, Harold a WEIHRICH, Heinz. *Management*. Doc. ing. Václav Dolanský, CSc. Praha: Victoria Publishing, 1993, s. 507.

⁵⁷ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, s. 316 – 317.

za závazné a podstatné, a šíří se tedy mezi všemi podřízenými v takové formě, v jaké byly vyřčeny. V případě, že vedoucí zaměstnanec sdělí svým podřízeným cíle a úkoly, které mají činit, a myšlenku, kterou původně měl, nevyjádří dostatečně přesně, dojde samozřejmě k nedorozumění. Díky tomuto nedorozumění budou zaměstnanci dělat úkony, které jim byly přikázány, a budou se rozcházet s primárním úmyslem managera. Ve většině případů by vedoucí zaměstnanec obvinil své podřízené, že nedělají to, co jim bylo přikázáno, ale málokterý manager si uvědomí, že chyba mohla nastat právě díky jeho špatnému vyjadřování. Stejně tak, jako přenos myšlenek může činit problém managerům, tak může činit stejný problém i jeho podřízeným. Je tedy pravděpodobné, že pokud vedoucí zaměstnanec vyjádří svoji myšlenku chybně, bude se šířit ještě chybněji dále. Aby řízení a vedení podřízených bylo opravdu efektivní, je nutné, aby komunikační schopnosti managera byly na vysoké úrovni.

Pro co nejpřesnější přenos myšlenek je nutné dodržet několik základních podmínek. Vedoucí zaměstnanec by měl v první řadě výborně ovládat český jazyk. Manageri musí komunikovat jak ústní formou, tak formou písemnou. Je tedy důležitá nejen kvalitní výslovnost, nýbrž také perfektní znalost gramatiky. Pokud vedoucí zaměstnanec bude činit pravopisné chyby, nejen že ho o to méně budou vnímat jeho podřízení jako vzor, ale také to může změnit význam dané myšlenky. Vedoucí zaměstnanec by také měl používat slova, která odpovídají jeho pracovní pozici, vzdělání a oboru. Tato slova musí ale používat takovým způsobem, aby jim posluchači byli schopni rozumět. Podstatou komunikace je vždy správné porozumění komunikanta výroku, který komunikátor vyřkl. Jedna z komunikačních schopností managera by měla být také schopnost odhadnout své posluchače a zvolit vhodné výrazy a slovní spojení. Častou chybou komunikátorů bývá opomíjení sdělení předpokladů, které souvisejí s podstatou sdělení. Komunikátor má tyto předpoklady ve své mysli a automaticky předpokládá, že je komunikant zná. Sdělení pouze podstaty věci může být někdy nedokonale pochopeno bez znalosti souvislostí. Naopak, komunikátor někdy uvádí příliš mnoho okolností, a podstatu věci nezdůrazní dostatečně, což může taktéž vést ke špatnému porozumění. Vhodnost slov je nejčastější chybou komunikátorů. Některá slova mají mnoho různých významů, je tedy důležité dát důraz na to, co opravdu chce komunikátor vyjádřit. Slova podobného významu, tedy synonyma, mohou v některých případech také měnit přesný význam

myšlenky. Vedoucí zaměstnanec by si měl též dobře rozmyslet, co vlastně chce posluchačům sdělit. Dobrá příprava a plán toho, co přesně chce komunikátor vysvětlit, je také důležitá. Taktéž hlasitost a důraz na jednotlivá slova mohou ovlivnit význam sdělení.

Velmi problematická může být komunikace elektronická či písemná. Ve většině organizací se dnes používá k běžné komunikaci mezi konkrétními odbory, odděleními či sekcemi počítač či telefon. Při takovéto formě komunikace je o mnoho těžší vnímat nonverbální komunikační projevy komunikátora. Nonverbální projevy v komunikaci mají též velký význam. Jakým způsobem se u sdělení komunikátor tváří, jak se pohybuje apod., ovlivňuje příjem výroku komunikanta.

Jazyk, který používáme, má vždy dva základní významy, a to význam denotativní a konotativní. Denotativní význam komunikace je přesný obsah pojmu, a je objektivní. Konotativní význam je naopak subjektivní a vyjadřuje pocity člověka k danému výroku a spojení konkrétních myšlenek s tímto výrokem. V běžné mluvě má 70% obsahu sdělení formu konotativní a pouhých 30% tvoří forma denotativní. Častým problémem komunikace může tedy také být odlišné pochopení významu, který je příliš ovlivněn pocity komunikátora, ačkoli by si tento problém komunikátor uvědomoval.⁵⁸ Komunikace je jednou z nejdůležitějších dovedností manažera.

Vedoucí zaměstnanec by se měl také chovat vyrovnaně a dodržovat pravidla slušného chování. Je důležité, aby vedoucí zaměstnanec ve veřejné správě plně dodržoval etické zásady. Jakákoliv činnost manažera ve veřejné správě by měla být konána ve veřejném zájmu. Vedoucí zaměstnanec by se měl chovat loajálně a respektovat ostatní jedince. Manažeři by nikdy neměli být arogantní a domýšliví, a nikdy by neměli ztrácet sebekritický náhled. Vedoucí, kteří se chovají neomylně a příliš povýšeně, vždy na své chování doplatí neshodami a špatnou atmosférou, která na pracovišti z těchto důvodů vznikne. Správný manager by měl být schopen uznat svoji chybu, což bývá často velký problém. Velké množství vedoucích zaměstnanců často svoji chybu neumí uznat a svaluje ji na ostatní zaměstnance, protože má strach, že ho jeho podřízení

⁵⁸ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, s. 317 – 318.

přestanou respektovat. Opak je ovšem pravdou, vedoucí, který napřímo přizná své selhání a pokusí se o jeho nápravu společnými silami s ostatními, bude naopak považován za člověka, který je upřímný, a tím spíše ho budou podřízení vnímat jako vzor. Je naprosto nepřijatelné, aby vedoucí zaměstnanec lhal svým podřízeným. Pokud by se objasnilo, že jejich nadřízený lhal, už jen těžko by bylo možné takového vedoucího respektovat a chápat jako vzor. Vedoucí zaměstnanci by měli v podstatě hrát manažerské role. Jejich povinností je chovat se tak, jak je od nich očekáváno, a je nutné, aby byli schopni svoje chování přizpůsobovat okolnostem. Manager by měl také přistupovat ke každému zaměstnanci stejným způsobem a hodnotit je co nejobjektivněji. Velmi důležitá je též procedurální spravedlnost. Jakékoliv postupy, procesy týkající se vedení podřízených by měly být otevřené a spravedlivé. Neutrannost je jedna z nejdůležitějších zásad činnosti veřejné správy. Manager by se měl chovat a vypadat reprezentativně, aby podpořil důvěryhodnost organizace. Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy vydaný Ministerstvem vnitra České republiky v čl. 14 odst. 3 uvádí, že *„Respektování zásad etiky je věcí profesionální cti úředníka a zaměstnance veřejné správy. Bez jejich dodržování a dodržování Kodexu nelze dostát profesionální povinnosti úředníka a zaměstnance veřejné správy.“*

