ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA PRÁVNICKÁ

Katedra veřejné správy

Bakalářská práce

Manažerské dovednosti - kompetence manažera (vedoucího pracovníka) ve veřejné správě

Management skills - competencies of manager (managing employee) in public administration

Předkládá: Martin Toupal

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Helena Sequensová

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta právnická
Akademický rok: **2016/2017**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Martin TOUPAL**
Osobní číslo:	**R14B0124P**
Studijní program:	**B6804 Právní specializace**
Studijní obor:	**Veřejná správa**
Název tématu:	**Managerské dovednosti - kompetence managera (vedoucího zaměstnance) ve veřejné správě**
Zadávající katedra:	**Katedra veřejné správy**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Dovednosti managera
3. Určování, získávání, rozšiřování, prohlubování dovedností
4. Kompetence managera a jejich modely
5. Osobnost managera
6. Závěr

Rozsah grafických prací:

Rozsah kvalifikační práce: **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 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. března 2017**

Doc. JUDr. Jan Pauly, CSc.
děkan

L.S.

JUDr. Tomáš Louda, CSc.
vedoucí katedry

V Plzni dne 8. října 2016

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Manažerské dovednosti, kompetence manažera (vedoucího pracovníka) ve veřejné správě“ zpracoval samostatně a že jsem vyznačil prameny, z nichž jsem pro svou práci čerpal způsobem pro vědeckou práci obvyklým.

V Plzni 26. 3. 2017 .....

podpis autora

Poděkování

Rád bych poděkoval hlavně mé vedoucí práce Mgr. Heleně Sequensové za věcné připomínky k práci. Z rodiny bych rád poděkoval především Zuzaně Nunvářové, Petře Nunvářové a Daniele Hruškové za důslednou kontrolu pravopisu a mnohé věcné připomínky.

Obsah

ÚVOD **1**

DEFINICE TERMÍNU „MANAŽER/VEDOUCÍ PRACOVNÍK VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ“ **3**

1. VYMEZENÍ MANAŽERSKÝCH DOVEDNOSTÍ **4**

1.1 Plánování **5**

1.2 Rozhodování **8**
1.2.1 Fáze a modely rozhodování 8
1.2.2 Vyhledávání alternativ 9
1.2.3 Analýza užitku a nákladů 9
1.2.4 Stanovení alternativ 9
1.2.5 Hodnocení alternativ 10
1.2.6 Výběr alternativ 10
1.2.7 Nástroje analýzy rozhodování 12

1.3 Organizování **13**
1.3.1 Vytváření organizačních útvarů (oddělení, odborů) 13
1.3.2 Organizační nástroje 14
1.3.4 Komunikace 18

1.4 Vedení **20**
1.4.1 Teorie X a Y 20
1.4.2 Styly vedení 21
1.4.3 Delegování 22
1.4.4 Motivace 25
1.4.5 Konflikty 28

1.5. Personalistika **29**
1.5.1 Vyhledávání, výběr a přijímání pracovníků 30
1.5.2 Adaptace pracovníků 33
1.5.3 Hodnocení pracovníků 34
1.5.4 Odměňování pracovníků 40
1.5.5 Propouštění zaměstnanců 41
1.5.6 Organizační kultura 43

1.6 KONTROLOVÁNÍ **45**
1.6.1 Druhy a metody měření 45
1.6.2 Interní audit 47

2. ZÍSKÁVÁNÍ, ROZŠIŘOVÁNÍ A PROHLUBOVÁNÍ DOVEDNOSTÍ.... 49

3. KOMPETENCE MANAŽERA/VEDOUCÍHO PRACOVNÍKA..... 53

4. OSOBNOST MANAŽERA/VEDOUCÍHO PRACOVNÍKA..... 58

ZÁVĚR..... 60

PRÁVNÍ PŘEDPISY 65

DATABÁZE..... 66

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK..... 67

OÚ - OBECNÍ ÚŘAD 67

PO - PRÁVNICKÁ OSOBA..... 67

FO - FYZICKÁ OSOBA..... 67

ÚSC - ÚZEMNĚ SAMOSPRÁVNÝ CELEK..... 67

SEZNAM PŘÍLOH..... 67

Úvod

Toto téma jsem si vybral, protože se mi líbí spojení managementu a veřejné správy a důležitost manažerských dovedností vedoucích pracovníků ve veřejné správě v dnešní době.

Na první pohled se téma práce může zdát jako nesmyslné či nezapadající do veřejné sféry, konkrétně do oblasti veřejné správy. Možná je to způsobeno představou veřejnosti, že i dnes si veřejnou správu a především její jednotlivé organizace představují především jako správní jednotky byrokratického charakteru s primárním zaměřením na administrativu a právní regulaci. Zmíněné činnosti jsou nedílnou pracovní náplní veřejné správy pochopitelně i dnes, ovšem dle mého názoru již ne v takové míře, jako tomu bylo dříve.

To zapříčinila především reforma veřejné správy odstartovaná v 90. letech, jejímž hlavním cílem bylo a stále je snížení míry byrokracie správních orgánů. K tomu má přispět fakt, že správní orgány představujív dnešní době organizace poskytující služby veřejnosti, která je označována za klientelu. Tyto dva klíčové pojmy přejaté z managementu, typické hlavně pro soukromý sektor, se tak implementovaly do sektoru veřejného. S tím přišla pochopitelně nutnost změny ve fungování orgánů veřejné správy a s tím související nové nároky na schopnosti a dovednosti v oblasti managementu zejména na nejvyšších pozicích jako jsou vedoucí pracovníci. Právě vedoucím pracovníkům a jejich schopnostem, dovednostem a kompetencím, které ze schopností a dovedností vycházejí, bude věnována tato práce. Zároveň se budu snažit zjistit, zda dovednosti, které zde budou uvedeny, mohou vedoucí pracovníci veřejné správy užít ve stejném rozsahu, jako je tomu u manažerů v soukromém sektoru.

Na samotný začátek definuji pojem vedoucího pracovníka ve veřejné správě jako takový. V první a zároveň nejdelší části práce vymezím několik nejdůležitějších dovedností, kterými by měl každý vedoucí pracovník veřejné správy disponovat a následně se jim budu podrobně věnovat (vzhledem k velkému počtu dovedností a rozsahu práce vyberu pokud možno jen ty, které se vyskytují nejčastěji v literatuře zaměřené na management a dovednosti manažerů). Dále se pak zaměřím

na způsob získávání, rozšiřováni a prohlubování dovedností, kde užiji především příslušný právní předpis týkající se vzdělávání. Následující část věnuji kompetencím. Nejprve definuji pojem kompetence a pak se zaměřím na druhy kompetencí a proces tvorby a implementace kompetenčních modelů. V poslední části, ačkoli jde o problematiku vybočující od tématu práce, stručně popíši osobnost vedoucího pracovníka. V průběhu práce budou dle potřeby využity právní předpisy související s probíranou tematikou.

Definice termínu „manažer/vedoucí pracovník ve veřejné správě“

Než se začnu věnovat samotnému vymezení dovedností, bylo by nejdříve vhodné definovat, kdo je manažerem/vedoucím pracovníkem ve veřejné správě.

Zatímco v soukromé sféře se většinou jedná o ředitele nebo o top manažery v jednotlivých stupních managementu, ve veřejné správě se může jednat hned o několik různých osob, v závislosti na tom, zda se jedná o státní správu, nebo samosprávu. Pokud jde o státní správu, jedná se většinou o ministra spravujícího příslušný ústřední správní úřad, nebo ředitele v čele jiného ústředního správního úřadu. Stupněm mezi ministerstvy a obcemi jsou krajské úřady, v jejichž čele stojí ředitel úřadu, kterému jsou podřízeni vedoucí jednotlivých odborů. U samosprávy, kde hrají hlavní úlohu obecní úřady, ať už v samostatné působnosti, případně přenesené (v takovém případě hovoříme o obcích s pověřeným obecním úřadem a obcích s rozšířenou působností vykonávající státní správu) pak mluvíme o tajemníkovi nebo vedoucích odborů. Pro účely této práce budu užívat termín vedoucí pracovník, jehož definice je obsažena v **§11 zákona č. 262/2006 zákoníku práce: “Vedoucími zaměstnanci zaměstnavatele se rozumějí zaměstnanci, kteří jsou na jednotlivých stupních řízení zaměstnavatele oprávněni stanovit a ukládat podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci a dávat jim k tomu účelu závazné pokyny. Vedoucím zaměstnancem je nebo se za vedoucího zaměstnance považuje rovněž vedoucí organizační složky státu.“** Bude-li se v této práci hovořit o vedoucím pracovníkovi, míní se tím výše uvedený vedoucí odboru či tajemník.

1. Vymezení manažerských dovedností

Stejně jako manažer firmy v soukromém sektoru má primárně za cíl vytvářet zisk, vedoucí pracovník obecního úřadu musí vytvořit svými výkony také určitou nadhodnotu, a to s minimální časovou, personální a peněžní spotřebou[1]. Za tu lze pokládat např. získávání vzdělanějších a kvalifikovanějších pracovníků, vylepšování poskytovaných služeb, využívání nejmodernějších technologií, inovace a modernizace pracovního prostředí atd. Všechny výše zmíněné prvky vytvářející nadhodnotu by měly přispívat ke splnění primárního cíle organizace, kterou je spokojenost klientů veřejné správy.

K tomu, aby tento cíl mohl být naplněn, musí vedoucí pracovník veřejné správy disponovat určitou sadou dovedností. Některé publikace uvádějí více či méně rozsáhlé sety dovedností, respektive manažerských funkcí, ze kterých lze jednotlivé nejdůležitější dovednosti, do jisté míry odvodit.

5 klíčových manažerských funkcí (dovedností) uvádí i Weihrich:

A. **Plánování -** Zahrnuje nejrůznější cíle, úkoly a zdroje potřebné k jejich naplnění. Může se jednat o plány menšího či většího charakteru, pokrývající krátkodobý, střednědobý či dlouhodobý časový horizont. Plán by neměl být jen jeden, ale vždy by se mělo zvažovat více alternativ.

B. **Organizování -** Sem patří zejména organizování celé organizace a především jejich pracovníků, kteří by měli být zařazeni do jednotlivých pracovních týmů či skupin. Ty by měly za pomoci pracovního prostředí a dostupných nebo přidělených zdrojů ze strany vedoucího pracovníka, plnit jím zadané úkoly a přispívat tak k plnění cílů. Dále sem spadá např. organizace práce samotného vedoucího pracovníka.

[1] WEIHRICH, Heinz a KNOOTZ, Harold. *Management / Z amerického originálu přeložil Václav Dolanský.* Praha: East Publishing. 1998. 659 s. ISBN 80-7219-014-8., s. 20

C. **Vedení -** To se zabývá především problematikou uvnitř organizace a usměrňování pracovníků požadovaným směrem za účelem splnění jednotlivých cílů. Konkrétně jde např. o styly řízení, motivování, delegování a řešení konfliktů.

D. **Personalistika -** Tato část se zabývá výhradně lidskými zdroji. Konkrétně plánováním jejich samotné potřeby a následného výběru, přijmutí, zaškolení, zvyšování kvalifikace, odměňování, ale i třeba propouštění atd.

E. **Kontrolování -** Zahrnuje veskrze porovnávání skutečného stavu se stavem plánovaným. Nekontroluje se pouze splnění primárního cíle, ale také jednotlivé pracovní výkony týmů či jednotlivcům, a to za použití nejrůznějších hodnotících metod. Součástí kontroly je samozřejmě i následná oprava případných nedostatků[2].

Těmito funkcemi (fundamentálními dovednostmi) a z nich vycházejícími dovednostmi dílčími, se budu v následujících podkapitolách zabývat hlouběji.

1.1 Plánování

Jedná se beze sporu o nejdůležitější krok vedoucího pracovníka. Proto by měl oplývat vysokou mírou inteligence, aby dokázal pracovat s velmi obecnou škálou vizí a relevantních informací. Jeho myšlenky by měly mít jasný řád se zaměřením na současnost, ale i budoucnost. Zároveň se očekává, že bude iniciativní a udělá vše pro to, aby plán byl úspěšně realizován a přinesl pokud možno kladný výsledek. Celý proces pak pomáhá jak celé organizaci, tak přispívá k rozvoji systematického uvažování a práce s nejrůznějšími zdroji informací samotného vedoucího pracovníka[3].

[2] WEIHRICH, Heinz a KOONTZ, Harold. *Management / Z amerického originálu přeložil Václav Dolanský*. Praha: East Publishing, 1998. 659^s. ISBN 80-7219-014-8., s. 31-33

[3] DONNELLY, James H., GIBSON, James L. a IVANCEVICH, John M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3., s. 201

U vedoucího pracovníka ve veřejné správě se dá předpokládat, že bude plánovat v časovém rozmezí jednoho roku, protože na tak dlouhé období se stanovuje rozpočet organizace plus případné příspěvky ze strany státu na výkon státní správy v přenesené působnosti. Měl by tedy plánovat takové cíle, které dokáže plnit včas a v mezích přidělených finančních prostředků[4]. Pro co nejpřesnější určení finanční náročnosti je vhodné si zajistit potřebné informace, popřípadě provést konzultaci s odborníky a pro jistotu si vytvořit finanční rezervy[5]. Dále by při své činnosti měl pečlivě zvážit veškerá svá rozhodnutí a, pokud by se dostal do krize nebo musel čelit jiným problémům, měl by mít zároveň k dispozici více alternativ k jejich řešení.

Každý plán by měl obsahovat 4 základní složky:

1) **Cíl -** To, čeho se má dosáhnout
2) **Program činnosti/akce -** Specifikace kroků nutných k dosažení cíle
3) **Potřebné zdroje -** Finance, personál, technologie, čas
4) **Dopad -** Následky splnění/nesplnění cíle/ů v podobě nákladů a přínosů[6]

Hlavním problémem potřebných zdrojů k realizaci cílů je jejich správné přerozdělení, přičemž vše se odvíjí od množství financí organizace[7]. Pokud chce dosáhnout svého primárního cíle, musí k tomu mít personál, který pro ni bude pracovat, a příslušné materiální zdroje plus technologie. Vedoucí pracovník musí tedy pečlivě zvážit, zda upřednostní kvalifikovanější personál na úkor technologie a materiálních zdrojů.

[4] ARMSTRONG, Michael a STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 268 s. Expert. ISBN 978-80-247-2177-4., s. 50

[5] VEBER, Jaromír et al. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5. s. 54

[6] ARMSTRONG, Michael a STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 268 s. Expert. ISBN 978-80-247-2177-4., s. 50

[7] DONNELLY, James H., GIBSON, James L. a IVANCEVICH, John M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3., s. 213

či naopak. Případně se bude snažit najít nejlepší možnou variantu, která by zahrnovala vyrovnanost všech složek. K tomu musí počítat také s časem, který mu celý proces shánění a implementace výše uvedených zdrojů zabere.