5. Osobnost vedoucího zaměstnance

Osobnost tvoří určitý duševní celek každého jednotlivce. Strukturu osobnosti člověka tvoří temperament, charakter a určité schopnosti. Osobnost člověka je dynamická a proměnlivá, nicméně obsahuje neměnné osobnostní jádro. Temperament je soustava psychických vlastností, které určují dynamiku a intenzitu chování a prožívání konkrétních situací. Tato složka osobnosti je vrozená. Jedná se tedy o vlastnosti, které jsou zděděné. Hans Eysenck se pokusil spojit různé typologie temperamentu. Jeho teorie je založena již na tvrzení starověkého řeckého lékaře a filosofa Hippokrata. Svoji teorií Hans Eysenck rozvádí a spojuje několik různých typologií. Tato „finální“ typologie temperamentu je tvořena kružnicí, jejímž středem prochází dvě na sebe kolmé přímky. Jedna z přímek je osou ukazující otevřenost osoby. Na jedné straně přímky je tzv. introvert a na druhé tzv. extrovert. Introvert je osoba uzavřená a extrovert je osoba naopak otevřená. Druhá přímka nám říká, jak moc je dotyčná osoba vyrovnaná. Na jedné straně této přímky je tedy stabilita a na druhé straně labilita. Tyto dvě přímky nám kružnici rozdělují na čtyři části. Každá část kružnice představuje jeden typ temperamentu. Ve čtvrtině kružnice, která se nachází mezi částí přímky, kde je znázorněn introvert a částí přímky, kde je znázorněna stabilita, se nachází tzv. flegmatik. Ve čtvrtině, která je vymezená částí přímky, kde je introvert a částí přímky, kde je znázorněna labilita můžeme najít tzv. melancholika. Ve čtvrtině kružnice, která se nachází mezi částí přímky znázorňující labilitu a částí přímky, kde je vyznačen extrovert najdeme tzv. cholera. V poslední čtvrtině kružnice, která je oddělena částí přímky, kde je znázorněn extrovert a částí přímky, kde je vidět stabilita, můžeme najít tzv. sangvinika. Každý z těchto typů temperamentu má své typické vlastnosti. Flegmatik je často spojován s klidnou tichou povahou, přemýšlivostí, pasivitou a vyrovnaností. Melancholik je popisován spíše jako labilní, pesimistický, nespolečenský, citlivý a velmi empatický člověk. Cholera je proměnlivý, vznětlivý, aktivní a ambiciózní. Sangvinik je vnímán jako společenská, komunikativní, pohodová, bezstarostná a vůdčí osoba. Je nutné říci, že všechny tyto čtyři vymezené druhy temperamentu se u každého jednotlivce různě mísí. Existence osoby, jejíž temperament by byl jednoznačně jeden z těchto uvedených

druhů temperamentu, je velmi nepravděpodobná. Lidský temperament je směs dvou a někdy více druhů temperamentu.⁵⁹

Je nutné říci, že vrozené vlastnosti – tedy temperament, jsou ovlivněny z velké části charakterem. Charakter jsou vlastnosti, které člověk získává během svého života výchovou, sebevýchovou a jinými vnějšími vlivy ovlivňující danou osobu. Charakter je hlavní složka osobnosti, a není vrozený. Ukazuje zejména mravní stránku konkrétní osoby, svědomí, sebehodnocení, vytrvalost, názory a postoje.

Poslední složkou ovlivňující naši osobnost jsou schopnosti. Schopnosti jsou získávány v průběhu života zejména učením. Každý jednatel má pro určité schopnosti dané předpoklady. Na základě těchto vrozených dispozic musí lidé vynakládat menší, či větší úsilí k získávání konkrétní schopnosti. Z hlediska stupně předpokladů k získání dovednosti rozlišujeme nadání, talent a genialitu.

Dnes zřejmě nejpoužívanější typologií osobnosti je tzv. MBTI neboli Myers Briggs Type Indicator. Tato typologie vychází z pojetí osobnosti Carla Gustava Junga. Tato typologie popisuje čtyři základní osobnostní dimenze. Tyto dimenze jsou: vztah k okolí (orientace dovnitř nebo ven), způsob vnímání (shromažďování dat a informací), způsob rozhodování (zpracování dat a informací) a způsob konání (zaměření na ukončenost, stabilitu nebo otevřenost, pohyb). V první dimenzi se určuje míra otevřenosti člověka, tedy zda je dotyčná osoba spíše extrovert či introvert. V druhé dimenzi se otázkami určuje, zda je osoba spíše smyslový či intuitivní typ. Smyslový typ je spíše realista, který spoléhá na své zkušenosti, naopak intuitivní typ se řídí svými pocity a intuicí. Třetí dimenze nám říká, na základě čeho se dotyčná osoba rozhoduje, jestli na základě myšlení či cítění. Poslední dimenze je zaměřena na organizaci života. Tato teorie rozlišuje dva pohledy na organizaci života, a to je usuzování a vnímání. Osoba, která spíše usuzuje, má ráda stabilitu, řád, ráda věci dokončuje a plánuje do budoucna. Naopak osoba, která vnímá, má ráda věci otevřené,

⁵⁹ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, s. 85 – 95.

organizuje vše na poslední chvíli a často tak bývá nespolehlivá. Na základě položených otázek tato teorie určuje různé kombinace z těchto osmi možností.⁶⁰

V teorii personálního managementu neexistuje jednoznačně ideální osobnost manažera. Jak již bylo výše řečeno, lidská osobnost se skládá z různých vrozených vlastností temperamentu, vlastností, postojů a názorů získaných v rámci charakteru a schopností, ke kterým má každý různé předpoklady. Každý člověk je originál, a osobnost člověka je velmi složitá a proměnlivá. Je tedy takřka nemožné stanovit přesná kritéria, podle kterých je konkrétní osoba absolutně vhodná, či nevhodná vykonávat vedoucí pozici. Vždy také záleží, o jakou vedoucí pozici se dotýčný uchází a jakého oboru se daná práce týká. Je ovšem možné stanovit potřebné dovednosti v daném oboru, minimální vzdělání a základní vlastnosti, které by měl vedoucí zaměstnanec ve veřejné správě mít.

Vedoucí zaměstnanec ve veřejné správě by měl být spíše otevřený neboli extrovertní, inteligentní a ctižádostivý. Manager musí být schopen, jak již bylo výše řečeno, komunikovat, vytyčovat konkrétní cíle organizace a motivovat své podřízené. Aby byl vedoucí schopný své podřízené motivovat, musí být sám ctižádostivý a ambiciózní, aby mohl být považován za vzor. Další základní vlastnosti, které by ideálně měl vedoucí zaměstnanec mít, jsou zejména rozhodnost, spolehlivost, schopnost empatie, sebeovládání, houževnatost, schopnost spolupracovat, schopnost kompromisního jednání, energičnost a podnikavost.

V praxi se rozlišují tři základní typy managerů, a to typ demokratický, autokratický a liberální. Demokratický typ manažera je typický vedením svých podřízených pomocí logických argumentů a přesvědčováním. Vždy se snaží najít všechny varianty řešení problému, se svými podřízenými se vždy radí a jejich názor je pro něj důležitý. Umí své podřízené výborně motivovat a je pro něj velmi důležitá jejich spokojenost. Autokratický typ naopak své podřízené spíše řídí, než vede, k čemuž využívá svého postavení. Se svými podřízenými se příliš neradí a spíše jim dává přímé příkazy. Bohužel u tohoto typu vedení nenastává často žádná inovace, a vedoucí zaměstnanec mívá sklon k agresivnímu jednání. Liberální typ vedení je považován za velmi pasivní způsob vedení. Takovýto

⁶⁰ ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery: kdo jsem já, kdo jste vy?*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1996, s. 20 – 101.

manager nemá snahu své podřízené hodnotit, kontrolovat, ani efektivně vést. Podřízení jsou zpravidla nedisciplinovaní a dochází k častým konfliktům s vedením. Tento způsob vedení je velmi neefektivní.⁶¹

⁶¹ ZLÁMAL, Jaroslav, Petr BAČÍK a Jana BELLOVÁ. *Management: základy managementu*. Vyd. 1. Kralice na Hané: Computer Media, 2011, s.16 – 18.

6. Dovednosti vedoucích zaměstnanců a jejich získávání ve veřejné správě

Dovednost, jak již bylo definováno v druhé kapitole této práce, je určitá schopnost dobře a efektivně vykonávat určitou činnost. Dovednosti si osvojujeme formou učení a vzdělávání v průběhu celého života. Některé dovednosti managerů ve veřejné správě se mohou lišit od dovedností managerů v sektoru soukromém. Dovednosti vedoucích zaměstnanců ve veřejné správě mohou být specifické v porovnání s vedoucími zaměstnanci zaměstnanými v soukromém sektoru, což je možné odvodit již z odlišné náplně pracovní činnosti. V této kapitole bych ráda mluvila o způsobu získávání dovedností vedoucích zaměstnanců ve veřejné správě a způsobu kontroly, zda byly tyto požadované dovednosti opravdu získány. Ráda bych také porovнала zákonné požadavky na získání dovedností představených ve státní správě a vedoucích úředníků na úřadech územních samosprávných celků.

Zda manager ve veřejné správě má základní dovednosti potřebné k výkonu jeho práce, je posuzováno již v průběhu výběrového řízení. Podmínky a způsob výběrového řízení je obdobný, jak na úřadech územních samosprávných celků, tak ve státní správě. Uchazeče o volné pracovní místo posuzuje tříčlenná výběrová komise, jejíž členy jmenuje vedoucí úřadu v případě vypsání výběrového řízení na úřadě územního samosprávného celku či vedoucí služebního úřadu v případě výběrového řízení na volné služební místo. Přesné parametry hodnocení uchazečů na místo vedoucího úředníka územního samosprávného celku nejsou zákonem stanoveny, nicméně jako příklad je možné uvést průběh výběrového řízení na Krajském úřadě Středočeského kraje. Na tomto krajském úřadě jsem, jak již bylo výše řečeno, jako autorka této práce kontaktovala Odbor řízení lidských zdrojů, konkrétně tedy vedoucí Oddělení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Zde mi byly poskytnuty informace o tamějším obvyklém průběhu výběrových řízení na pozice vedoucích úředníků. Výběrové řízení probíhá formou ústního pohovoru a písemného testu. Písemný test má obvykle dvě části, část týkající se obecných znalostí veřejné správy a její činnosti, a část týkající se konkrétního oboru, kterého se týká volné pracovní místo. V případě, že je na dané pracovní místo vypsán požadavek znalosti cizího jazyka, je součástí výběrového řízení také pohovor v požadovaném jazyce. Výběrové řízení ve státní správě probíhá

obdobným způsobem. Podle § 27 odst. 3 zákona o státní službě provádí výběrová komise s žadatelem pohovor, který je zaměřen na obor státní služby, jehož se výběrové řízení týká, a na plnění jiného odborného požadavku. Součástí pohovoru může být i ověření znalostí cizího jazyka, je-li požadován. Pohovor je také možné doplnit písemnou zkouškou. Na základě § 25 téhož zákona může služební orgán formou služebního předpisu stanovit pro služební místo konkrétní požadavek jako je například minimální úroveň znalosti cizího jazyka, odborného zaměření vzdělání nebo jiný odborný požadavek potřebný pro výkon služby. Žadatel o přijetí do služebního poměru musí splnit také podmínky dané § 25 téhož zákona. V případě uchazeče o pracovní místo vedoucího úředníka územního samosprávného celku je nutné splnit podmínky stanovené § 4 a 5 zákona o úřednících územních samosprávných celků. „*Představený také nesmí po dobu trvání služebního poměru vykonávat žádnou funkci v politické straně nebo v politickém hnutí.*“⁶² Tato podmínka není stanovena pro vedoucí úředníky územních samosprávných celků.

Předpokládá se, že vedoucí zaměstnanci ve veřejné správě získají další potřebné dovednosti k výkonu své funkce pomocí dalšího vzdělávání. Zda vedoucí zaměstnanec potřebné dovednosti získal, se obvykle ověřuje složením písemné či ústní zkoušky.

Vedoucí úředníci územních samosprávných celků musí projít podle § 18 zákona o úřednících územních samosprávných celků vstupním vzděláváním, průběžným vzděláváním, přípravou a ověření zvláštní odborné způsobilosti a vzděláváním vedoucích úředníků. Vstupní vzdělávání v tomto případě zahrnuje podle § 19 téhož zákona znalosti základů veřejné správy, zvláště obecných zásad organizace a činnosti veřejné správy a územního samosprávného celku, základy veřejného práva, veřejných financí, evropského správního práva, práv a povinností a pravidel etiky úředníka, základní dovednosti a návyky potřebné pro výkon správních činností, znalostí základů užívání informačních technologií a základní komunikační, organizační a další dovednosti vztahující se k jeho pracovnímu zařazení. Toto vstupní vzdělávání podle § 19 zákona o úřednících územních samosprávných celků poskytuje vzdělávací instituce podle § 17 tohoto zákona a musí být splněno do 3 měsíců od vzniku pracovního poměru. Ukončení

⁶² ÚZ ZÁKON O STÁTNÍ SLUŽBĚ. Ostrava: Sagit, 2015, s. 24.

vstupního vzdělávání se prokazuje osvědčením vydaným výše uvedenou vzdělávací institucí. Není nutné skládat písemnou ani ústní zkoušku. Vstupním vzděláváním nemusí projít úředník, který již složil zkoušku zvláštní odborné způsobilosti.

Zkoušku zvláštní odborné způsobilosti podle § 21 zákona o úřednících územních samosprávných celků musí skládat vedoucí úředník, který vykonává správní činnosti uvedené v prováděcím právním předpisu, při čemž tyto správní činnosti vykonává většina úředníků územních samosprávných celků. Tuto zkoušku je nutné vykonat do 18 měsíců od vzniku pracovního poměru. Vedoucí úředník může vykonávat výjimečně správní činnosti před složením zkoušky zvláštní odborné způsobilosti. Podle odst. 3 zvláštní odborná způsobilost zahrnuje souhrn znalostí a dovedností nezbytných pro výkon konkrétních činností, které jsou stanoveny ve zvláštním prováděcím předpise. Zkouška zvláštní odborné způsobilosti má dvě části. Obecná část této zkoušky zahrnuje znalost základů veřejné správy, zvláště obecných principů organizace a činnosti veřejné správy, znalost zákona o obcích, zákona o krajích, zákona o hlavním městě Praze a správního řádu a schopnost aplikace těchto znalostí. Zvláštní část zkoušky zahrnuje znalosti nezbytné k výkonu správních činností stanovených prováděcím právním předpisem, zvláště znalost působnosti orgánů územní samosprávy a územních samosprávních úřadů vztahující se těmto činnostem, a schopnost jejich aplikace. Zvláštní odborná způsobilost se opět prokazuje osvědčením, které mu vydá instituce podle § 17 tohoto zákona, která zkoušku pořádala. Vedoucí úřadu je povinen skládat pouze obecnou část této zkoušky. Náklady na tuto zkoušku hradí územní samosprávný celek.