Důležité pro vedoucího pracovníka veřejné správy je, aby si své plánování náležitě rozfázoval. Jako první by se měla analyzovat výchozí situace, následně stanovit vizi, formulovat krátkodobé i dlouhodobé cíle a jejich vzájemnou propojenost, formulovat a realizovat strategii a nakonec zkontrolovat, zda naplánovaný stav koresponduje se stavem reálným. Pokud ne, podniknout potřebné kroky k odstranění případných nedostatků[8].

U fází plánování bych se ještě rád zastavil, konkrétně u první. Analyzovat situaci lze pomocí nejrůznějších manažerských nástrojů. Tím nejjednodušším a nejpoužívanějším je SWOT analýza (Příloha A). Ta mapuje 4 konkrétní aspekty organizace, kterými jsou silné (Strenghts) a slabé (Weaknesses) stránky organizace a její příležitosti (Opportunities) či hrozby (Threats). Silné a slabé stránky zahrnují situaci uvnitř organizace, zatímco příležitosti a hrozby se týkají její vnější stránky. Silnou stránkou OÚ může být například vysoce kvalifikovaný/vzdělaný personál, rychlost rozhodování ve věcech nebo dobrá vzájemná spolupráce odborů. Za slabé stránky lze považovat špatnou organizaci práce, nízkou jazykovou vybavenost pracovníků či nedodržování určitých etických zásad.

Za příležitosti lze označit třeba vzájemnou spolupráci OÚ a VŠ za účelem zajišťování stáží pro studenty a následného případného zaměstnání absolventů. Nebo vyšší míra otevřenosti vůči klientům. Naopak hrozbami mohou být například nedůvěra klientů v OÚ, zapříčiněná jeho laxním přístupem k práci, nebo přílišná angažovanost politiků/státu do samostatné působnosti OÚ.

[8] SAKSLOVÁ Věra a ŠIMKOVÁ Eva. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky.* Vyd. 4., aktualiz. a rozš. Hradec Králové: Gaudeamus 2013. 177 s. ISBN 978-80-7435-331-4., s. 13-14

1.2 Rozhodování

Rozhodování je druhou nejklíčovější dovedností, kterou musí vedoucí pracovník bezpochyby ovládat a je nedílnou součástí plánování. Tuto činnost provádí na denní bázi, kdy musí neustále analyzovat, plánovat a následně realizovat jednotlivé plány a činnosti organizace a zvažovat možná rizika a alternativní postupy. V této kapitole budou vymezeny modely rozhodování a jeho nejrůznější techniky a postupy.

1.2.1 Fáze a modely rozhodování

Nejprve se rozhodování náležitě rozfázuje. V první řadě se pro něj **vytvoří vhodné předpoklady, následně se určí alternativy, zhodnotí se v porovnání se zamýšlenými cíli a nakonec se zvolí ty nejvhodnější, dle kterých se bude rozhodovat.**

Tyto fáze by měly pokud možno co nejvíce přispívat k racionálnímu rozhodování, kterým se zabývá **racionálně-ekonomický model rozhodování**. Každopádně se musí konstatovat, že plné racionality rozhodování v podstatě nelze dosáhnout. Za prvé proto, že není dost dobře možné, aby vedoucí pracovník dokázal vždy na sto procent určit veškeré možné alternativy a vybral z nich tu nejvhodnější pro danou situaci. Za druhé s ohledem na to, že veškerá rozhodnutí se provádějí s náhledem do minulosti, což skýtá úskalí jisté dávky nejistoty a neurčitosti výsledku zamýšleného rozhodnutí, i když nám v dnešní době ulehčují práci moderní technologie. Dalšími faktory, které racionalitu ovlivňují, jsou nedokonalé informace, časová tíseň, možná změna podmínek rozhodování v budoucnu a větší či menší míra rizika. Právě riziko je nejvýznamnějším faktorem ovlivňujícím rozhodování. Existuje totiž velice málo bezrizikových rozhodování, jestli vůbec nějaká. Proto se vedoucí pracovníci snaží vybrat co nejméně rizikovou alternativu, aby byla velká pravděpodobnost splnění cíle/ů. Co se týče samotné ochoty vedoucích pracovníků riskovat, hraje podstatnou roli jejich osobnost, zkušenosti z minulých rozhodnutí a samozřejmě i odvaha to či ono riziko vůbec

podstoupit. V dalších kapitolách si rozebereme způsob vyhledávání alternativ, další ovlivňující faktory a způsoby výběru alternativ[9].

1.2.2 Vyhledávání alternativ

Jde o druhou a nejdůležitější fázi rozhodování, která vyžaduje spoustu přemýšlení a kreativity. Aby se ale mohlo toto přemýšlení považovat za úspěšné, mělo by vzniknout více alternativ, ze kterých lze vybírat. Pokud jich ale bude příliš mnoho, může být velmi obtížné z tolika možností vybrat tu správnou či správné. Proto se užívají pomocné faktory, **omezující nebo strategický.**

1.2.3 Analýza užitku a nákladů

Jedná se o techniku, kdy se pro dosažení cíle vedoucí pracovník snaží vynaložit co nejméně nákladů, nebo alespoň dosáhnout co největší výsledné hodnoty. V případě nekvantifikovatelných cílů lze tuto analýzu užít jako alternativu pro jejich určení.

Výhodou je, že se soustředí na predikování možných výsledků plánování, možnost hodnocení a porovnávání možného užitku alternativ vůči nákladům a porovnávání alternativ dle výhodnosti[10].

1.2.4 Stanovení alternativ

Aby bylo stanovení vůbec možné, musí být určen samotný problém. Poté se musí vyhledat a analyzovat veškeré získané informace (vnější i vnitřní), což vyžaduje značné časové i finanční náklady. Pro co nejnižší nákladovost a vysokou kvalitu a rychlost konečného rozhodnutí je klíčové, aby počet alternativ byl pokud možno co nejširší[11].

---

[9] WEIHRICH, Heinz a KOONTZ, Harold. *Management / Z amerického originálu přeložil Václav Dolanský*. Praha: East Publishing, 1998. 659^s. ISBN 80-7219-014-8., s. 194

[10] WEIHRICH, Heinz a KOONTZ, Harold. *Management / Z amerického originálu přeložil Václav Dolanský*. Praha: East Publishing, 1998. 659^s. ISBN 80-7219-014-8., s. 194-197

[11] DONNELLY, James H., GIBSON, James L. a IVANCEVICH, John M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3, s. 171

1.2.5 Hodnocení alternativ

Poté co se stanoví jednotlivé alternativy, musí se v další fázi vzájemně poměřit a vyhodnotit. Primárním cílem hodnocení pro vedoucího pracovníka organizace veřejné správy by měl být především poměr mezi úspěšností realizace a mírou rizika neúspěchu. Dále pak nízké finanční zatížení. Dalšími kritérii jsou např. spokojenost vedoucího pracovníka se svým rozhodnutím a z druhé strany spokojenost klientů organizace a státu. Při samotném hodnocení je vhodné brát v úvahu následující faktory:

- **Určitost** - Situace, za které rozhodovatel disponuje dokonalými informacemi ohledně případných dopadů při výběru určité alternativy.
- **Rizikovost** - Situace, kdy rozhodovatel disponuje kvantifikovaným odhadem (většinou procentním) vyjadřujícím pravděpodobnost negativního výsledku při výběru určité alternativy.
- **Neurčitost** - Situace, při níž rozhodovatel nedisponuje žádnými informacemi ohledně případných dopadů při výběru určité alternativy[12].

1.2.6 Výběr alternativ

Po vyhledávání a analýze jednotlivých alternativ následuje jejich výběr. Zde se uplatňují 3 způsoby:

Zkušenosti - Efektivita, přesnost a míra rizika se při tomto způsobu výběru vyvíjí na základě plynutí času. Samotné zkušenosti se vyvíjejí a nabývají na základě minulých rozhodnutí a zvyšují míru správnosti výběru alternativ v budoucnu. Zároveň jsou zde jak výhody, tak i výrazné nevýhody a rizika. Pokud se vedoucí pracovník řádně poučuje ze svých chyb a naopak využívá dřívějších správných rozhodování. Dají se využít jako cenný podklad pro nejrůznější analýzy. Vzhledem k tomu, že zkušenosti se vztahují na skutečnosti minulé, nelze jich patřičně užít na

[12] DONNELLY, James H., GIBSON, James L. a IVANCEVICH, John M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3, s. 171-172

situace zcela nové, se kterými se doposud vedoucí pracovník pochopitelně nesetkal.

Experimenty - Tento způsob je typický sice především pro vědu a výzkum, nicméně v oblasti managementu se využívají čím dál častěji, protože představují vhodný způsob, jak si u nových plánů do jisté míry ověřit jejich případnou funkčnost (např. zavedení nových IS pro úřady, zřízení Czech POINTu, doručování přes datové schránky). Užívá se především u alternativ, u kterých nelze určit jejich kvantitu.

U výše uvedených příkladů se předpokládá, že experiment je nutností, protože v případě, že tak vedoucí pracovník neučiní, riskuje při špatné realizaci plánu nepřiměřené plýtvání státem přidělených finančních zdrojů na správu, na který ve finále doplatí organizace jako celek. Na druhou stranu u jiných případů experiment užít nelze kvůli vysokým nákladům na realizaci programu, v jejichž důsledku by byl výběr alternativ výrazně zúžen. Pro samotný experiment by mělo být připraveno co nejvíce alternativ, protože zde existuje riziko změny podmínek v budoucnu. Nevýhodou je, že když se experiment realizuje, výsledné rozhodnutí nemusí být správné.

Výzkum a analýza - Tato forma je jednoznačně nejpoužívanější při náročném plánování a výběru alternativ. Jeho podstatou je identifikace jednotlivých neznámých problému a následně snaha vedoucího pracovníka jim porozumět a důkladně analyzovat, přičemž mu můžou výrazně pomoci kvantitativní faktory. Následně se proměnné poměřují s daným cílem z pohledu jejich omezení a předpokladů. Další velkou výhodou je nízkonákladovost, oproti experimentu, přičemž se dá užít jako přípravná fáze experimentu, která může jeho náklady významně snížit. Prvním krokem před samotnou realizací je vytvoření modelu a poté simulace jednotlivých proměnných v daném připravovaném programu, aby se zjistily možné problémy a nedostatky[13].

[13] WEIHRICH, Heinz a KOONTZ, Harold. *Management / Z amerického originálu přeložil Václav Dolanský*. Praha: East Publishing, 1998. 659^s. ISBN 80-7219-014-8., s. 194-200

1.2.7 Nástroje analýzy rozhodování

Rozhodovací strom - Jde o nejpoužívanější nástroj, kdy na jednotlivých větvích se nachází jednotlivá rozhodnutí, rozdělená dle přiřazených hodnot, uzlů a jejich větvení. Výhodou je, že se zde zobrazují případné budoucí situace v závislosti na tom či jiném výběru alternativy. Lze ho doplnit také o položku pravděpodobnosti, která zobrazí šanci na dosažení stanoveného cíle (Příloha B).

Hodnocení významnosti rozhodnutí - Jedná se především o nástroj ekonomického charakteru, kdy se užije tzv. **relativní důležitosti.** Jednoduše řečeno, levné plány, které lze delegovat na podřízené (školení uvnitř organizace), mají zpravidla nižší hodnotu než ty, které jsou drahé a vyžadují pozornost samotného vedoucího pracovníka (zavedení nových technologií, rekonstrukce organizace, významné personální změny). Stejný postup se uplatní v rámci určitosti a neurčitosti cílů a plánů.

DSS (Decision Support systems) - Systémy podporující rozhodování byly vyvinuty, aby usnadnily vedoucím pracovníkům rozhodovací proces[14].

Vzhledem k tomu, že IT technologie jsou ve veřejné správě čím dál více užívané a díky stále se snižující ceně dostupnější, není pořizovací cena tak výrazným faktorem jako dříve. Není ani dnes třeba provádět sofistikovaná školení, protože řada dnešního SW je „user-friendly[15]“

Všechny výše uvedené nástroje však nemusí zaručit, že finální rozhodnutí bude správné.

[14] WEIHRICH, Heinz a KOONTZ, Harold. *Management / Z amerického originálu přeložil Václav Dolanský*. Praha: East Publishing, 1998. 659^s. ISBN 80-7219-014-8., s. 205-206

[15] "uživatelsky příjemné"

1.3 Organizování

Jedná se o činnost, kdy snahou vedoucího pracovníka je vybudovat **funkční organizační strukturu**, ve které budou zahrnuti všichni vedoucí pracovníci a jejich podřízení vykonávající nařízenou činnost a jejich vzájemné vztahy. Ta se dále člení do **organizačních útvarů** a jejich jednotlivých **stupňů**. V čele útvarů stojí vedoucí pracovník/pracovníci (vedoucí odboru/odborů úřadu), zatímco ve stupních se nachází řadoví zaměstnanci, kteří jsou vedoucímu pracovníkovi podřízení.

1.3.1 Vytváření organizačních útvarů (oddělení, odborů)

Aby jednotlivé práce mohly být řádně rozděleny a vzájemně propojeny, je třeba je určitým způsobem řídit. S rostoucím počtem, specializací a náročností úkolů je zapotřebí odpovídající počet pracovních sil, respektive více vedoucích pracovníků a jim podřízených zaměstnanců. Toho docílíme tím, že vytvoříme dostatečný počet odborů/oddělení organizace.

V soukromém sektoru se užívá několik typů organizačních útvarů, pro potřeby veřejné správy nám vystačí pouze jeden, a to konkrétně **funkcionální.** Jak už název napovídá, jednotlivé odbory a oddělení se vytváří dle potřeb a charakteru jednotlivých činností, které daná organizace plní. Každý odbor nebo oddělení je složeno ze skupiny odborně kvalifikovaných zaměstnanců, kteří plní specifické úkoly v rámci svého oddělení či odboru, přičemž spolu vzájemně spolupracují, protože jejich úkoly, byť se mohou lišit, tak mohou být i vzájemně propojeny. V čele každého oddělení nebo odboru stojí vedoucí pracovník[16]. Příklad takového funkcionálního typu organizace je Organizační struktura Městského úřadu Kraslice (Příloha C)

[16] DONNELLY, James H., GIBSON, James L. a IVANCEVICH, John M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3., s. 268-269

Ze své podstaty nabízí řadu výhod i záporů:

+ efektivní využití zdrojů
+ zvyšování kvalifikace pracovníků prostřednictvím na míru šitých školení
+ rychlejší kariérní růst

- pomalejší rozhodování způsobené jeho centralizací
- menší množství inovací
- nízký potenciál k budování nástupců na pozice vedoucích pracovníků

Aby vedoucí řídil svůj odbor/oddělení co možná nejefektivněji, musí pozorovat všechny vztahy, které se v něm nachází. Jsou jimi **vztah přímý** (vedoucí pracovník x podřízení), **vztahy skupinové přímé** (vedoucí pracovník x pracovní skupina/y) a **vztahy skupinové nepřímé** (pracovní skupiny navzájem)[17].