Vzdělávání vedoucích úředníků zahrnuje podle § 27 zákona o úřednících územních samosprávných celků obdobně, jako zkouška zvláštní odborné způsobilosti obecnou a zvláštní část. Obecná část obsahuje znalosti a dovednosti v oblasti řízení úředníků. Zvláštní část zahrnuje přehled o činnostech stanovených prováděcím právním předpisem vykonávaných podřízenými úředníky. Zvláštní část této zkoušky je uznatelná Ministerstvem vnitra podle § 34 tohoto zákona za zvláštní část zvláštní odborné způsobilosti. Pokud vedoucí úředník prokáže, že obsah a rozsah vzdělávání, o jehož uznání žádá, jsou rovnocenné příslušnému vzdělávacímu programu, Ministerstvo vnitra vydá na žádost úředníka uznání rovnocennosti. Vzhledem k tomu, že většina vedoucích úředníků musí vykonat

zvláštní část zkoušky zvláštní odborné způsobilosti, jejíž obsah a rozsah je velmi podobný s obsahem zvláštní části vzdělávání vedoucích úředníků, tuto část zkoušky není nutné vykonávat. Toto vzdělávání je vedoucí zaměstnanec povinen ukončit do 2 let od začátku výkonu své funkce vedoucího úředníka. Toto vzdělání prokazuje opět osvědčením vydaným institucí, která toto vzdělání pořádala. V případě, že toto vzdělávání hradí územní samosprávný celek, je podle § 27 odst. 3 vedoucí úředník povinen setrvat po ukončení tohoto vzdělávání v pracovním poměru k danému územnímu samosprávnému celku po dobu 3 let. V případě, že tento vedoucí úředník rozváže pracovní poměr dříve, je povinen uhradit územnímu samosprávnému celku poměrnou část vynaložených nákladů.

Vedoucí úředník je také povinen účastnit se průběžného vzdělávání, které by mu mělo pomoci si osvojit nové dovednosti. § 17 téhož zákona přesně vymezuje plán vzdělávání, který by měl činit nejméně 18 pracovních dnů po dobu následujících 3 let. Toto průběžné vzdělávání zahrnuje podle § 20 zákona o úřednících územních samosprávných celků prohlubující, aktualizací a specializační vzdělávání úředníků, které je zaměřeno na výkon správních činností v územním samosprávném celku, včetně získávání a prohlubování jazykových znalostí. Vedoucí úředníci se průběžně vzdělávají formou kurzů, které pořádá vzdělávací instituce podle § 17. Tato instituce také vydává osvědčení o absolvování konkrétního kurzu.

Pokud bych měla tento „vzdělávací systém“ vedoucích úředníků porovnat se vzděláním představených ve státní správě, je vzdělávání ve státní správě v tuto chvíli o poznání méně propracované. Představený, stejně jako každý státní zaměstnanec musí složit úřednickou zkoušku. Úřednická zkouška má obecnou a zvláštní část. Obecná část se podle § 36 odst. 2 koná písemně a jejím účelem je ověřit, zda má státní zaměstnanec potřebné znalosti organizace a činnosti veřejné správy, práv, povinností a pravidel etiky státního zaměstnance, právních předpisů obecně dopadajících na činnost státní správy a práva Evropské unie. Tuto část zkoušky zabezpečuje Ministerstvo vnitra. Zvláštní část zkoušky se koná podle § 36 odst. 2 téhož zákona po úspěšném vykonání obecné části. Tato část se koná před zkušební komisí, a jejím účelem je ověřit, zda státní zaměstnanec má potřebné vědomosti a schopnosti, a je dostatečně odborně připraven pro výkon služby v oboru služby, k jehož výkonu byl na služební místo zařazen nebo jmenován. Tuto zkoušku je možné přirovnat ke zkoušce zvláštní odborné

způsobilosti. Podle § 36 odst. 4 zákona o státní službě se považuje obecná část úřednické zkoušky za rovnocennou obecné části zkoušky zvláštní odborné způsobilosti úředníka územního samosprávného celku. Vláda také předpokládá, že vydá nařízení vlády (podle § 36 odst. 4 zákona o státní službě), kterým stanoví, že zvláštní část zkoušky zvláštní odborné způsobilosti úředníka územního samosprávného celku k výkonu konkrétní správní činnosti se považuje za rovnocennou zvláštní části úřednické zkoušky pro příslušný obor služby. Představený je jmenován do služebního poměru pouze na dobu určitou, dokud nesplní úřednickou zkoušku. Tuto zkoušku je povinen splnit do 12 měsíců od vzniku služebního poměru. Po složení úřednické zkoušky je služební poměr změněn na dobu neurčitou. Státního zaměstnance při výkonu zvláštní části úřednické zkoušky hodnotí zkušební komise, která má 3 členy, a zřizuje se podle oboru služby u ústředního správního úřadu, do jehož působnosti daný obor služby patří. Zákon o státní službě v § 107 také říká, že další prohlubování vzdělání státních zaměstnanců a jeho rozsah stanoví služební orgán, při čemž vychází z jejich služebního hodnocení. Za prohlubování považuje tento zákon vstupní vzdělávání, průběžné vzdělávání, vzdělávání představených a jazykové vzdělávání.⁶³ Z tohoto ustanovení tedy vyplývá, že další vzdělávání vedoucích zaměstnanců ve státní správě (tedy představených) je individuální, a není přesně vymezen jeho obsah ani rozsah. V tomto směru považuji vzdělávání úředníků územních samosprávných celků za lépe právně upravené.

⁶³ *ÚZ ZÁKON O STÁTNÍ SLUŽBĚ*. Ostrava: Sagit, 2015, s. 13 – 29.

7. Závěr

Na závěr bych chtěla říci, že jsem velmi spokojená s výběrem tématu své bakalářské práce, protože mě tato problematika velmi zaujala. Tato práce mi umožnila alespoň trochu nahlédnout do problematiky řízení lidských zdrojů ve veřejné správě. Pokusila jsem se vymezit základní kompetence vedoucích zaměstnanců a jejich úskalí. U každé činnosti, kterou manager vykonává a za kterou nese odpovědnost, jsem uvedla, jakým způsobem by měla být vykonávána, a naopak čemu by se měl vedoucí zaměstnanec vyhnout. Také jsem u každé z těchto kompetencí vymezila dovednosti, které jsou k jejímu výkonu nezbytné. V dalších kapitolách jsem se zaměřila na další, dle mého názoru, velmi podstatné dovednosti, které jsou důležité pro vedoucí zaměstnance ve veřejné správě. Poměrně obsáhle jsem zhodnotila problematiku motivování zaměstnanců, kterou osobně považuji za velmi důležitou. Dále jsem se zaměřila na chování vedoucích zaměstnanců, jejich komunikační schopnosti a na osobnostní předpoklady managerů.

Díky této kvalifikační práci jsem získala jedinečnou příležitost zhodnotit tuto problematiku také z pohledu praxe. Tuto možnost mi poskytl Krajský Úřad Středočeského kraje, Úřad pro ochranu osobních údajů, Obecní úřad ve Zdicích a také Územního pracoviště Praha – východ, spadající pod Finanční úřad Středočeského kraje. Jako autorka této práce jsem kontaktovala vždy jednoho vedoucího zaměstnance z každé z těchto organizací a pokusila se získat informace ohledně hodnocení a konkrétních požadavků na získané dovednosti managerů. Také jsem se pokusila popsat všechny tyto požadavky stanovené zákonem a porovnat získávání dovedností vedoucích zaměstnanců ve státní správě podle zákona č. 234/2014 Sb. o státní službě a získávání dovedností vedoucích úředníků územních samosprávných celků podle zákona č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků.

Personální management popisuje ideální dovednosti vedoucích zaměstnanců a správné postupy při výkonu managerských činností. Díky této práci jsem si uvědomila, že reálné schopnosti, dovednosti a kompetence vedoucích zaměstnanců nejsou mnohdy zdaleka na takové úrovni, jakou bychom si všichni přáli. Jak již bylo v úvodu řečeno, lidské zdroje – lidé jsou nejdůležitější složkou veřejné správy a právě lidé, jsou reálnými vykonavateli správních

a dalších důležitých činností v organizaci. Kvalita práce zaměstnanců ve veřejné správě se odvíjí zejména od schopností a dovedností managerů, kteří jednotlivé skupiny úředníků řídí, rozvíjejí i motivují, často i vzdělávají. Právě z tohoto důvodu se domnívám, že žádná organizace ve veřejné správě nemůže nikdy kompletně dokonale fungovat, protože i vedoucí zaměstnanci jsou jen lidé, kteří mnohdy více či méně chybují. Myslím si, že je velmi důležité, aby manažeři co nejvíce přiblížili k teoriím personálního managementu, a byli schopni soustavným vzděláváním v této oblasti tyto teorie uvádět do praxe. Touto prací bych chtěla upozornit na důležitost manažerského vzdělávání a celkových kompetencí, schopností a dovedností vedoucích zaměstnanců – managerů ve veřejné správě. Věřím, že i díky novému zákonu o státní službě, by mělo dojít k zlepšení úrovně managerů ve státní správě. Čím lépe bude dle mého názoru fungovat veřejná správa, a to díky dobrým znalostem a dovednostem vedoucích zaměstnanců, tím lepším bude naše republika státem.

Resumé

The topic of my thesis is Management skills - competencies of manager (managing employee) in public administration. I chose this topic especially because I realize the importance of proper functioning of public administration. The main component of a public administration is human resources, which are the real executers of administrative activities. The quality of work of employees in public sector is mainly depended on the skills of managers, who lead particular group of officials.

In a chapter number two I describe various competencies of managing employee in the public administration. Each of the individual competencies expands in more specific section. The first subchapter describes manager planning, procedures of planning, types of planning and manager aims. Other subsections focus on personnel activities of managers, organizing, decision-making and leadership. The fifth section of chapter number two focuses on controlling and evaluation of subordinate employees. I also decided to demonstrate specific evaluation methods in several different public administration organizations.

The chapter number three is devoted to motivation. Motivation is in this thesis considered as one of the most important skills of a managing employee. In this chapter I focus on different ways managers should motivate their subordinates and describe theoretical basics of motivation. The fourth chapter contains information about the behavior and communication skills of managers. Communication is one of the basic operations of managing employee and it is necessary for managers to be good at it. Manager's personality and qualities that the manager should have are described in detail in chapter number five. The sixth chapter of this thesis is devoted to skills and ways of obtaining them in public administration. In this chapter I describe the obtaining of manager skills in public administration according to two different laws and try to compare them. In this work I would like to highlight the importance of high-level of capabilities and skills of managing employees in public administration. It is necessary to realize this importance to achieve improvement of manager skills in public administration. In my opinion the better will the public administration operate, the better will be our republic country to live.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd., překlad 4. rev. vyd. Překlad Josef Koubek. Praha: Fragment, 2011, 400 s. ISBN 978-802-5311-981.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery: kdo jsem já, kdo jste vy?*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1996, 257 s. ISBN 80-859-4312-3.

DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 339 s. ISBN 80-247-1300-4.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Výzvy managementu pro 21. století*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 187 s. ISBN 80-726-1021-X.

HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2000, 774 s. ISBN 80-717-8303-X.

HOLEČEK, Václav, Jana MIŇHOVÁ a Pavel PRUNNER. *Psychologie pro právníky*. 2. rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007, 351 s. Právnícké učebnice (Aleš Čeněk). ISBN 978-807-3800-659.

KAHLE, Bohuslav a STÝBLO, Jiří. *Praktická personalistika: Zaměstnanec - zaměstnavatel - stát- vztahy - práva - povinnosti*. 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 1994, 256 s. ISBN 80-858-5606-9.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 149 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

KOONTZ, Harold a WEIHRICH, Heinz. *Management*. Doc. ing. Václav Dolanský, CSc. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-856-0545-7.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011, 157 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3664-8.

SKOŘEPA, Ladislav a Jaroslav ERNEKER. *Řízení a manažerské dovednosti: studijní text*. 1. vyd. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2006, 139 s. ISBN 80-867-0814-4.

STÝBLO, Jiří. *Jak šetřit čas manažera?*. Ostrava: Montanex, 1994, 103 s. ISBN 80-857-8008-9.

STÝBLO, Jiří. *Management současný a budoucí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2008, 186 s. ISBN 978-80-86946-67-2.

STÝBLO, Jiří. *Moderní personalistika: Trendy, inspirace, výzvy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, 139 s. ISBN 80-716-9616-1.

STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada, 1993, 334 s. ISBN 80-854-2492-4.

ZLÁMAL, Jaroslav, Petr BAČÍK a Jana BELLOVÁ. *Management: základy managementu*. Vyd. 1. Kralice na Hané: Computer Media, 2011, 104 s. ISBN 978-80-7402-083-4.

Další zdroje:

Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy – Ministerstvo vnitra České republiky

Organizační řád Krajského úřadu Středočeského kraje

Pracovní řád Krajského úřadu Středočeského kraje

ÚZ OBCE, KRAJE, hl.m. PRAHA, ÚŘEDNÍCI OBCÍ A KRAJŮ, OBECNÍ POLICIE. Ostrava: Sagit, 2013. ISBN 978-80-7208-977-2.

ÚZ ÚSTAVA ČESKÉ REPUBLIKY: Listina základních práv a svobod ; Parlament, ministerstva ; Ombudsman ; Antidiskriminační zákon : podle stavu k .. Ostrava: Sagit. ISBN 978-80-7488-031-5.

ÚZ ZÁKONÍK PRÁCE: podle stavu k .. Ostrava: Sagit, 2014, sv. ÚZ. ISBN 978-80-7488-010-0.

ÚZ ZÁKON O STÁTNÍ SLUŽBĚ. Ostrava: Sagit, 2015. ISBN 978-80-7488-074-2.