1.3.2 Organizační nástroje

V této kapitole bude představeno několik organizačních nástrojů, kterými může vedoucí pracovník zajistit efektivní výkon organizace jako celku. Nejdřív se zaměříme na různorodé nástroje, následně na určování konkrétních cílů a úkolů a kapitolu uzavře problematika komunikace.

Prvním krokem vedoucího pracovníka je zjistit, **které práce je třeba učinit**. Poté se musí implementovat a vzájemně **provázat** tak, aby všichni podřízení pracovali za účelem splnění stejného cíle.

Aby vůbec mohla být práce vykonána, musí být **přidělena** jednotlivým odborům a oddělením, pracovním týmům či skupinám

[17] VEBER, Jaromír et al. *Management: základy, prosperita, globalzace* Vyd. 1. Praha: Management Pres, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5., s. 133

a jednotlivým pracovníkům. Pro zvýšení efektivity a rychlosti práce by se práce podobného charakteru měly propojit[18].

Na dělbu práce (respektive specializaci) můžeme nahlížet z několika pohledů:

- **Rychlost práce** - Čím nižší specializace, tím menší kontrola její rychlosti
- **Repetetivnost prací** - Čím nižší specializace, tím více pracovních úkonů
- **Kvalifikační nároky** - Čím nižší specializace, tím vyšší kvalifikace
- **Míra soustředění** - Čím nižší specializace, tím vyšší míra soustředění[19]

Dalším významným faktorem ovlivňujícím pracovní efektivitu a rychlost je **týmová práce**. Proto by každé pracovní místo mělo jasně definovanou náplň práce a pravomoci. Samotná organizace by měla fungovat s ohledem na co nejhladší spolupráci jednotlivých odborů a oddělení. Pro zajištění co nejvyšší míry pravomocí, odpovědnosti a určité dávky autonomie (např. plánování, rozhodování, kontrola) je vhodné, vytvářet týmy a pracovní skupiny.

Nejdůležitějším prvkem je vytvoření vnitropodnikových **komunikačních sítí** mezi jednotlivými subjekty organizace. Následně záleží na stupni formálnosti komunikačních kanálů. Volí se samozřejmě varianta příznivější pro efektivitu a rychlost prováděné práce.

Pokud chce organizace rychle a náležitě reagovat na nejrůznější situace (změna, nejistota, problémy), musí mít odpovídající **pružnost**. Tu lze posílit např. využíváním jak kmenových zaměstnanců (zkoušení, kvalifikovaní pracovníci organizace), tak těch s částečnými úvazky, případně externistů, kteří mohou vypomáhat v činnostech, na které zaměstnanci organizace nejsou vůbec, nebo ne dostatečně kvalifikováni (IT experti, právníci soukromého sektoru). Pružnost podporuje také kolegiální způsob řízení a chodu organizace a jeho jednotlivých týmů a pracovních skupin. V takovém případě se všichni podílejí na rozhodování a vzájemně spolupracují. U vedoucích zaměstnanců se

[18] ARMSTRONG, Michael a STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 268 s. Expert. ISBN 978-80-247-2177-4., s. 53

[19] DONNELLY, James H., GIBSON, James L. a IVANCEVICH, John M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3., s. 261

očekává, že kromě svých vlastních povinností a řízení organizace přidá ještě něco navíc.

1.3.3 Určování cílů a úkolů

Další zásadní činností vedoucího pracovníka je vysvětlit svým podřízeným, ať už jednotlivcům, týmům či skupinám, co po nich chce, jak to mají udělat a jaký je optimální výsledek jejich snažení. Proto se musí určit kritéria vykonávané práce za pomoci stanovení cílů. Výsledek a cíle se pak vzájemně porovnávají v rámci kontroly.

Cíle se člení na:

Osobní - Zaměřeno na to, co by se měl zaměstnanec naučit, a postup pro zlepšení práce, znalostí, dovedností a schopností (vzdělávací programy a osobní rozvoj). Problematika vzdělávání a osobního rozvoje bude probrána v pozdější kapitole věnující se získávání, udržování a prohlubování dovedností. Stejně jako organizování má své nástroje, tak i cílů lze dosáhnout různými způsoby (např. úkoly, projekty a trvalé cíle)[20].

Pracovní - Vztahují se buď na dosažené výsledky, či cíle v rámci organizace, týmu nebo pracovní skupiny, popřípadě samotného pracovníka. Kontrola výsledků týmové nebo skupinové činnosti se porovnává především s primárním cílem organizace (spokojenost klientely). U jedinců se kontroluje splnění výsledků a míra participace k dokončení týmových a skupinových úkolů. Cíle na individuální úrovni jsou spojeny s rolí, hlavními úkoly, povinnostmi a oblastmi činnosti jedince.

Aby mohly být pracovní cíle řádně plněny, je třeba si určit **3 základní elementy**. Nejprve se musí určit **pracovní cíle**. Je třeba seznámit pracovníka, tým nebo pracovní skupinu s tím, o jaké konkrétní cíle jde, jak jsou obtížné, a rozdělit je dle priorit, sdělit kolik je času na jejich vyřešení a jaká se s tím pojí odpovědnost. Důležité je, aby všechny strany podílející se na naplnění daných cílů, našly vzájemný konsenzus.

[20] ARMSTRONG, Michael a STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 268 s. Expert. ISBN 978-80-247-2177-4., s. 55-56

Poté se přidělí jednotlivé **úkoly**. Jejich výsledek je zpravidla jasně určen, stejně tak jako časová lhůta pro splnění. Dokončením se dosáhne určitého výsledku, v některých případech i zlepšení výkonu pracovníka/ů.

Posledním krokem je **určení výkonového standardu** pro jednotlivé úkoly. Jiný standard se bude uplatňovat u rutinních úkolů, se kterými pracovníci přicházejí do styku denně a plní je automaticky, než na ty, které jsou dlouhodobého a složitějšího charakteru a je zapotřebí jim věnovat značné úsilí a množství času. Nejlepší způsob, který se nabízí, je jejich **kvantifikování**[21]. V soukromé sféře se tento způsob užívá velmi často, ovšem v případě veřejné správy se jedná o dosti složitý úkon. Proto se zde užívá především druhý způsob, a tím je nastavení standardu z hlediska **kvalitativního**.

Kvalitativní standard ve veřejné správě je zajišťován zákonnými předpisy, kterými je vázána (zákon č. 500/2004 Sb., správní řád a zvláštní zákony).

Posledním a velmi užívaným organizačním nástrojem, který zde uvedu, se vyznačuje jednoduchostí co do kritérií. Jedná se o tzv. akronym **SMART**, který zajišťuje, že cíle, které jsou na základě této techniky sestavené, budou mít dobrou kvalitu a vysokou šanci na úspěch. Každé písmeno reprezentuje jednu vlastnost daného cíle. Výklady jsou různé, já se budu držet dle mého názoru, toho klasického. **S - specifický**, **M - měřitelný**[22]**, A - dosažitelný**[23], **R - důležitý**[24], **T - časově vymezený**[25] [26].

[21] ARMSTRONG, Michael a STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 268 s. Expert. ISBN 978-80-247-2177-4., s. 58-59

[22] measurable

[23] achievable

[24] relevant

[25] time framed

[26] ARMSTRONG, Michael a STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 268 s. Expert. ISBN 978-80-247-2177-4., s. 57

1.3.4 Komunikace

Komunikace se samozřejmě nevztahuje jenom na organizování, ale i na ostatní činnosti a dovednosti vedoucího pracovníka veřejné správy. Nicméně při rozhodování zaujímá naprosto zásadní roli v tom smyslu, že na ní stojí možné selhání nebo úspěch plánů, cílů a úkolů. Vedoucí pracovník může být sebelepší s vynikající vizí, plány, cíly, způsobem vedení či osobností, ale pokud neovládá správné techniky komunikace, nemůže jeho práce nikdy skončit úspěchem, protože ho už v prvopočátku jeho podřízení nepochopí. Nyní budou uvedeny nejrůznější techniky komunikace, které jim pomohou předcházet vzniku komunikačních bariér, a poté samotné druhy komunikačních bariér.

Komunikační techniky minimalizující vznik bariér:

- **Přizpůsobení sdělení příjemci** - Zde lze velmi dobře uplatnit psychologické znalosti. Při každém sdělování informací bychom se měli snažit porozumět příjemci, přizpůsobit obsah sdělení dle vzdělanosti příjemce, umět predikovat možné důsledky spojené se sdělováním a pokud možno minimalizovat pravděpodobnost dezinterpretace.
- **Kontrola sdělení příjemcem** - Nejlepším způsobem jak zjistit, zda byla informace pochopena, je nechat si sdělenou informaci zaměstnancem interpretovat.
- **Přímá komunikace** - Snažit se maximálně užívat verbální komunikaci před písemnou. V takových případech si lze nejlépe kontrolovat zpětnou vazbu a na základě toho příští sdělení modifikovat potřebám jednotlivých příjemců. Výhodou je také míra konkrétnosti a lepší přijímání informace než v písemné formě.
- **Způsoby zvyšující míru zapamatovatelnosti informace** - Při sdělování je vhodné informaci sdělovat pomalu, jasně, stručně a srozumitelně, popřípadě jejich důležité pasáže zopakovat či zdůraznit.
- **Jak řekl, tak udělal** - Dbát na to, pokud slíbíte, že něco učiníte, také se zasadíte o to, že se tak vskutku stane.
- **Kombinace verbální a písemné formy sdělování informací.**

Komunikační bariéry:

- **Přizpůsobování informací k obrazu svému -** Sdělení, které slyšíme, a jeho pochopení se odvíjí od zkušeností každého člověka. Kvůli vlastní paměti se sdělení podané vysílatelem liší od našeho. Navíc si člověk často vytváří vlastní ideální stav, a pokud není naplněn, přizpůsobuje si dané sdělení.
- **Přehlížení negativních informací -** Tato tendence se uplatňuje v případech, kdy určité informace jsou v rozporu s naším postojem k nim. Pokud je přehlížet nelze, snadno si je přizpůsobíme k obrazu svému. A pokud ani to nelze, prostě je ignorujeme, záměrně si jim vyhýbáme nebo zapomínáme.
- **Vnímání příjemce -** Schopnost ovlivňuje především naše míra soustředění a v druhé řadě také sympatie k dané osobě nebo první dojem z ní.
- **Vliv skupiny -** Zpravidla samozřejmě člověk bude spíše brát v potaz názory a rady přátel a blízkých spolupracovníků, než nováčků či svých podřízených a nadřízených, ke kterým většinou chováme profesionální vztah a větší odstup.
- **Co člověk, to různý význam slova -** Každé slovo které vyřkneme, má pro nás určitou hodnotu. Neznamená to ovšem, že pro jinou osobu tomu bude stejně. Platí zde pravidlo „co člověk, to názor“, a proto bychom měli dobře vážit každé slovo, které hodláme v komunikaci s dalšími osobami užít.
- **Šum (hluk) -** Buď jde o hluk jako takový, který nám znemožňuje dostatečnou měrou vnímat či slyšet dané sdělení, nebo je to způsobeno ze strany sdělovatele (špatná artikulace mylné/zavádějící informace).
- **Emoce -** Velkou měrou ovlivňují, jakým způsobem dané informace prezentujeme a zda jsou pravdivé či nikoliv. Pokud jsme pozitivně naladěni, informace jsou zřetelné a pravdivé. Naopak pokud jsme nespokojení, deprimovaní, nebo naštvaní, máme tendence podávat informace negativní, zkreslené, zavádějící, v nejhorším případě i žádné.

- **Neverbální komunikace -** Jde o nástroj doplňující verbální projev osoby (řeč těla). Na základě jeho signálů si příjemce utváří určitý obraz informací. Nevýhodou je, že existuje vysoké riziko špatné interpretace získaných informací.
- **Velikost organizace -** Zde platí jednoduché pravidlo, že čím větší je organizační struktura a s tím i související počet zaměstnanců organizace, tím vyšší je pravděpodobnost, že sdělované informace budou neúplné, mylné, nebo dezinterpretované[27].

1.4 Vedení

Jedná se o další fundamentální dovednost vedoucího pracovníka, která v určitých ohledech doplňuje proces organizování, probraný v předchozí kapitole. Týká se jak jednotlivců, tak týmů v rámci celé organizace, nebo jednotlivých odborů. I zde bude téma zaměřeno na několik dílčích dovedností, které by měl vedoucí pracovník ovládat, pokud chce být úspěšným vedoucím. Jsou jimi styly vedení, delegování, motivace pracovníků a konflikty a jejich řešení.

1.4.1 Teorie X a Y

Ještě než vnikly samotné styly vedení, byla zde teorie, která byla jejich východiskem. Strůjcem byl **Douglas McGregor a teorie se nazývala X a Y.** Publikována byla roku **1960.** Jak lze lehce odvodit z názvu, každá teorie je diametrálně odlišná.

Teorie X je východiskem pro **autoritativní styl vedení**.

Naopak **teorie Y** je typická pro liberální styl vedení[28].

[27] ARMSTRONG, Michael a STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 268 s. Expert. ISBN 978-80-247-2177-4., s. 60-62

[28] BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2014. 211 stran. Expert. ISBN 978-80-247-4429-2., s. 175-176

1.4.2 Styly vedení

To, jaký styl vedoucí pracovník užije, velkou měrou ovlivňuje pracovní výkony, chuť podřízených pracovat pro vedoucího a nakonec také mezilidské vztahy jednotlivých pracovníků v rámci oddělení a celé organizace.

Rozhodl jsem se užít tzv. manažerskou mřížku[29], vytvořenou Blakem a Moutonem roku 1964, respektive její mírně upravenou verzi, kterou uvádí Jiří Plamínek (Příloha D).

Autoritativní styl - Práce je zaměřena především na precizní plnění úkolů s důrazem na nejvyšší možnou kvalitu. První a poslední slovo ve veškerých aktivitách má vedoucí pracovník. Právě kvůli nutnosti dodržování vysokého kvalitativního standardu je tento styl typický pro veřejnou správu.

1) **Formální styl -** Jedná se v podstatě o „měkčí“ autoritativní styl vedení, kdy každá pozice a s ní spojené pravomoci jsou jasně stanoveny organizační strukturou organizace. Přesně definované jsou také úkoly a postupy k jejich plnění, což vede k nízké míře vlastní invence při práci. Jestliže předchozí styl byl pro veřejnou správu typický, tak tento se dá považovat za ideální.