Zákon č. 198/2009 Sb. o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací

Zákon č. 6/1993 Sb. o České národní bance

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 – Schéma organizace s úzkým rozpětím managementu

Obrázek č. 2 – Schéma organizace s širokým rozpětím managementu

Obrázek č. 3 – Maslowova pyramida potřeb

Obrázek č. 4 – Bilanční rovnice

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Popis pracovního místa

Příloha č. 2 – Periodické hodnocení - referent

Příloha č. 3 – Periodické hodnocení – vedoucí zaměstnanec

Příloha č. 1



POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA

Typizovaný název pracovní pozice: vedoucí Odboru finančního	
Název pracovní pozice dle pracovní smlouvy: vedoucí Odboru finančního	
Příjmení, jméno, titul:	
Odbor: finanční	Oddělení: -----
Přenesená působnost: 50%	Samostatná působnost: 50%
Doba určitá: NE	Hrazeno z fondů: NE
Zařazení dle katalogu prací: 2.10.02: REFERENT FISKÁLNÍ POLITIKY, ROZPOČTU A FINANCOVÁNÍ - bod 3, 4, 16	

Platová třída: 13

Charakteristika činnosti:

- Sestavování návrhu rozpočtu kraje nebo hlavního města Prahy včetně provádění rozpočtových opatření a stanovování zásad pro jeho sledování a způsob zúčtování.
- Tvorba souhrnné koncepce a metodiky financování kraje nebo hlavního města Prahy.
- Tvorba koncepce rozpočtu a dotační politiky kraje nebo hlavního města Prahy.

Hlavní úkoly a činnosti:

- Na základě pokynů Rady kraje a Zastupitelstva kraje stanovuje hlavní směry rozvoje a metodiky financování Středočeského kraje.
- Metodicky řídí tvorbu rozpočtu Středočeského kraje a navrhuje jeho koncepci.
- Metodicky řídí finanční plán investičních činností Středočeského kraje
- Organizuje, řídí a odpovídá za plnění veškeré činnosti odboru, danou mu organizačním řádem Krajského úřadu Středočeského kraje.
- Rozhoduje o svěřených záležitostech zakotvených v organizačním řádu a dalších předpisech, zabezpečuje přijetí včasných a účinných opatření ke splnění potřebných úkolů.
- Vyjadřuje se a odpovídá za návrhy a podklady ze svěřené oblasti, které jsou předkládány Radě kraje a Zastupitelstvu kraje.
- Zajišťuje a zodpovídá za realizaci usnesení Rady kraje a Zastupitelstva kraje, směrnic a opatření ředitele KÚ a ústředních orgánů ČR na svěřeném úseku činnosti.
- Účastní se porad vedoucích odborů KÚ a zabezpečuje plnění úkolů z nich vyplývajících.
- Zabezpečuje dodržování právních a dalších předpisů týkajících se svěřeného úseku.
- Řídí a koordinuje oddělení rozpočtu a oddělení účetnictví.
- Vytváří příznivé podmínky pro zvyšování odborné úrovně podřízených zaměstnanců.
- Zabezpečuje vytváření příznivých pracovních podmínek.
- Kontroluje práci a pravidelně hodnotí pracovní výsledky podřízených zaměstnanců, zabezpečuje odměňování řízených zaměstnanců podle platných mzdových předpisů v závislosti na druhu vykonané práce a jejich výkonnosti a zásluhách na výsledcích práce.
- Řídí, vede a motivuje své podřízené a zabezpečuje jejich optimální začlenění do organizační struktury své oblasti, s cílem dosahovat maximální efektivity a výkonnosti odboru.
- Další náplň pracovní činnosti je dána povinnostmi vedoucího zaměstnance uvedenými v pracovním řádu.

<ul style="list-style-type: none"> • Plní další úkoly dle pokynů přímého nadřízeného na základě sjednaného druhu práce.
Přímý nadřízený: ředitel KÚ
Přímí podřízení: vedoucí oddělení rozpočtu, vedoucí oddělení účetnictví, asistentka
Zastupitelnost: vedoucí oddělení rozpočtu , pov. zast.(Ing. Mikulová)
Hmotná odpovědnost: NE

KVALIFIKAČNÍ POŽADAVKY

Požadované vzdělání: Vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu (13. – 16. platová třída)
Požadovaná znalost právních předpisů: <ul style="list-style-type: none"> • zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví • zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů • zákon č. 129/2000 Sb., o krajích • zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů • zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě • vyhláška 416/2004 Sb., kterou se provádí zákon 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů

- zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů
- zákon č. 243/2000 Sb., o rozpočtovém určení daní

Znalost práce na PC:

- MS WORD - základní znalosti
- MS EXCEL - základní znalosti
- MS OUTLOOK - základní znalosti

Znalost cizího jazyka:

- Nepožadováno

Řidičský průkaz:

- Nepožadováno

POVINNÉ ZKOUŠKY, ŠKOLENÍ

Zvláštní odborná způsobilost:

- Při finančním hospodaření územních samosprávných celků a jeho přezkumu [FIN]

Povinná školení:

- Vstupní školení z oblasti BOZP a PO
- Základy spisové služby
- Vstupní vzdělávání
- Periodické školení z oblasti BOZP
- Vzdělávání vedoucích úředníků
- Periodické školení z oblasti BOZP vedoucích úředníků

KOMPETENČNÍ MODEL

Pracovní kompetence	
Odborná způsobilost	<ul style="list-style-type: none">• efektivně využívá odbornou kvalifikaci k řešení pracovních úkolů při řízení konkrétního odboru/oddělení• zná právní předpisy nezbytné k výkonu sjednané práce a náležitě je aplikuje při řízení konkrétního odboru/oddělení v různých situacích a měnících se podmínkách• orientuje se v právních předpisech veřejné správy• orientuje se v provázanosti odborných procesů v rámci úřadu
Kvalita práce	<ul style="list-style-type: none">• jedná profesionálně, je odpovědný a spolehlivý• dodržuje povinnosti stanovené předpisy pro výkon práce (zákoník práce, pracovní řád, vnitřní směrnice, atd.)• rozhoduje a přebírá za tato rozhodnutí zodpovědnost• odvádí práci kvalitně, přesně, bezchybně a v požadovaném termínu• ochotně přijímá nové pracovní úkoly• přichází s novými myšlenkami a navrhuje zlepšení stávajících procesů a činností
Obecné kompetence	
Organizování a plánování práce	<ul style="list-style-type: none">• stanovuje priority a efektivně plánuje a využívá pracovní čas svůj a svých podřízených• překonává překážky při plnění stanoveného cíle i při měnících se podmínkách

	<ul style="list-style-type: none"> • rozděluje práci podřízeným a následně provádí kontrolu jejího plnění
Řešení problémů	<ul style="list-style-type: none"> • identifikuje a analyzuje problémy • nachází různá (alternativní) řešení problémů • rozlišuje podstatné a nepodstatné informace a činí logická rozhodnutí • předvídá rizika vzniku problému
Čestnost a loajálnost	<ul style="list-style-type: none"> • vystupuje a jedná v souladu s pravidly stanovenými v pracovním řádu a totéž vyžaduje od podřízených • chápe dopady porušení etických norem na úřad, na sebe i jiné • přijímá a podporuje rozhodnutí přijatá vedením úřadu
Odolnost vůči zátěži a stresu	<ul style="list-style-type: none"> • jedná klidně a efektivně v podmínkách vysokého zatížení a stresu (např. pod časovým tlakem, při mimořádných situacích) • předchází stresovým situacím u sebe i podřízených • zmírňuje dopady stresových situací na plnění úkolů
Vyjednávání a argumentace	<ul style="list-style-type: none"> • při jednání je věcný • při jednání se zaměřuje na cíl a správně formuluje otázky • při jednání nachází a používá správné argumenty • při jednání akceptuje názory druhých a přispívá k dosažení konsensu
Sociální kompetence	
Interpersonální komunikace a jednání s lidmi	<ul style="list-style-type: none"> • komunikuje otevřeně, objektivně, zdvořile a ochotně • umí vést dialog • jednoduše a výstižně vysvětluje odbornou problematiku podřízeným i ostatním stranám • věcně argumentuje, zvládá námitky, má nadhled a nebere si věci osobně • správně používá český jazyk v písemném i mluveném projevu • je empatický
Týmová spolupráce	<ul style="list-style-type: none"> • sestavuje a řídí funkční tým pro řešení úkolu • spolupracuje na plnění úkolů s ostatními členy týmu
Prezentování	<ul style="list-style-type: none"> • srozumitelně a věcně prezentuje • umí připravit prezentaci, která má myšlenkovou strukturu a logiku • používá adekvátní neverbální a verbální komunikační prostředky ve vztahu ke zvolenému tématu, příležitosti a publiku
Osobnostní rozvoj	<ul style="list-style-type: none"> • identifikuje potřeby a příležitosti pro osobní rozvoj svůj i podřízených • vzdělává se