2) **Liberální styl -** Tento styl se vyznačuje zjednodušeně řečeno participací všech členů organizace na veškerých jejich aktivitách. Model rozhodování je postaven na principu hlasování, kdy vítězí varianta s nejvyšším počtem hlasů. Bohužel výraznou nevýhodou je poměrně snadný vznik nepřehlednosti a vzájemných konfliktů. Veškeré problémy se tak zpravidla velmi rychle navalí na vedoucího kolektivu a celý styl se tak často stává kontraproduktivním. Proto se také zpravidla užívá v neziskových organizacích.

[29] manger grid

3) **Týmový styl -** Vedoucí pracovník má zde roli pouhého pozorovatele a určovatele směru týmové činnosti. Hlavní roli zde hrají zaměstnanci a pracovní týmy či skupiny. Řízení a formálnost ustupují též do ústraní, stěžejní je plnění úkolů a cílů organizace a dosažení požadovaných výsledků.

4) **Rutinní styl** - Tento styl se nachází v přesném středu všech výše zmíněných stylů. Dá se nazvat jakýmsi neutrálním stylem, kdy vedoucí pracovník monitoruje stav situace a v případě výskytu určité překážky a v závislosti na její intenzitě osciluje mezi autoritativním a liberálním stylem[30].

1.4.3 Delegování

Delegování velice úzce souvisí s organizováním, které bylo probráno již v předchozích kapitolách. Zejména pak s problematikou přidělování úkolů zaměstnancům v rámci oddělení organizace. Tento úkol náleží vedoucímu pracovníkovi a je na něm, aby úkoly přiděloval každému rovnoměrně s přihlédnutím ke kvalifikaci, schopnostem a dovednostem pracovníků, ať už jde o úkoly na denní bázi, nebo ty, které jsou složitějšího charakteru a vyžadují určitou dávku tvůrčí činnosti.

Pak je tu samozřejmě pracovní činnost samotného vedoucího pracovníka, který, kromě plánování, organizování, vedení svých podřízených a jejich kontroly, má ještě své vlastní úkoly, které může v případě potřeby přidělit svým podřízeným. A k tomu slouží delegování.

Jeho charakteristickým rysem je, že kromě samotných úkolů vedoucí pracovník podřízeným předává i s tím spojené dovednosti a odpovědnost.

Nejdůležitější věc, kterou musí vedoucí pracovník zvážit ještě předtím, než se rozhodne delegovat, je aby pracovník, na kterého má/mají být úkol/y delegovány, měl potřebné schopnosti, dovednosti a kvalifikaci.

[30] PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4.,přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011. 157 s. Management. ISBN 978-80-247-3664-8., s. 106

Delegování obsahuje 3 aspekty, které se spolu prolínají. Jsou jimi **úkoly, pravomoc a odpovědnost.**

Z hlediska **úkolu** se musí promyslet hned několik otázek. Komu úkol delegovat? Kolik informací ohledně úkolu pracovníkovy poskytnout? Je pracovník schopen a ochoten přidělený úkol převzít a splnit?

V případě první otázky musí vedoucí pracovník zvážit nejenom aktuální situaci, ale také jaké přínosy pro pracovníka to bude mít do budoucna, především z pohledu jeho profesního rozvoje.

U druhé otázky záleží, zda úkol delegujete na méně čí více kvalifikovaného pracovníka. V prvním případě se poskytují co nejpodrobnější informace, zatímco v tom druhém je to naopak a podřízenému je ponecháno co největší množství autonomie.

Poslední otázka je spíše subjektivního charakteru, kdy záleží na osobnosti a odvaze jednotlivého podřízeného úkol vůbec přijmout. Zatímco u zkušených a kvalifikovaných pracovníků to ve vyšší míře představuje motivaci a možnost vymanit se z rutinní činnosti, pro ty méně kvalifikované to mimo předchozích dvou aspektů znamená i možnost osobnostního a kvalifikačního rozvoje a výzvu v podobě překonávání překážek. Samozřejmě pokud nemají dostatek odvahy či sebevědomí se takového úkolu chopit, je tu možnost využití vhodných motivačních prostředků, o kterých se budeme bavit v pozdější kapitole.

U **pravomocí** má každý pracovník, kterému je úkol delegován, možnost využívat **3 zdroje** potřebné k jeho splnění (materiál, finance a personál), přičemž jejich čerpání je čistě v rukou podřízeného. Pravomoc má zpravidla časově vymezený charakter tím, že začíná přidělením a končí splněním úkolu. Postupem času mohou být stejné úkoly delegovány stejnému podřízenému s tím, že později může být povýšen. Nejdůležitější však je, aby se pravomoci delegovaly úměrně k obtížnosti a charakteru delegovaného úkolu.

Odpovědnost je sice třetí aspekt delegování, nicméně je neodmyslitelně spjat s **pravomocí.** Dalším neopomenutelnou záležitostí je fakt, že odpovědnost je sice předána do rukou podřízeného, nicméně za splnění úkolu nakonec stejně bere plnou zodpovědnost vedoucí pracovník. Proto delegování není příliš oblíbenou záležitostí. Tudíž je vhodné, aby si

v rámci zajištění vysoké pravděpodobnosti, že úkol bude splněn, prováděl vedoucí pracovník průběžnou a následnou kontrolu jeho plnění.

Nástrojem usnadňujícím vedoucímu manažerovy proces delegování je matice, která je rozdělena do 4 kvadrantů, kde na ose x je stupeň naléhavosti a na y důležitost (Příloha E). Nyní si všechny kvadranty rozebereme podrobněji.

Kvadrant A (úkoly důležité a naléhavé) - Úkoly delegující se pouze za předpokladu, že si je vedoucí pracovník stoprocentně jistý, že podřízený je schopen úkol včas a sám zvládnout, a to i lépe než vedoucí pracovník sám.

Kvadrant B (úkoly důležité, ale nenaléhavé) - V takových případech má vedoucí pracovník dostatek času na spolehlivý výběr pracovníka, jeho motivaci, předání mu náležitých informací a pracovník má naopak dostatek času na splnění úkolu.

Kvadrant C (úkoly nepříliš důležité, ale naléhavé) - Tyto úkoly se delegují téměř vždy

Kvadrant D (úkoly nedůležité a nenaléhavé) - Jedná se o úkoly, které se delegují za každých okolností[31].

Na závěr kapitoly bude uveden demonstrativní výčet úkolů, které lze delegovat, či nikoliv:

- formulace vizí a cílů

- kontrola a hodnocení podřízených

- složité/špatně definovatelné úkoly

- nepříjemné, ale povinné úkoly vedoucího pracovníka

+ činnost umožňující podřízenému komplexnější pohled na svou činnost a její výsledky

+ úkoly zpestřující rutinní činnost

[31] BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2014. 211 stran. Expert. ISBN 978-80-247-4429-2., s. 175-176, s. 181-186

+ úkoly procvičující a rozvíjející schopnosti podřízených

+ úkoly, pro které jsou podřízení odborně vzdělaní nebo je plní efektivněji

+ jednoduché a rutinní úkoly

+ úkoly, které jsou pro podřízenými oblíbené[32]

1.4.4 Motivace

Motivace je nejdůležitější dovedností vedoucího pracovníka v rámci vedení podřízených. Bez motivace se velice snadno stane, že jejich pracovní výkon začne uvadat. A proto je nesmírně důležité ho neustále udržovat v optimální hodnotě, případně ho zvyšovat. Navíc každý člověk je jiný, a tak je třeba odlišně přistupovat k motivaci každého jednotlivce. Proto bude následující kapitola zaměřena na teorie motivace, její faktory, nástroje, selhání a nakonec na zásady, které je vhodné dodržovat pro její nejvyšší míru efektivity.

Vedoucí pracovník může užít různé teorie motivace, jako např. **Maslowova teorie potřeb, Herzbergova teorie motivátorů a hygienických faktorů, teorie očekávání (Victor Vroom), teorie tří kategorií potřeb (Clayton P. Alderfer), teorie potřeby dosáhnout úspěchu (David McClelland) a teorie zesílených vjemů (Frederic Skinner).**

Faktory motivace - Dělí se na **vnější a vnitřní**. **Vnější motivace** je zaměřena na materiální statky (plat, odměny, příplatky, benefity atd.). Takový člověk očekává odměnu za jakoukoliv práci. **Vnitřní motivace** je naopak zaměřena na nepeněžní formy odměňování. Pro takové lidi je největší odměnou například pochvala vedoucího pracovníka za odvedenou práci nebo uznání ostatních.

[32] CIPRO, Martin. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. 1. vyd. Praha:Grada, 2009. 159 s. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-2945-9., s. 61-65

Nástroje motivace - Jde o prostředky, které má vedoucí pracovník k dispozici, aby udržoval pracovní výkon podřízených v optimální rovině. Jako u všech dalších nástrojů je důležitá jejich efektivita (dosáhnout stanovených cílu s co možná nejnižším využitím disponibilních zdrojů).

Nástroje jsou zpravidla členěny do tří skupin:

Odměna za práci - Nejuniverzálnějším a nejúžívanějším nástrojem motivace vedoucím pracovníkem je odměna pracovníka ve formě platu a jeho dalších složkách (odměny, prémie, příplatky atd.). Univerzálnost tohoto nástroje je dána především tím, že jeho prostřednictvím si může člověk naplnit veškeré potřeby.

Kromě peněžní odměny lze užít i její nepeněžní formu. Tou může být např. obyčejná pochvala za dobře odvedenou práci vedoucím pracovníkem nebo zaměstnanecké výhody v rámci organizace.

Pracovní podmínky - Ty se dělí na materiální a společenské.

Mezi materiální podmínky se řadí kromě vybavení exteriéru pracoviště také vybavení organizace přidělené zaměstnancům k pracovnímu užití na pracovišti, ale i mimo něj (služební automobil, mobil, notebook atd.).

Společenskými podmínkami práce jsou míněny interpersonální vztahy v organizaci[33].

Práce - Nejvyšší motivační charakter mají pracovní úkoly složitější, které od pracovníků požadují vyšší míru úsilí a kreativního přístupu. Jejich splněním si totiž vykonavatelé plní ty nejvyšší potřeby, zejména uznání a sounáležitost. Zároveň si tím sami zvýší sebevědomí, schopnosti, dovednosti a v případě plnění většího počtu takových úkolů mohou později dosáhnout i vyššího společenského statutu prostřednictvím povýšení.

Jako katalyzátor motivace slouží tzv. **motivační programy**, které jsou konstruovány tak, aby práci neustále rozšiřovaly a obohacovaly za účelem snížení pravděpodobnosti nástupu rutiny a zvýšení motivace

[33] BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2014. 211 stran. Expert. ISBN 978-80-247-4429-2., s. 168-171

pracovníků. Nicméně tento nástroj v dnešní době, kdy kreativní a náročné práce přibývá, může být i kontraproduktivní. Vedoucí pracovník tak musí mít na paměti, že motivační stimuly jsou u každého člověka různé, vzhledem k jejich výchově, vzdělání návykům a dalším faktorům. Motivaci a motivační nástroje by tak měl užívat v závislosti na dané situaci a potřebách jeho podřízených[34].

Selhání motivace - K selhání motivace dochází v případě, pokud vedoucí pracovník nedodržuje zásady motivace. Projevuje se to pak následujícími případy:

- **zaměstnanci nejsou za svou práci odměňováni**
- **odměňování zaměstnanců za neplnění úkolů**
- **trestání za správné plnění úkolů**
- **za neplnění úkolu nejsou zaměstnanci sankcionováni[35]**

Zásady motivace - Zřejmě by bylo vhodné toto téma umístit hned na začátek kapitoly. Ovšem vzhledem k tomu, jak jsou tyto zásady (dle Jiřího Plamínka) vyjádřeny, je jejich umístění na samý závěr kapitoly dle mého názoru zcela relevantní. Při jejich dodržování by mělo být dosaženo patřičné efektivity motivace a zároveň by se vedoucí pracovník měl vyhnout možným selháním prezentovaným výše. Jelikož byly na začátku kapitoly definovány odlišné motivační faktory, než uvádí Plamínek, bude dle toho poslední zásada modifikována.

1) **brát v potaz jednodušší varianty motivace**
2) **přizpůsobovat úkoly zaměstnancům**
3) **minimálně občasná spokojenost zaměstnanců**
4) **dbát na to, že co člověk, to různé motivační podněty**
5) **nebát se motivovat jak pozitivně, tak negativně**
6) **správně detekovat motivační faktory[36]**

[34] BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2014. 211 stran. Expert. ISBN 978-80-247-4429-2., s. 173-174

[35] URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. 152 s. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3., s. 72-75

1.4.5 Konflikty

Konflikty, pokud nejsou problémem každodenního charakteru, jsou určitě velmi častým jevem, jak v běžném, tak i pracovním životě. Právě v práci konflikty mají tendenci vznikat častěji kvůli velkému počtu zaměstnanců s nejrůznější osobnostní strukturou, postoji a hodnotami. Přitom konflikty nemusí nutně vznikat jen mezi dvěma osobami či ve větším kolektivu, ale i uvnitř každého pracovníka samotného. Pro takové případy by měl vedoucí pracovník disponovat určitým rozsahem psychologických znalostí, stejně jako v případě motivace, aby byl schopen možné konflikty identifikovat, efektivně je řešit a pokud možno vytvořit nejlepší podmínky, které by minimalizovaly jejich vznik.

Pro potřeby této kapitoly budou vymezeny druhy konfliktů a možnosti, jak je řešit.

Druhy konfliktů:
intrapersonální konflikty
konflikt dvou pozitivních tendencí
konflikt dvou negativních tendencí
konflikt zároveň pozitivní i negativní tendence
konflikt pozitivní apetence a negativní indukce
konflikt negativní apetence a pozitivní indukce
interpersonální konflikty

<u>Příčiny Intrapersonálních konfliktů:</u>
strukturální příčiny
chování a pracovní jednání

<u>Interpersonální konflikty bez příčin:</u>
náhlé a připravené konflikty
zjevné a skryté konflikty
funkční a disfunkční konflikty

[36] PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4.,přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011. 157 s. Management. ISBN 978-80-247-3664-8., s. 72

Způsoby řešení konfliktů a jejich zásady - Způsoby řešení uvádí Nový ve své publikaci 2, a to buď soudní, nebo uvnitř organizace (za pomoci spolupracovníků/vedoucího pracovníka, konsenzem znesvářených stran).

Zásad a postupů je celá řada, proto uvedu jen demonstrativní výčet:

- snažit se každý konflikty řešit racionálně, objektivně a naslouchat argumentaci protistrany
- nepodceňovat/nepřeceňovat konflikty
- pokoušet se konflikty předem identifikovat a pokud možno jim předejít
- neodkládat řešení již vzniklých konfliktů
- zvážit stav věci, kontext, osobní postavení, možnosti, omezení a cíle v konfliktu[37]

1.5. Personalistika

Tato kapitola se bude věnovat dovednosti, kterou vedoucí pracovník uplatňuje vůči svým podřízeným v úzké spolupráci s personálním oddělením organizace. V souvislosti s touto problematikou by měli být vedoucí pracovníki zaměstnanci personálního oddělení perfektně znalí **zákona č. 321/2002 Sb. o úřednících a zákona č. 262/2006 Sb. zákoníku práce**, který se na pracovněprávní vztahy zaměstnanců územních samosprávných celků vztahuje dle **§1 odst. 2 zákona o úřednících.**

Kapitola bude zaměřena na nejdůležitější témata spojená s personalistikou, kterými jsou vyhledávání a přijímání, adaptace, hodnocení, odměňování a propouštění zaměstnanců. Dále pak organizační kultura a kontrolování.

[37] NOVÝ, Ivan a kol. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac.a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 287 s. Manažer. Management. ISBN 80-247-1705-0., s. 160-166

1.5.1 Vyhledávání, výběr a přijímání pracovníků

Toto téma se zaměří především na způsoby vyhledávání a proces přijímaní pracovníků a rozdíly v přijímacím řízení úředníků a „běžných zaměstnanců“ organizace.

způsoby vyhledávání pracovníků

Způsoby, jakými lze získat potřebnou pracovní sílu, jsou dva. Z **vnitřních a z vnějších zdrojů.**

Většina organizací samozřejmě volí první variantu, a to hned z několika důvodů. Snížení nákladů co se týče získání, vzdělávání a platu pracovníků, znalost prostředí a spolupracovníků, rychlejší obsazení volné pozice, dostatek zkušeností, schopností a dovedností a mnohé další. Nevýhodou je pak do jisté míry omezený výběr, možná zvyšující se konkurence mezi pracovníky, automatické povyšování atd.

U vnějších zdrojů je širší výběr a s tím spojená vyšší pravděpodobnost, že se najde kandidát plně vyhovující požadavkům pracovního místa, nový pracovníci bývají vřele přijati a rychleji respektováni a přinášejí do podniku nový impuls. Nevýhodou jsou vyšší finanční a časové náklady na získání, orientaci a vzdělávání pracovníka, delší obsazení místa, možný negativní účinek na organizaci, zvyšování rotace pracovníků a faktor zkušební doby, který zvyšuje pocit nejistoty vedoucího pracovníka, zda zaměstnanec zůstane, či nikoliv.

Nástroje získávání pracovníků z vnějších zdrojů:

1) **Spolupráce s ÚP, personálními odděleními jiných organizací a vzdělávacími institucemi (praxe, stáže, exkurze)**
2) **Dny otevřených dveří**
3) **Vyhlášení výběrového řízení**
4) **Inzerce ve sdělovacích prostředcích**
5) **Plakáty, letáky atd.**

Varianty 1-3 se užívají při získávání úředníků, při náboru „běžných zaměstnanců“ (uklízečka, sekretářka, údržbář, IT specialista atd.) lze užít všechny varianty.

Proces výběru má za cíl porovnat vlastnosti a předpoklady uchazeče vzhledem k požadavkům pracovní pozice.

Právě procesem výběru a přijímání uchazeče/ů začíná spolupráce mezi vedoucím pracovníkem a personálním útvarem. Ti by se měli postarat o to, aby výběrové a přijímací řízení mělo jasně vymezenou strukturu, požadavky, postupy a role všech zúčastněných osob (zpravidla je přítomen tajemník, vedoucí pracovník oddělení, nejbližší spolupracovník uchazeče, personalista a případně i psycholog). Stejně tak jako v některých předchozích vlastnostech, i zde hraje zásadní roli znalost psychologie.

Aby získávání pracovníků probíhalo na co nejlepší úrovni, je dobré, aby vedoucí pracovník dodržoval některé zásady. Jako například mít přehled o aktuálních pracovních pozicích a možných změnách a s tím vytvořit plán pro možnou potřebu pozic nových; disponovat detailní specifikací jednotlivých pracovních pozic, dle kterých bude možné vymezit kritéria pro potenciální nové zaměstnance; navazovat a udržovat kontakt s institucemi zajišťující vyhledávání a získávání pracovníků zvenčí; zjistit, které pozice je organizace schopna pokrýt vlastními zdroji; inovovat proces vyhledávání a přijímání pracovníků; zajišťovat dělbu práce během celého náborového procesu; užívat interní a externí specialisty a přijímat pracovníky na zkušební dobu.

Způsoby výběru pracovníků

U organizací jako jsou obecní úřady se řadoví úředníci vybírají prostřednictvím **výběrového řízení.** Podle toho, zda se vybírá pracovník z podniku nebo z vnějšku, se vyhlašuje buď **vnitropodnikové, nebo veřejné výběrové řízení.** Protože se jedná o časově a organizačně velmi náročný proces, je třeba probrat jeho důležité aspekty (stanovení podmínek vyhlášení, průběhu, uzavření a vyhodnocení výběrového řízení, ustanovení výběrové komise).

Nejdůležitější fází, během níž lze o uchazeči získat nejvíce informací, je **pohovor.** Zpravidla se užívají dva typy. **Informativní a výběrový.**

Informativní rozhovor je především o vzájemném vyměňování poznatků o druhém subjektu. V případě zaměstnavatele se nevyplácí rozhovor podceňovat, protože z hlediska potenciálního nového zaměstnance je důležitý první dojem. Proto by se vedoucí rozhovoru měl zasadit o to, aby se rozhovor konal v příjemném, ne příliš formálním prostředí, za příjemné atmosféry a na patřičné úrovni. Tazatel musí mít detailní přehled o organizaci, aby byl v průběhu rozhovoru schopen pružně reagovat na případné uchazečovy dotazy a poskytl mu na ně uspokojující odpověď. Jelikož se nejedná o tolik zásadní rozhovor, zpravidla ho provádí personalista.

Výběrový pohovor je pro organizaci klíčový. Zúčastňují se ho veškeré osoby, kterých se určitým způsobem týká a případně přísedící experti, jak bylo uvedeno výše.

V této fázi se rozhoduje, zda se uchazeč přijme na pracovní pozici, či nikoliv. Nejdůležitější roli tazatele tak plní hlavně vedoucí pracovník a bezprostřední nadřízený uchazeče. Proto by si měli navrhnout seznam témat, kterým se při pohovoru chtějí věnovat, aby v jeho průběhu nedocházelo ke zbytečným průtahům. Např. popis minulého zaměstnání a hodnocení dosavadní kariéry, důvody změny zaměstnání, postoje hodnoty a názory vzhledem k danému pracovnímu místu, míra sebereflexe, předpoklady a zájem o kariérní růst, osobní život uchazeče.

Nejdůležitější při výběrovém rozhovoru je zjistit hned v úvodu vzájemné představy obou stran ohledně pracovního místa, aby bylo zřejmé, zda má cenu vůbec uchazeče přijímat, nebo ne[38].

Jelikož se jedná o státní organizaci, řídí se výběrové řízení **zákonem č. 312/2002 o úřednících (dále jen „zákon“) v ustanoveních § 7-9.**

Uchazeče posuzuje **výběrová komise o minimálně 3 členech** (předseda a ostatní členové), kdy **minimálně třetinu** tvoří pracovníci

[38] MAYEROVÁ, Marie, RAISOVÁ, Jaroslava a RŮŽIČKA, Jiří. *Personální management*. 1. vyd. Plzeň: ZČU, 1998. 147s. ISBN 80-7082-394-1., s. 26-34

úřadu vyhlašujícího výběrové řízení, a kterou **ustavuje a odvolává** vedoucí pracovník příslušného oddělení. Výběrová komise jedná za přítomnosti **nadpoloviční většiny všech členů** a rozhoduje **nadpoloviční většinou přítomných členů.** Jednání je neveřejné **(§ 8 odst. 1, 2 a 3 zákona).**

Po uzavření pracovní smlouvy se na úředníky vztahují ustanovení zákoníku práce, pokud zákon nestanoví jinak, jak je uvedeno v **§ 1 odst. 2 zákona.**

1.5.2 Adaptace pracovníků

Adaptace je proces následující po sepsání pracovní smlouvy. Dělí se na pracovní (dosažení určitého výkonnostního standardu práce) a sociální (začlenění nového pracovníka do organizační struktury organizace, jejích pracovních týmů či skupin)[39].

Cílem adaptace je pomoci novému pracovníkovi poznat a orientovat se v organizaci, porozumět její kultuře, začlenit se do pracovního týmu nebo skupiny, překonat počáteční problémy a zapojit se do pracovní činnosti. To vše, pokud možno, v co nejkratším čase. Adaptační proces zpravidla prezentuje zkušební doba sjednaná společně s pracovní smlouvou na dobu 3 měsíců.

Nejdůležitější úlohu v jeho průběhu hraje především vedoucí pracovník (řízení a kontrola adaptace v oddělení, orientace na pracovním místě, řešení problémů a hodnocení adaptace) a kolega nového pracovníka[40].

Pokud je nových zaměstnanců více, lze je rozdělit dle různých kritérií (dosažené vzdělání, kvalifikace či praxe, kategorizace - např. dle odborů úřadu, organizační struktura)[41].

[39] MAYEROVÁ, Marie a RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*.1. vydání. Praha: Nakladatelství H&H, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X., s. 74

[40] STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003. 146 s. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-097-X., s. 74

[41] STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003. 146 s. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-097-X., s. 70-72

Dále vedoucí pracovník zpracuje časový harmonogram adaptačního procesu podle rozdělení nových pracovníků.

Adaptační proces se nemusí nutně obejít bez problémů. Nejčastěji k nim patří konflikty s různými příčinami (zařazení do špatné pracovní skupiny, špatné řízení adaptačního procesu, nesprávná či nedostatečná komunikace vedoucího pracovníka, přílišné sebevědomí pracovníka, nedůvěra v pracovníka atd.). Těm by měl vedoucí pracovník umět předcházet především řádným sestavení adaptačního programu, případně užít některé metody a postupy probrané v kapitole 4, a to i v případě, že konflikt nastane.

hodnocení adaptačního procesu - Nasbírané a analyzované informace během adaptačního procesu by měly sloužit jako podklad pro rozhodování o dalším rozvoji pracovníka. Aby bylo hodnocení efektivní, musí být pravidelné (vypořádávání s úkoly, přístup k práci, sociální vztahy na pracovišti atd.), včetně kontaktu s pracovníkem. V prvním týdnu denně, v následujících pak aspoň dvakrát týdně[42].

1.5.3 Hodnocení pracovníků

Následující téma je pro vedoucího pracovníka důležité v několika ohledech. Za prvé se jedná nástroj umožňující monitorovat a porovnávat výkony podřízených a následně jeho výsledky užít například jako páku pro jejich motivaci a udržet tak výkonnost minimálně v konstantních hodnotách. Za druhé je to součást kontrolní činnosti, kterou se budeme zabývat v pozdější kapitole.

Nepochybně je tato činnost oboustranně považována za nepříjemnou, nicméně nutnou, jak ze strany hodnotícího, tak hodnocených, pokud se jejich výkonnost má zvyšovat, nebo alespoň udržovat na požadované úrovni. Dále pak slouží k analýze a nápravě případných

[42] STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003. 146 s. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-097-X., s. 75-79

výkonnostních nedostatků. V konečném důsledku může ovlivnit i potenciální kariérní růst pracovníků a rozvoj celé organizace.

V případě veřejné správy se dá předpokládat užití **systematického přístupu k hodnocení**. Kontrolu podřízených tak zpravidla provádí vedoucí pracovník. Po vyhodnocení následuje pohovor s hodnocenými, kdy se nejprve hodnotící vyjádří k výsledkům, poté se ponechá prostor hodnocenému pro vyjádření a nakonec se diskutuje o odstranění případných nedostatků a dalších společných postupech[43].

Postupně tak budou rozebrány důvody a předměty hodnocení, kdo hodnocení provádí a nakonec jeho různé metody.

důvody hodnocení - Jelikož se jedná o časově, finančně a personálně (speciálně vyškolení hodnotitelé) velice náročný proces, při kterém se střetávají různé **cíle či zájmy** hodnotící i hodnocené strany, je nutné na ně brát zřetel a, pokud možno, pokusit se je sladit.

1) **Cíle hodnotících** - Může sem patřit například **personální rozvoj, rozdílnost mezd, podpora vedení a kontroly pracovníků**, **poradenství a podpora pracovníků**, **efektivita personálního oddělení a postupy personálního plánování.**

   Výraznou nevýhodou pro hodnotící stranu je konflikt **selektivních** (povyšování, rozdílnost mezd) a **hodnotících cílů** (poradenství, podpora a rozvoj pracovníků). Vedoucí pracovník se tak dostává do nepříjemné situace, kdy musí být při hodnocení objektivní a zároveň by měl být hodnocenému nablízku jako osoba podporující a motivující ho ke zlepšování výkonnosti a dalšímu profesnímu a osobnostnímu rozvoji. Na druhé straně hodnocený pracovník ze strachu z možného negativního hodnocení, může vedoucímu pracovníkovi poskytovat záměrně zkreslené informace, které ve výsledku znehodnocují proces jako celek. Proto je vhodné provádět 2 kontroly. Jednu zaměřenou na **selektivní cíle** a druhou na **podpůrné.**

[43] KASPER, Helmut, ed. a MAYRHOFER, Wolfgang, ed. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 2005. 592 s. ISBN 80-86131-57-2., s. 418

2) **Cíle hodnocených: kariérní, výkonové a informační a příjmové**[44].

Předmět hodnocení:

1. **Vlastnosti pracovníka -** Tento předmět je hojně využíván kvůli nízkým nákladům na realizaci hodnocení. Velikou nevýhodou je však nízká relevance výsledků. To je způsobeno především tím, že při pozorování pracovní činnosti se získávají informace především o chování pracovníka, ze kterého se pak následně jeho vlastnosti vyvozují, přičemž v závislosti na činnosti ono vyvození nemusí být vždy přesné, což mnohdy vede ke konfliktům.

2. **Výsledková výkonnostní kritéria -** Kritéria jsou rozdělena na dva druhy. **Měkká a tvrdá. Tvrdá data** lze snadno vyhodnotit (např. počet vyřízených žádostí o občanský/řidičský průkaz) a archivovat prostřednictvím informačních systémů. **Měkká data** se naopak hodnotí obtížně (činnost oddělení auditu).

   Nevýhodou je fakt, že hodnocené subjekty daná kritéria znají a soustředí se hlavně na jejich splnění, přičemž ale zanedbávají mnohdy důležitější činnosti.

3. **Kritéria monitorující chování -** Hodnoceno je chování nutné k řádnému výkonu určité činnosti. Důležité pro efektivitu takovéhoto kritéria hodnocení je jeho detailní upřesnění. Tento předmět hodnocení je vhodné použít také při realizaci získávání pracovníků.