	<ul style="list-style-type: none"> • stanovuje vhodné a realistické osobní cíle sobě i podřízeným • umí přijmout kritiku a vyvodit z ní odpovídající závěry
Manažerské kompetence	
Strategie řízení a plánování	<ul style="list-style-type: none"> • přijímá rozhodnutí dlouhodobého strategického charakteru a nese za ně odpovědnost • přijímá alternativní strategická rozhodnutí vzhledem ke vzniklým situacím a dostupným zdrojům
Efektivní vedení a řízení	<ul style="list-style-type: none"> • efektivně vede pracovní tým (z hlediska časového, kapacitního a ekonomického) • nese za tým zodpovědnost • zvládá personální práci v řízeném odboru/oddělení v oblasti výběru, odměňování a motivování zaměstnanců • před rozhodnutím zajistí a zvažuje všechna relevantní data • organizuje a vede porady a pracovní setkání • zadává úkoly dle metodiky SMART
Podpora a motivace	<ul style="list-style-type: none"> • podporuje a motivuje podřízené a to i osobním příkladem • vytváří a zabezpečuje vhodné pracovní podmínky, podporuje podřízené i v mimopracovních oblastech • využívá motivační nástroje pro řízení podřízených
Hodnocení a zpětná vazba	<ul style="list-style-type: none"> • hodnotí objektivně a průběžně • poskytuje zpětnou vazbu (i negativní) • přijímá zpětnou vazbu (i negativní) • periodicky hodnotí podřízené dle metodiky KÚSK • využívá hodnocení jako manažerský nástroj

Datum:	Datum:
Podpis ředitele KÚSK:	Podpis zaměstnance:

Příloha č. 2

PERIODICKÉ HODNOCENÍ - REFERENT					
Příjmení, jméno, titul		Škála hodnocení nadřazeným			
Pracovní zařazení		4	Velmi dobrá úroveň		
Odbor		3	Optimální úroveň		
Oddělení		2	Postačující úroveň		
Jméno hodnotitele		1	Nízká úroveň		
Hodnotící období (od - do)		HODNOTITEL			
PRACOVNÍ KOMPETENCE		4	3	2	1
Odborná způsobilost	efektivně využívá odbornou kvalifikaci k řešení pracovních úkolů a stanovených cílů				
	zná právní předpisy nezbytné k výkonu sjednané práce a náležitě je aplikuje při práci v různých situacích a měnících se podmínkách				
	orientuje se v právních předpisech veřejné správy				
	orientuje se v provázanosti odborných procesů v rámci úřadu				
Kvalita práce	jedná profesionálně, je odpovědný a spolehlivý				
	dodržuje povinnosti stanovené předpisy pro výkon práce (zákoník práce, pracovní řád, vnitřní směrnice, atd.)				
	rozhoduje a přebírá v rámci přidělených úkolů za tato rozhodnutí zodpovědnost				
	odvádí práci kvalitně, přesně, bezchybně a v požadovaném termínu				
	ochotně přijímá nové pracovní úkoly				
	před rozhodnutím umí získat všechna relevantní data				
OBECNÉ KOMPETENCE		4	3	2	1
Organizování a plánování práce	stanovuje priority úkolů, efektivně plánuje a využívá svůj pracovní čas				
	postupuje podle připraveného plánu či programu				
Řešení problémů	překonává překážky při plnění stanoveného cíle i při měnících se podmínkách				
	identifikuje a analyzuje problémy				
	nachází různá (alternativní) řešení problémů				
Čestnost a loajálnost	rozlišuje podstatné a nepodstatné informace a činí logická rozhodnutí				
	předvídá rizika vzniku problému				
Odolnost vůči zátěži a stresu	vystupuje a jedná v souladu s pravidly stanovenými v pracovním řádu				
	chápe dopady porušení etických norem na úřad, na sebe i jiné				
Vyjednávání a argumentace	přijímá a podporuje rozhodnutí přijatá nadřazenými				
	jedná klidně a efektivně v podmínkách pracovního zatížení a stresu (např. pod časovým tlakem, při mimořádných situacích)				
	při jednání je věcný				
	při jednání se zaměřuje na cíl a správně formuluje otázky				
	při jednání nachází a používá správné argumenty				
	při jednání akceptuje názory druhých a přispívá k dosažení konsensu				
SOCIÁLNÍ KOMPETENCE		4	3	2	1
Interpersonální komunikace a jednání s lidmi	komunikuje otevřeně, objektivně, zdvořile a ochotně				
	umí vést dialog				
	jednoduše a výstižně vysvětluje odbornou problematiku				
	věcně argumentuje, zvládá námitky, má nadhled a nebere si věci osobně				
	správně používá český jazyk v písemném i mluveném projevu				
Týmová spolupráce	je empatický				
	poskytuje a přijímá zpětnou vazbu (i negativní)				
Prezentování	spolupracuje na plnění úkolů s ostatními členy týmu				
	srozumitelně a věcně prezentuje				
	umí připravit prezentaci, která má myšlenkovou strukturu a logiku				
Osobní rozvoj	používá adekvátní neverbální a verbální komunikační prostředky ve vztahu ke zvolenému tématu, příležitosti a publiku				
	identifikuje potřeby a příležitosti pro svůj osobní rozvoj				
	vzdělává se				
	stanovuje vhodné a realistické osobní cíle				
	umí přijmout kritiku a vyvodit z ní odpovídající závěry				
CELKOVÉ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE - ZÁVĚR VYPLÝVAJÍCÍ Z HODNOCENÍ					
(slovní shrnutí plnění kompetencí, plnění úkolů vyplývajících z pracovní náplně, identifikace silných a slabých stránek.....)					
NÁVRH NA ÚPRAVU OSOBNÍHO PŘÍPLATKU					
Vyberte jednu z možností	• ponechat stávající osobní příplatek beze změny				
	• zvýšit osobní příplatek				
	• snížit osobní příplatek				
	• odejmout osobní příplatek				