Pro finální počet výše zmíněných kritérií, která nakonec budou pro účely hodnocení použita, rozhoduje řada požadavků, které by mělo každé kritérium splňovat. Jsou jimi **validita, objektivita, úplnost** (zejména u výkonového chování), **nezávislost** a dále pak **srozumitelnost,**

[44] KASPER, Helmut, ed. a MAYRHOFER, Wolfgang, ed. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 2005. 592 s. ISBN 80-86131-57-2., s. 420-422

rozlišitelnost, relevance, jednoznačnost, pozorovatelnost a všeobecná platnost.

Mezi jednotlivými požadavky může ovšem také docházet ke vzájemným střetům. Je tomu tak například u všeobecné platnosti a relevantnosti s jednoznačností s ohledem na různorodost pracovních míst[45].

Metody hodnocení:

1. **Metody se zadanými znaky** - V tomto případě je hodnotitel povinen se zadanými znaky řídit. Rozlišuje se **sumární posudek** (celkové hodnocení výkonového chování) a **analytický posudek** (více výkonnostních kritérií).

   Jedním druhem znaků mohou být **stupnice**, které se užívají nejčastěji. Ty mohou být dvojího druhu. První je klasická **škálová číselná stupnice**, kdy každé číslo určuje jednotlivý stupeň intenzity (zpravidla čím vyšší číslo, tím vyšší intenzita). Tato varianta je sice úsporná, ovšem má svá úskalí. Například někteří hodnotitelé mohou mít tendenci k extrémnímu nebo průměrnému způsobu hodnocení. Nedoporučuje se jí využívat i při hodnocení jednotlivých oddělení organizace, protože významným negativně ovlivňujícím faktorem může být vzájemná konkurence.

   Dalším druhem je **stupnice s popisy chování**, kdy číselné hodnoty jsou nahrazeny popisy příznivého či nepříznivého chování hodnoceného subjektu. Samozřejmě i zde platí stejná úměra jako v předchozím případě, tedy čím vyšší konkretizace jednotlivých popisů, tím vyšší kvalita stupnice.

[45] KASPER, Helmut, ed. a MAYRHOFER, Wolfgang, ed. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 2005. 592 s. ISBN 80-86131-57-2., s. 427-431

Metody bez zadaných znaků

Takové metody jsou typické tím, že se musí určit jednotlivé kroky posuzování. Celý proces včetně hodnotitele je tak více nezávislý a pružnější, ale samotné hodnocení je těžší.

Nejužívanější je tzv. metoda **Management podle cílů**[46]. Tato metoda se užívá zejména u organizací s liberálním stylem vedení, kde se předpokládá vysoká míra rozhodování pracovníků v jejich záležitostech. Na základě toho se hodnotí jejich efektivita vzhledem k plnění cílů jednotlivých úrovní managementu a celé organizace.

Posudkový pohovor - Jeho podstata tkví v tom, že výsledky hodnocení jsou vzájemně prodiskutovány mezi hodnoceným a hodnotícím s cílem nalézt podrobné informace o přednostech a nedostatcích v pracovních výkonech hodnoceného za účelem eliminace nedostatků a realizace potřebných kroků k dalšímu pracovnímu rozvoji podřízeného.

Aby byl pohovor co možná nejefektivnější, měl by být styl vedení a posudkový systém stejný a samotný posudkový systém by měl být co nejlépe vytvořen personalisty. S tím souvisí i řádné zaškolení vedoucích pracovníků v moderování pohovoru a průběžná aktualizace posuzovacího systému. V poslední řadě by se měly dodržovat určité zásady, jako například:

- detailní příprava pohovoru
- vytvoření přívětivé atmosféry
- přesné určení cílů pohovoru (podpůrných či selekčních)
- vzájemné naslouchání si a empatie
- zaměření na odchylky v chování pracovníka
- shrnutí klíčových výsledků pohovoru[47]

[46] Management by Objectives

[47] KASPER, Helmut, ed. a MAYRHOFER, Wolfgang, ed. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 2005. 592 s. ISBN 80-86131-57-2., s. 435-441

Hodnocení 360 stupňů - Tato metoda je dost možná nejefektivnější ze všech výše zmíněných, protože v roli hodnotitelů zde vystupují všechny osoby, které jsou s podřízeným v bezprostředním kontaktu (podřízení, nadřízení, kolegové, vedoucí pracovník ale i hodnocený pracovník sám). Zpravidla se vyhotovují písemné posudky, které hodnotí třetí osoba (personalista, externista). Pro správné fungování metody je nutné vytvoření systematické zpětné vazby, aby se rozvinula pružnost pracovníka a byl zajištěn jeho náležitý rozvoj.

Fáze hodnocení:

1. **Stanovení hodnotitelů**
2. **Shromáždění posudků**
3. **Vyhodnocení**
4. **Individuální zpětná vazba**
5. **Poradenské pohovory/workshopy s hodnoceným s cílem vzájemné diskuze o zjištěných výsledcích hodnocení za účelem stanovení opatření**[48]

Subjekty provádějící hodnocení:

Zpravidla v této roli vystupuje vedoucí pracovník, který je pro ni náležitě vyškolen. Výhodou je i fakt, že disponuje řadou odměňovacích a motivačních nástrojů (povýšení a s tím spojené zvýšení platu, vyšší důvěra, navýšení pravomocí atd.).

Nevýhodou je naopak konflikt rolí hodnotitele zmíněný výše či nedostatek zkušeností, pokud v organizaci působí teprve krátce. Dále to může být atypické chování podřízených, které bylo již také zmíněno.

Dalšími subjekty mohou být kolegové, podřízení nebo hodnocený sám[49].

[48] KASPER, Helmut, ed. a MAYRHOFER, Wolfgang, ed. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 2005. 592 s. ISBN 80-86131-57-2., s. 426

[49] KASPER, Helmut, ed. a MAYRHOFER, Wolfgang, ed. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 2005. 592 s. ISBN 80-86131-57-2., s. 423-425

1.5.4 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků veřejné správy je celkově vzato mnohem složitější proces, než je tomu v soukromém sektoru. Především proto, že odměňování formou mzdy lze celé vztáhnout na zákoník práce, zatímco odměnu za vykonanou práci formou platu je třeba řešit za pomoci dalších právních předpisů a podzákonných norem, které se k této formě pojí.

Nejdříve je dobré vědět, že plat je odměna za práci zaměstnanci, jehož zaměstnavatelem je v našem případě územní samosprávný celek, jak uvádí **§ 109 odst. 3 písm. b zákoníku práce (dále jen „zákoník“).** Toto ustanovení dále odkazuje na **zákon o obcích č. 128/2000 Sb. (dále jen „zákon“)**, kde lze zjistit, že platy zaměstnanců určuje dle zvláštních právních předpisů **tajemník obecního úřadu (§ 110 odst. 4 písm. c zákona).**

Oním zvláštním právním předpisem je **nařízení vlády č. 564/2006 Sb. o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě (dále jen „nařízení vlády“).**

Zaměstnancům obecního úřadu přísluší tzv. **platový tarif,** který je tvořen **platovou třídou** (zařazení zaměstnavatelem na základě druhu práce sjednaného v pracovní smlouvě) **a stupněm** (dle doby dosažitelné praxe), do kterých jsou dle **§ 123 odst. 1, 2 a 4 zákoníku.** Platových tříd je **16**, rozlišených dle potřebného stupně vzdělání **(§ 123 odst. 5 zákoníku, § 2 odst. 1 nařízení vlády).**

Ze způsobu zařazení zaměstnance do platové třídy existuje výjimka v případě, pokud zaměstnavatel nemůže obsadit pracovní místo zaměstnancem, který dosáhl potřebného vzdělání, a nestanoví-li zvláštní právní předpis jinak, může zaměstnavatel zaměstnance výjimečně zařadit do platové třídy, pro kterou nesplňuje potřebné vzdělání, a to buď na **4 roky**, nebo na dobu delší, jestliže předchozí praxí nebo po dobu výjimečného zařazení, prokázal schopnost k výkonu požadované práce **(§3 odst. 3 nařízení vlády).**

Zaměstnancům obecního úřadu náleží **platový tarif dle stupnice platových tarifů umístěné v příloze 4** příslušného nařízení vlády dle **§ 5 odst. 4.**

Závěrem je nutné podotknout, že nově se platové tarify určují dle nového nařízení vlády **č. 316/2016 Sb. kterým se mění nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů,** které nabylo účinnosti 1. listopadu 2016.

Co se týče odměn, zde hraje zásadní roli tzv. **osobní příplatek**, poskytovaný zaměstnavatelem, který může činit **až 50%, nebo 100%** platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen dle v zákoníku práce uvedených kritérií **(§ 131 odst. 1 a 2 zákoníku práce).**

1.5.5 Propouštění zaměstnanců

Tematika propouštění je velice citlivá jak ze strany vedoucího pracovníka, tak ze strany jemu podřízených. Často totiž může vést ke konfliktům, které přinejlepším skončí zdárným smírem a řádnému ukončení pracovního poměru. Při nejhorším může spor dojít až k soudu, který se může táhnout velice dlouhou dobu, pokud se nedodrží zákonné postupy. Aby se takovým zbytečnostem pokud možno předešlo, měl by vedoucí pracovník s personálním oddělením promyslet přívětivou strategii, využít vhodných psychologických a komunikačních nástrojů a zajistit, aby celý proces byl v souladu s právním předpisem.

Nyní budou představeny modely/metody propouštění dle míry konfliktnosti a úloha vedoucího pracovníka s personálním oddělením v této záležitosti.

Způsoby propouštění

Téměř bezkonfliktní metodou je obsazování pracovních míst uvolněných přirozeně (úmrtí, odchod do důchodu) nebo dobrovolným odchodem. Takto uvolněné pozice se doporučuje obsazovat vnitřními zdroji, a to pouze za předpokladu, že jde o pozice nutné k udržení organizace v chodu.

Další mírně konfliktní metoda nezasahuje do oblasti zaměstnanců, nýbrž do pracovní doby, co do délky. Patří sem například zkracování přesčasů a menší vytíženost externích pracovníků.

Metoda, která už může vyvolat menší konflikt, je propuštění na základě odchodu do předčasného důchodu. V takovém případě se pracovníkovi poskytuje určitá forma náhrady. Pokud bude propuštěn zaměstnanec bez nároku na předčasný odchod do penze, zpravidla se mu kromě odstupného pomáhá s nalezením nového pracovního místa.

Poslední metodu, kterou lze považovat za velmi konfliktní je výpověď daná zaměstnavatelem z důvodu nadbytečnosti pracovníka. Nevýhoda je v tom, že se může dotknout prakticky každého, jenom nikdo neví přesně koho a občas ani jakého množství pracovníků. Důsledkem bývá zvýšení stresu a konfliktů na pracovišti. Pokud je nezbytné takové propuštění provést, mělo by se tak dít spravedlivým a rozumným způsobem. Proto se užívají 2 metody:

1) **Metoda LIFO[50] -** Ačkoli se na první pohled každému vyjeví ekonomický pojem, lze ho vztáhnout i na úroveň personální. Spočívá v tom, že v organizaci zpravidla zůstávají starší a zkušenější pracovníci a mladší jsou propouštěni. Z krátkodobého hlediska jde jistě o výhodu, ovšem do budoucna může razantně zvýšit náklady na získávání nových pracovníků a v případě nezískání nebo potíží se získáváním může způsobit i vážné stabilizační problémy organizace.

2) **Metoda zaměřená na pracovní výkon -** Může se zdát, že se jedná o spravedlivější metodu. Její efektivita ovšem závisí na nastavení hodnotícího systému organizace, který může být snadno zneužíván, manipulován a jeho objektivnost nemusí být také vždy stoprocentní.

[50] Last in first out

Další možnou metodou je **metoda FIFO**[51], která se ale téměř nevyužívá, protože je pochopitelně vysoké riziko konfliktu a snadná napadnutelnost pro věkovou diskriminaci zaměstnanců[52].

Úloha vedoucího pracovníka a personálního oddělení

V případě propouštění se během celého procesu prolíná hned několik personálních aktivit, které byly probrány v předchozích kapitolách. Jde zejména o hodnocení a analýzu pracovního výkonu a míst, která budou zredukována. Následně se zvolí vhodná metoda propouštění a spolu s tím už se mohou spustit práce na vyhledávání nových pracovních sil, ať už z vnitřních, či vnějších zdrojů, a další následující aktivity. Personální oddělení zpravidla zajišťuje administrativní stránku věci[53].

1.5.6 Organizační kultura

Organizační kultura je dle mého názoru základním kamenem celé organizace. Definuje jí jako celek. Určuje, jakým způsobem bude probíhat činnost organizace jako celku a jaký k ní bude uplatňován přístup. Na tvorbě se podílí všichni členové organizace a její omezení není omezeno jenom na vnitřní strukturu organizace, ale také na její klientelu přicházející zvenčí.

Organizační kultura určuje sociální prostředí v organizaci a z ní vycházející postoje jednotlivých pracovníků. Tím, jak na ono prostředí zaměstnanci působí, se průběžně mění stav organizační kultury.

Vedoucí pracovník může organizační kulturu snadno ovlivňovat prostřednictvím stylů vedení svých podřízených, které byly probrány ve 4. podkapitole. Ovšem stejně tak mohou sloužit i zvyklosti užívané v různých situacích.

[51] First in first out

[52] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3., s. 246-248

[53] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3., s. 250-251

Například **zvyklostí při změně postavení pracovníka** v organizační struktuře by měl být rituál v podobě povýšení a s tím souvisejícím adekvátním finančním a osobním ohodnocením.

Další užitečné zvyklosti mohou být užity při řešení konfliktů, kdy může vedoucí pracovník užít tři možné varianty s různou intenzitou dopadu (příkaz, kompromis či konsenzus).

Kromě stylů vedení a zvyklostí může k ovlivňování organizační kultury užít i dalších faktorů jako jsou například **rituály, jazyk, symboly, gesta, uspořádání pracoviště, ale i mýty nebo legendy.**

Kromě pozitivních způsobů a faktorů ovlivňování organizační kultury jsou zde i faktory negativní. V prostředí veřejné správy jde především o **hierarchické uspořádání organizační struktury a byrokratický výkon činnosti.** Dále to může být **konzervativní sociální prostředí[54].**

Pro úspěšnost organizace musí být její organizační kultura flexibilní, což je v prostředí veřejné správy, které je postaveno na byrokracii a rigiditě, jen velmi těžko myslitelné[55].