ODBORNÝ ROZVOJ, AKTUALIZACE (TVORBA) IPV	
Odborný rozvoj (na jakou oblast bude zaměřen - slovně)	
Aktualizace a tvorba IPV (návrh konkrétních vzdělávacích akcí pro následující období - vyplňte list IPV)	0
	0
VYJÁDRĚNÍ HODNOCENÉHO (komentář k hodnocení, náměty ke zlepšení práce, k odbornému rozvoji, návrhy na další vzdělávání	
S výše uvedeným hodnocením souhlasím	
S výše uvedeným hodnocením souhlasím s výhradou (uved'te jakou)	
S výše uvedeným hodnocením nesouhlasím (uved'te proč)	
DATUM A PODPIS	
Hodnocený	<i>datum</i> <i>podpis</i>
Hodnotitel	<i>datum</i> <i>podpis</i>
Nadřízený hodnotitele	<i>datum</i> <i>podpis</i>

Příloha č. 3

PERIODICKÉ HODNOCENÍ VEDOUCÍHO ZAMĚSTNANCE					
Příjmení, jméno, titul		Škála hodnocení nadřazeným			
Pracovní zařazení		4	3	2	1
Odbor		4	3	2	1
Oddělení		4	3	2	1
Jméno hodnotitele		4	3	2	1
Hodnotící období (od - do)		HODNOTITEL			
PRACOVNÍ KOMPETENCE		4	3	2	1
Odborná způsobilost	efektivně využívá odbornou kvalifikaci k řešení pracovních úkolů při řízení konkrétního odboru/oddělení				
	zná právní předpisy nezbytné k výkonu sjednané práce a náležitě je aplikuje při řízení konkrétního odboru/oddělení v různých situacích a měnících se podmínkách				
	orientuje se v právních předpisech veřejné správy				
	orientuje se v provázanosti odborných procesů v rámci úřadu				
Kvalita práce	jedná profesionálně, je odpovědný a spolehlivý				
	dodržuje povinnosti stanovené předpisy pro výkon práce (zákoník práce, pracovní řád, vnitřní směrnice, atd.)				
	rozhoduje a přebírá za tato rozhodnutí zodpovědnost				
	odvádí práci kvalitně, přesně, bezchybně a v požadovaném termínu				
	ochotně přijímá nové pracovní úkoly				
	přichází s novými myšlenkami a navrhuje zlepšení stávajících procesů a činností				
OBECNÉ KOMPETENCE		4	3	2	1
Organizování a plánování práce	stanovuje priority a efektivně plánuje a využívá pracovní čas svůj a svých podřízených				
	překonává překážky při plnění stanoveného cíle i při měnících se podmínkách				
Řešení problémů	rozděluje práci podřízeným a následně provádí kontrolu jejího plnění				
	identifikuje a analyzuje problémy				
	nachází různá (alternativní) řešení problémů				
Čestnost a loajálnost	rozlišuje podstatné a nepodstatné informace a činí logická rozhodnutí				
	předvídá rizika vzniku problému				
	vystupuje a jedná v souladu s pravidly stanovenými v pracovním řádu a totéž vyžaduje od podřízených				
Odolnost vůči zátěži a stresu	chápe dopady porušení etických norem na úřad, na sebe i jiné				
	přijímá a podporuje rozhodnutí přijatá vedením úřadu				
	jedná klidně a efektivně v podmínkách vysokého zatížení a stresu (např. pod časovým tlakem, při mimořádných situacích)				
Vyjednávání a argumentace	předchází stresovým situacím u sebe i podřízených				
	zmírňuje dopady stresových situací na plnění úkolů				
	při jednání je věcný				
	při jednání se zaměřuje na cíl a správně formuluje otázky				
	při jednání nachází a používá správné argumenty				
	při jednání akceptuje názory druhých a přispívá k dosažení konsensu				
SOCIÁLNÍ KOMPETENCE		4	3	2	1
Interpersonální komunikace a jednání s lidmi	komunikuje otevřeně, objektivně, zdvořile a ochotně				
	umí vést dialog				
	jednoduše a výstižně vysvětluje odbornou problematiku podřízeným i ostatním stranám				
	věcně argumentuje, zvládá námitky, má nadhled a nebere si věci osobně				
	správně používá český jazyk v písemném i mluveném projevu				
Týmová spolupráce	je empatický				
	sestavuje a řídí funkční tým pro řešení úkolu				
Prezentování	spolupracuje na plnění úkolů s ostatními členy týmu				
	srozumitelně a věcně prezentuje				
	umí připravit prezentaci, která má myšlenkovou strukturu a logiku				
	používá adekvátní neverbální a verbální komunikační prostředky ve vztahu ke zvolenému tématu, příležitosti a publiku				
Osobní rozvoj	identifikuje potřeby a příležitosti pro osobní rozvoj svůj i podřízených				
	vzdělává se				
	stanovuje vhodné a realistické osobní cíle sobě i podřízeným				
	umí přijmout kritiku a vyvodit z ní odpovídající závěry				

MANAŽERSKÉ KOMPETENCE		4	3	2	1
Strategie řízení a plánování	přijímá rozhodnutí dlouhodobého strategického charakteru a nese za ně odpovědnost				
	přijímá alternativní strategická rozhodnutí vzhledem ke vzniklým situacím a dostupným zdrojům				
Efektivní vedení a řízení	efektivně vede pracovní tým (z hlediska časového, kapacitního a ekonomického)				
	nese za tým zodpovědnost				
	zvládá personální práci v řízeném odboru/oddělení v oblasti výběru, odměňování a motivování zaměstnanců				
	před rozhodnutím zajistí a zvažuje všechna relevantní data				
	organizuje a vede porady a pracovní setkání				
Podpora a motivace	zadává úkoly dle metodiky SMART				
	podporuje a motivuje podřízené a to i osobním příkladem				
	vytváří a zabezpečuje vhodné pracovní podmínky, podporuje podřízené i v mimopracovních oblastech				
Hodnocení a zpětná vazba	využívá motivační nástroje pro řízení podřízených				
	hodnotí objektivně a průběžně				
	poskytuje zpětnou vazbu (i negativní)				
	přijímá zpětnou vazbu (i negativní)				
	periodicky hodnotí podřízené dle metodiky KÚSK				
	využívá hodnocení jako manažerský nástroj				
CELKOVÉ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE - ZÁVĚR VYPLÝVAJÍCÍ Z HODNOCENÍ					
(slovní shrnutí plnění kompetencí, plnění úkolů vyplývajících z pracovní náplně, identifikace silných a slabých stránek.....)					
NÁVRH NA ÚPRAVU OSOBNÍHO PŘÍPLATKU					
Vyberte jednu z možností	<ul style="list-style-type: none"> • ponechat stávající osobní příplatek beze změny • zvýšit osobní příplatek • snížit osobní příplatek • odejmout osobní příplatek 				
ODBOBNÝ ROZVOJ, AKTUALIZACE (TVORBA) IPV					
Odborný rozvoj (na jakou oblast bude zaměřen - slovně)					
Aktualizace a tvorba IPV (návrh konkrétních vzdělávacích akcí pro následující období - vyplňte list IPV)	0				
	0				
VYJÁDRĚNÍ HODNOCENÉHO (komentář k hodnocení, náměty ke zlepšení práce, k odbornému rozvoji, návrhy na další vzdělávání					
S výše uvedeným hodnocením souhlasím					
S výše uvedeným hodnocením souhlasím s výhradou (uved'te jakou)					
S výše uvedeným hodnocením nesouhlasím (uved'te proč)					
DATUM A PODPIS					
Hodnocený	datum	podpis			
Hodnotitel	datum	podpis			
Nadřízený hodnotitele	datum	podpis			