[54] PITRA, Zbyněk. *Základy managementu: (management organizací v globálním světě 21. století)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. 350 s. ISBN 978-80-86946-33-7., s. 296-303

[55] PITRA, Zbyněk. *Základy managementu: (management organizací v globálním světě 21. století)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. 350 s. ISBN 978-80-86946-33-7., s. 298

1.6 Kontrolování

Jde o proces porovnávání aktuálního stavu se stavem ideálním. Cílem je s dostatečným předstihem identifikovat případné odchylky, analyzovat je a přijmout patřičná opatření k jejich možné nápravě. Jednoduše řečeno funguje jako zpětná vazba pro všechny řídící činnosti vedoucího pracovníka uvedených v předchozích kapitolách[56].

Jelikož se nejedná o krátkodobou proceduru a samotnou kontrolu lze provádět za pomoci různých metod a forem, je nutné, aby si jí vedoucí pracovník rozfázoval:

a) **Určení cílů (účelu) kontroly**
b) **Určení kritérií kontroly (kvůli identifikaci odchylek)**
c) **Analýza kontrolních výsledků s nastavenými kritérii (hodnotí se např. kvalita práce, efektivita a hospodárnost organizace atd.)**
d) **Náprava případných rozdílů (odsouhlasení odchylek a příprava plánů na jejich odstranění)**
e) **Kontrola úspěšnosti kontroly (hodnocení průběhu, užitých metod a postupů kontroly, diskuse ohledně možných zlepšení činností)**[57].

1.6.1 Druhy a metody měření

Ještě před startem kontroly by se měl vedoucí pracovník zabývat třemi zásadními otázkami, které se jí týkají. A to především **na co se zaměřit, jaké kroky učinit a způsob využití výsledků kontroly.**

Výsledkem jsou informace o vlastnostech zjištěné odchylky (velikost, směr a vývoj). Aby zjištěný rozdíl byl vedoucí pracovník schopen odstranit, musí ji nejdříve identifikovat, následně analyzovat a odhalit, jak vznikla.

[56] SAKSLOVÁ, Věra a ŠIMKOVÁ, Eva. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 4., aktualiz. a rozš. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013. 177 s. ISBN 978-80-7435-331-4., s. 17

[57] SAKSLOVÁ, Věra a ŠIMKOVÁ, Eva. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 4., aktualiz. a rozš. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013. 177 s. ISBN 978-80-7435-331-4., s. 18

Většinou organizace užívají **3 druhy kontroly. Předběžnou** (hodnocení podmínek potřebných k provedení určitého úkonu), **průběžnou** (poskytuje informace o průběhu kontroly a šanci, že bude dosaženo žádoucích výsledků) a **následnou** (ověřuje se, zda jsou výstupy kontroly shodné se zadanými kritérii).

Pokud chce vedoucí pracovník dosáhnout co nejefektivnější eliminaci zjištěných odchylek, informace nasbírané při kontrole musí být pokud možno co nejpřesnější, věrohodné a včas podané a zároveň musí být užito vhodných metod postupů a s tím související strategie. Pitra uvádí 3 druhy. Pro potřeby veřejné správy postačí pouze 2:

Mocenská (byrokratická) kontrola - Hodnotí se míra plnění výkonových standardů a dodržování pravidel kontroly.

Sociální kontrola - Kontrolu provádí především členové pracovní skupiny, kdy se zkoumá a hodnotí plnění její sociální normy (pravidla, hodnoty, postoje, chování atd.).

Kromě druhů a strategií kontroly existují ještě její různé metody. První metodou a zároveň prvním úkolem kontroly je **měření**. Pro efektivní měření se používají **4 zdroje: pozorování, statistiky a zprávy ústní i písemné.**

Pozorování poskytuje vedoucímu pracovníkovi velmi detailní a do jisté míry nezastřené informace o jednotlivých činnostech podřízených a organizaci jako celku. Nepopiratelnou výhodou je možnost vidět probíhající činnost přímo. Při této metodě se dá naplno využít psychologických dovedností vedoucího pracovníka, především při rozhovorech s jednotlivými zaměstnanci (pokládání správných otázek, zkoumání řeči těla, intonace hlasu atd.). Nevýhodou může být znehodnocení relevantnosti informací, pokud je obchůzka předem ohlášena, protože se na ní mohou zaměstnanci náležitě připravit, a dalším faktorem může být případná subjektivita pozorovatele způsobená bližšími vztahy s podřízenými.

Statistiky lze dnes velice jednoduše získat prostřednictvím dnes již běžně dostupných informačních technologií. Výhodou této metody je snadné získání potřebných informací, relativně stejně tak jejich zpracování a zobrazení prostřednictvím nejrůznějších přehledných druhů grafů.

Naopak negativem je nemožnost získat objektivní pohled na probíhající činnosti jako takové.

Ústní sdělení má téměř stejné pozitivní i negativní stránky jako pozorování. Ovšem je zde pár výjimek. Výhodou je např. možnost konání na jednom místě nebo případně i na dálku uspořádáním on-line konference. Lze získat větší množství informací a různé postoje k nim díky vzájemné debatě účastníků konference. Nevýhodou je problém kvalitního pořízení záznamu ze schůze a její následné užití, i když i tento aspekt se dnes výrazně stírá, s užitím IT technologií.

U písemných sdělení je situace podobná jako u statistik. Sběr sice není tak svižný jako u ústní formy, nicméně formálností získává vyšší přehlednost a ucelenost. Lepší je také jejich archivace a přístup k nim.

Další metodou je **srovnávání.** To umožňuje odhalit míru odchýlení se od optima. Odchýlení se zpravidla projevuje v určité míře u všech činností. Vedoucí pracovník tak musí určit velikost daných odchylek a určit jejich maximální možnou mez, kterou lze ještě tolerovat. Při jejím překročení se musí analyzovat a zhodnotit zejména jejich rozsah a směr[58].

1.6.2 Interní audit

Jedná se také o kontrolu v rámci organizace, ovšem s několika odlišnostmi. Na rozdíl od klasické kontroly, kterou provádí vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení, audit provádí zpravidla jedna osoba či skupina osob v rámci samostatného oddělení interního auditu, které jsme mohli zhlédnout na organizační struktuře městského úřadu Kraslice. Navíc se audit provádí souběžně s kontrolní činností vedoucích pracovníků jednotlivých oddělení organizace.

Další rozdíl je v šíři záběru interního auditu. Oproti kontrole, kde se hodnotí především činnost konkrétního oddělení, audit zkoumá veškeré aktivity organizace.

Audit se realizuje autonomně prostřednictvím pracovníka, který se nepodílí na oné činnosti přímo. Cílem je vyhotovení podkladů, které slouží

[58] ROBBINS, Stephen P. a COULTER, Mary K. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 600 s. Profesionál. ISBN 80-247-0495-1., s. 450-452

jako případný podpůrčí prostředek pro rozhodnutí ohledně náprav odchylek nalezených při kontrole. Důležité je dodat, že vydané podklady mají pouze doporučující charakter. Vedoucí pracovník je tak při následném rozhodování může, ale také nemusí, brát v potaz[59].

[59] PITRA, Zbyněk. *Základy managementu: (management organizací v globálním světě 21. století)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. 350 s. ISBN 978-80-86946-33-7., s. 225-230

2. Získávání, rozšiřování a prohlubování dovedností

V dnešní době je téměř v každém zaměstnání povinností, ne-li nutností si neustále po dobu trvání pracovního poměru prohlubovat a rozšiřovat své znalosti a dovednosti, a to jak v soukromé, tak veřejné sféře. Úředníci ve státní správě a samosprávě to mají o to těžší, že po nástupu reformy veřejné správy, jejíž největší změna souvisela především s procesem snižování míry byrokracie a přiblížení veřejné správy klientele, které vyústilo ke vzniku pojmu tzv. „public managementu“. Tím pádem se studium úředníků kromě znalosti příslušných právních předpisů, kterých vychází každý rok nespočet, rozšířilo vyšší měrou o další obory (např. ekonomie, psychologie a management).

Jelikož je práce zaměřena spíše na oblast úředníků, bude se problematika řešit v této rovině.

Vzdělávání a prohlubování kvalifikace úředníků je jejich základní povinností dle **§ 16e zákona o úřednících č. 312/2002 Sb. (dále jen „zákona“)**. Tomuto tématu je samostatně věnována **Hlava IV, § 17-34 zákona.**

Poskytovatelem prohlubování vzdělávání může být jen:

1) **PO nebo FO oprávněná ke vzdělávací činnosti podle zvláštního předpisu, jíž byla udělena akreditace podle § 30 zákona**
2) **Příspěvková organizace zřízená Ministerstvem vnitra**
3) **Územní samosprávný celek, jemuž byla udělena akreditace podle § 30 zákona**

Vzdělávací instituce poskytuje vzdělávání úředníků v souladu se vzdělávacím programem akreditovaným podle **§ 31 zákona** pro příslušný druh prohlubování kvalifikace, kterým je dle **§ 18 odst. 1 zákona vstupní a průběžné vzdělávání a příprava a ověření zvláštní odborné způsobilosti.** Vedoucí úředník a vedoucí úřadu jsou povinni prohlubovat si kvalifikaci též účastí na vzdělávání vedoucích úředníků dle **§ 27 zákona.**

Prohlubování kvalifikace úředníka má povinnost zajistit územní samosprávný celek (dále jen ÚSC) dle plánu vzdělávání, který vypracovává do **1 roku** od vzniku pracovního poměru úředníka a který obsahuje časový rozvrh vzdělávání úředníka v rozsahu **minimálně 18**

pracovních dnů po dobu následujících 3 let. Plnění plánu se hodnotí a dle hodnocení se aktualizuje. Náklady prohlubování kvalifikace nese ÚSC. Náklady spojené s opakováním zkoušky nese úředník, s výjimkou jejího opakování podle **§ 26 odst. 1** zákona. K opakování zkoušky zvláštní odborné způsobilosti poskytne ÚSC úředníkovi pracovní volno bez náhrady platu. **(§ 17-18 zákona).**

Vstupní vzdělávání

Úředník je povinen jej absolvovat **nejdéle do 3 měsíců ode dne vzniku pracovního poměru.** Výstupem je osvědčení vydané vzdělávací institucí, která vstupní vzdělávání pořádala.

Vstupní vzdělávání obsahuje:

1) **Znalosti základů veřejné správy**
2) **Základní dovednosti a návyky potřebné pro výkon správních činností**
3) **Znalosti základů užívání informačních technologií**
4) **Základní komunikační, organizační a další dovednosti vztahující se k jeho pracovnímu zařazení**

Tato povinnost se nevztahuje na úředníky, kteří odbornou způsobilost již mají. **(§ 19 zákona)**

Průběžné vzdělávání

Uskutečňuje se formou kurzů, na kterých má úředník povinnost být účasten. Výstupem je osvědčení vydané vzdělávací institucí, která kurz pořádala. O účasti úředníka na jednotlivých kurzech rozhoduje vedoucí úřadu na základě potřeb ÚSC a s přihlédnutím k plánu vzdělávání úředníka. Tyto kurzy jsou zaměřené na výkon správních činností v územním samosprávném celku, včetně získávání a prohlubování jazykových znalostí. **(§ 20 zákona)**

Zvláštní odborná způsobilost

Jedná se o odborné znalosti úředníků vykonávajících správní činnost dle zvláštního právního předpisu. Výjimečně jí může vykonávat i úředník bez zvláštní odborné způsobilosti, ovšem pouze **maximálně po dobu 18 měsíců od vzniku pracovního poměru úředníka k územnímu samosprávnému celku nebo ode dne, kdy začal vykonávat činnost, pro**

jejíž výkon je prokázání zvláštní odborné způsobilosti předpokladem, nebo pokud splňuje podmínky stanovené v § 34 odst. 1 nebo v § 43 odst. 10. Tato doba se vztahuje i na vykonání Zkoušky odborné způsobilosti (dále jen „zkoušky“). Zvláštní odborná způsobilost se ověřuje zkouškou a výstupem je osvědčení. Pokud úředník vykonává 2 a více správních činností, pak musí složit zkoušku pro každou z nich, přičemž u druhé a další zkoušky se provádí zkouška jen ze zvláštní části. Pokud v daném úřadě existuje jen jeden odbor obecního úřadu, vykoná úředník zkoušku jen z té správní činnosti, kterou určí vedoucí úřadu.

K vykonání zkoušky má úředníka povinnost přihlásit ÚSC **do 6 měsíců** od vzniku pracovního poměru úředníka k územnímu samosprávnému celku nebo do **3 měsíců** ode dne, kdy úředník začal vykonávat správní činnost, pro jejíž výkon je prokázání zvláštní odborné způsobilosti předpokladem.

Zkouška se skládá z **obecné a zvláštní části. Obecná část** zahrnuje znalost **základů veřejné správy** (obecné principy organizace a činnosti veřejné správy, znalost zákona o obcích, o krajích, o hlavním městě Praze a zákona o správním řízení) a schopnost jejich aplikace. **Zvláštní část** zahrnuje znalosti nezbytné k výkonu správních činností stanovených prováděcím právním předpisem (působnost orgánů územní samosprávy a územních správních úřadů vztahující se k těmto činnostem) a schopnost jejich aplikace. **(§ 21 odst. 1-5 zákona).**

Provádění zkoušek a vydávání osvědčení o zvláštní odborné způsobilosti zabezpečuje **Ministerstvo vnitra ČR (dále jen „ministerstvo“)** ve spolupráci s příslušnými ministerstvy a s ostatními ústředními správními úřady. **Místo, den a čas** oznamuje ministerstvo písemně po **30 dnech** od doručení přihlášky.

Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů upravuje **§ 27 zákona o 4 odstavcích**, jejichž znění je víceméně shodné s některými ustanoveními o vzdělávání úředníků. Jediným zásadním rozdílem je **odstavec 3**, kde je mimo jiné, zakotvena povinnost úředníka, který ukončil potřebné zkoušky, **setrvat u ÚSC po dobu 3 let od ukončení zkoušky**. Pokud rozváže svůj poměr dříve, musí hradit náklady se vzděláváním spojené.

Zřejmě nejznámější organizací poskytující vzdělávací služby je **Institut pro veřejnou správu Praha** se sídlem v Benešově. Jedná se o „příspěvkovou organizaci zřízenou Ministerstvem vnitra ČR, zajišťující zejména vzdělávání úředníků územních samosprávných celků podle zákona **č. 312/2002 Sb.,** vzdělávání v eGovernmentu podle zákona **č. 300/2008 Sb**. a zaměstnanců ve správních úřadech“[60].

Na závěr této kapitoly si dovolím říci jednu zajímavost, a to že k **31. 12. 2016** byl stav vzdělávacích institucí akreditovaných ministerstvem vnitra ČR na čísle **290[61].**

[60] Institut pro veřejnou správu Praha. *Institut pro veřejnou správu Praha: O nás [online]. Benešov [cit. 2017-02-20]. Dostupné z WWW:* https://www.institutpraha.cz/o-nas/

[61] Dostupné z WWW: http://www.mvcr.cz/soubor/akreditace-seznam-vzdelavacich-instituci.aspx

3. Kompetence manažera/vedoucího pracovníka

Tato kapitola je záměrně umístěna mezi předcházející kapitolu zabývající se dovednostmi a následující, která se bude věnovat osobnosti vedoucího pracovníka, protože mimo jiné tyto dvě složky jsou součástí kompetencí.

Postupně tak zde bude kompetence definována jako pojem. Dále se vymezí složky kompetencí manažerů/vedoucích pracovníků. V poslední řadě bude popsána identifikace kompetencí a způsoby tvorby kompetenčních modelů.

Definice kompetence

V literatuře se více či méně můžeme setkat s velmi podobnými definicemi kompetence. Pro svou práci využiji definici uvedenou Jaromírem Řezáčem. Jedná se o **„schopnost zvládnout určitou činnost a dosahovat při tom určité úrovně výkonnosti“[62].**

Mezi atributy struktury kompetence dle hierarchického modelu (Příloha E) patří **inteligence, talent, schopnost, hodnoty, postoje motivy, dovednost, vědomosti, zkušenosti, know-how, a chování.**

Složky kompetence

Zpravidla jsou v literatuře uváděné **3 hlavní složky manažerské kompetence.** Já si je dovolím doplnit ještě o složku čtvrtou, kterou opět uvádí Jaromír Řezáč. Jsou jimi:

1. **Manažerské kompetence** - Patří sem dovednosti manažera/vedoucího pracovníka uvedené v první kapitole práce, které jsou nutné k řádnému výkonu funkce. Například **plánování, řešení konfliktů, delegování a hodnocení zaměstnanců.**

2. **Interpersonální kompetence** - Zajišťují efektivní komunikaci uvnitř organizace a přispívá k řádnému plnění organizačních cílů. Jde například o budování vztahů, empatii, vyjednávání a spolupráci.

[62] ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management: manažer pro 21. století.* Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009. vii, 397 s. Praxe pro manažera. Business books. ISBN 978-80-251-1959-4., s. 359

3. **Technické kompetence -** Zde se jedná o dovednosti související s konkrétní pracovní pozicí. Například programování, účetnictví nebo personalistiku[63].

4. **Osobní kompetence -** Sem spadá například sebereflexe, nadhled a ochota riskovat[64].

Identifikace kompetencí

Z hlediska vyhledávání vhodných vedoucích pracovníků a jejich následný rozvoj jde o nejvýznamnější krok organizace.[65]

Fáze identifikace kompetencí

a) **Příprava -** Cílem je identifikovat klíčové pracovní pozice, získat informace o cílech a strategii organizace. V této fázi probíhají diskuze vedoucích pracovníků spolu se studiem organizačních materiálů.

b) **Získávání dat -** V této fázi se uplatňují různé techniky, některé jsou identické s technikami získávání pracovníků probíraných v první kapitole.
První technikou je klasické **pozorování.**
Druhý je tzv. **„panel expertů“**, kdy je panel tvořen zpravidla výše postavenými vedoucími pracovníky, kteří už mají předchozí zkušenosti a mohou tak snáze vybrat vhodného kandidáta.
Třetí je **rozhovor,** který se oproti tomu, co se vede v rámci výběru pracovníků, odlišuje tím, že je orientován na reakci kandidáta ohledně rozhodnutí v kritických situacích. Přičemž samotná situace musí být **popsatelná chováním a její výsledek musí být efektivní nebo neefektivní.** Výhodou je možnost kvalitativní metody hodnocení,

[63] KUBEŠ, Marián, SPILLEROVÁ, Dagmar a KURNICKÝ, Roman. *Manažerské kompetence: způsobilost výjimečných manažerů.* 1. Vyd. Praha: Grada, 2004. 183 s. Manažer. ISBN 80-247-0698-9., s. 34

[64] ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management: manažer pro 21. století*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009. vii, 397 s. Praxe manažera. Business books. ISBN 978-80-251-1959-4., s. 360

[65] KUBEŠ, Marián, SPILLEROVÁ, Dagmar a KURNICKÝ, Roman. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 183 s. Manažer. ISBN 80-247-0698-9., s. 44

vhodnost pro ověření existujících i nově vzniklých kompetencí, možnost využití výsledků jako podklad pro přípravu vzdělávacích nástrojů. Výhodná je také z personálního a časového hlediska. Nevýhodná je naopak v případě, kdy chceme zjistit kompetence vysokého počtu zaměstnanců, nebo při zjišťování veškerých kompetencí pro danou pozici.
Dalšími technikami jsou **průzkumy, databáze kompetenčních modelů a analýza pracovních úkolů či funkcí[66].**

c) **Analýza a klasifikace informací** - Průběh se liší dle cílů a metod užitých při sběru dat. Analyzují se již vzniklé kompetence, ale i nově vznikající. Samotný proces má čtyři kroky.
Nejdříve se musí vyhotovit záznam z pohovoru, ze kterého bude možné snadno popsat jednotlivé reakce na situace a zdroj údajů(podřízený, nadřízený apod.).
Dále se ze získaných informací extrahují pouze projevy zajišťující úspěšný či neúspěšný úkon. Výsledkem jsou záznamy sloužící jako podklad pro tvorbu a popis kompetencí.

Získaný podklad v podobě množství výroků se následně rozdělí do kompetenčních skupin, které se dále zkoumají za účelem vytvoření stejnorodých celků, ze kterých vzniknou konkrétní kompetence a s tím související projevy. Pro zajištění co možná nejobjektivnějších výsledků je vhodné využít k posouzení minimálně 3 odborníky.

Ve čtvrtém kroku se vzniklé kompetenční skupiny testují na vzorku respondentů formou dotazníků se stupnicovou škálou. Výsledkem jsou informace o projevech či kompetencích potřebných pro určitou pozici a nakonec se rozhoduje, které kompetence se zařadí do kompetenčního modelu[67].

[66] KUBEŠ, Marián, SPILLEROVÁ, Dagmar a KURNICKÝ, Roman. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 183 s. Manažer. ISBN 80-247-0698-9., s. 46-51

[67] KUBEŠ, Marián, SPILLEROVÁ, Dagmar a KURNICKÝ, Roman. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 183 s. Manažer. ISBN 80-247-0698-9., s. 54-57

d) **Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu -** Kubeš ve své publikaci uvádí tři přístupy k tvorbě kompetenčních modelů, dle Rothwella a Lendelholma (1999). Samotný výběr ovlivňuje řada faktorů jako cíle, vývoj, personál, finance, čas a vnější podmínky organizace.

Preskriptivní přístup - Tento přístup je vhodné použít v případě, kdy organizace nemá dostatek času pro vytvoření vlastního kompetenčního modelu. V takovém případě jsou nabízeny již hotové modely pro různé typy činností. Nevýhodou tohoto přístupu je například rozkol s organizačními cíli nebo hodnotami organizace a navíc nemožnost pružně reagovat na případné vnitřní či vnější změny prostředí.

Kombinovaný přístup - Rozdíl oproti předchozímu přístupu je v tom, že hotový komerční model se následně přizpůsobuje dané organizaci za spolupráce odborníků organizace prostřednictvím diskuze či dotazníkového průzkumu, aby se identifikovaly a následně upravily rozdíly mezi komerčním modelem a potřebami organizace. Využít tento model je vhodné za předpokladu, že je třeba z velkého množství kompetencí vybrat ty, které odliší nadprůměrně pracující členy organizace od zbytku a také pro bližší popis projevů chování každé kompetence, aby se daly následně přesně definovat pro každou pozici v organizaci.

Přístup šitý na míru - Jedná se o podobný přístup s tím rozdílem, že se vybere komerční model, poté se identifikuje prostředí organizace a následně se přizpůsobí tak, aby se zjistily jen projevy nadprůměrných pracovníků. Je to sice organizačně a časově náročný přístup, výhodou je však pružná reakce na případné změny prostředí a ulehčuje práci personalistům a vedoucím pracovníkům při povyšování podřízených na vedoucí pozice či při restrukturalizaci[68].

[68] KUBEŠ, Marián, SPILLEROVÁ, Dagmar a KURNICKÝ, Roman. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 183 s. Manažer. ISBN 80-247-0698-9., s. 63-65

e) **Validizace kompetenčního modelu -** Je to sice činnost administrativně náročná, ale snadno proveditelná. Zpravidla se do seznamu sepíší veškeré projevy chování jednotlivých kompetencí a dostatečně velkému vzorku respondentů předloží k vyplnění. Výsledkem by mělo být jejich rozdělení na průměrné, podprůměrné a nadprůměrné pracovníky. Kontrola se provádí metodou 360 stupňové zpětné vazby[69].

„Hotové kompetenční modely pak popisují konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, potřebných k efektivnímu plnění úkolů v organizaci“[70].

Kompetenční modely lze využít zejména v personální oblasti organizace jako je například **výběr, , kariérní rozvoj a hodnocení pracovníků[71].**

[69] KUBEŠ, Marián, SPILLEROVÁ, Dagmar a KURNICKÝ, Roman. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 183 s. Manažer. ISBN 80-247-0698-9., s. 68

[70] KUBEŠ, Marián, SPILLEROVÁ, Dagmar a KURNICKÝ, Roman. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 183 s. Manažer. ISBN 80-247-0698-9., s. 60

[71] KUBEŠ, Marián, SPILLEROVÁ, Dagmar a KURNICKÝ, Roman. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 183 s. Manažer. ISBN 80-247-0698-9., s. 137-145

4. Osobnost manažera/vedoucího pracovníka

Tuto kapitolu jsem se rozhodl, ačkoli se tématem odklání od těch předchozích, alespoň namátkou zmínit, protože se domnívám, že zvládat takové množství práce nemůže každý. Dle mého názoru by každý vedoucí pracovník měl umět oscilovat v polohách dominantnosti a submisivity, což vyžaduje určitý um. Např. při rozhodování by si měl počínat jistě a stát si za svým názorem, zároveň by ale měl být připraven vyslechnout návrhy ostatních, zvážit je a být schopen případného kompromisu. U komunikace a vedení svých podřízených se musí pravidelně umět rozhodnout, kdy užít demokratický styl a kdy naopak přitvrdit, pokud je třeba vyvinout vyšší pracovní úsilí, či ho udržet na optimální úrovni. Jelikož se jedná o pozici, která je založená na „dominanci“ vůči podřízeným, dá se předpokládat, že většinou jí bude zastávat osoba extrovertní spíše nežli introvertní, i když nepochybuji, že existují úspěšné výjimky. V následujících odstavcích tak bude osobnost (osobnostní profil) stručně vymezen.

Bedrnová a kolektiv označují osobnostní charakteristiky vedoucího pracovníka termínem **„osobní kvalita“**. Tu určují osobnostní a pracovní předpoklady. Dále se tato kvalita dělí na **aktuální a optimální**. Aktuální osobní kvalita spočívá ve formování osobnosti jeho nejbližším okolím, získanými dovednostmi a zkušenostmi a také jeho postoji charakterem a temperamentem. Optimální osobní kvalita je pak určena mírou sebereflexe a ochotou neustálého rozvoje každého jedince.

Identifikátory osobní kvality

Jedná se o vlastnosti každého jedince, jejichž absence či přítomnost rozhoduje o výsledné míře osobní kvality. Zpravidla se tak do vedoucích pozic obsazují osoby s vysokou mírou osobní kvality. Nicméně existují i případy, kdy do daných pozic jsou obsazováni lidé s nižší osobní kvalitou, která je ovšem kompenzována vyšší mírou inteligence, což v konečném důsledku může být na škodu. Vedoucí pracovníci si zpravidla k sobě vybírají spolupracovníky sobě podobné, což se může projevit celkově nízkou výkonností organizace.

Za identifikátory osobní kvality lze považovat např. zapálení pro věc, maximální pracovní nasazení, vysoká kvalita práce a její kontrola, ochota pomoci druhým, hospodárnost, sebereflexe a neustálý osobní rozvoj.

Charakteristika osobní kvality

Jde o činnost vyplývající z dovedností vedoucího pracovníka probraných v kapitole 1, která zvyšuje kvalitu práce celé organizace. Jedná se tedy o konkrétní projevy osobní kvality (jasné a konkrétní vymezení cílů, kreativní řešení situací, dobrá organizace a kontrola úkolů, důslednost a odpovědnost atd.). Dílčími charakteristikami jsou např. ochota pracovat, výkonová motivace, sebekontrola, etika, kreativita, neustálý rozvoj a kompetence, které byly probrány v předchozí kapitole. Spočívá zejména ve schopnostech, motivaci, osobnosti a již nabytých a rozvinutých vlastnostech pracovníků[72].

Co do celkové úrovně by vedoucí pracovník měl vůči podřízeným vynikat zejména inteligencí, vědomostmi, odpovědností a aktivitami[73].

[72] BEDRNOVÁ, Eva a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012. 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0., s. 419-424

[73] MLÁDKOVÁ, Ludmila a kol. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1., s. 70

Závěr

Hlavním cílem práce bylo vymezit klíčové dovednosti a s tím související kompetence vedoucího pracovníka ve veřejné správě. Na základě prostudování množství literárních pramenů jsem vymezil 5 fundamentálních dovedností (plánování, organizování, vedení, personalistika a kontrolování), kdy každá kategorie obsahuje ještě dílčí dovednosti, které byly podrobněji rozebrány (např. rozhodování, určování cílů, delegování, adaptace pracovníků, interní audit atd.). Zároveň jsem se snažil zjistit, zda vedoucí pracovník veřejné správy má možnost (je schopen) využít uvedené dovednosti stejnou měrou jako je tomu u manažerů v soukromém sektoru. Dle mého zjištění to možné není, a to ze zásadního důvodu, kterým je míra vázanosti právem výše zmíněných subjektů. Subjekt soukromého sektoru je právem vázán jen negativně (právo mu určuje jen mantinely jednání) a co do stanovení si cílů a využití prostředků a metod pro jejich dosažení má subjekt volné pole působnosti. Zatímco subjekty práva veřejného a jeho vykonavatelé (správní úřady a jejich zaměstnanci v čele s vedoucími pracovníky) jsou právem vázány také pozitivně. Což má za následek, že mají jasně vymezené pravomoci a působnost a plní úkoly buď obsažené v právních předpisech, či na základě usnesení zastupitelských sborů a nadřízených orgánů[74]. Tato skutečnost může značně omezit možnosti využití zejména dovedností plánování a organizování. Dle mého názoru možná nejpodstatnější rozdíl ve využití dovedností v oblasti plánování je nařízení vlády č. 564/2006 Sb. o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. Na rozdíl od soukromých subjektů, které mohou mzdy svým zaměstnancům upravovat dosti volným způsobem, ve veřejném sektoru jsou vedoucí pracovníci v první řadě závislí na usnesení vlády a v druhé řadě příslušným vydaným podzákonným právním předpisem, který striktně vymezuje minimální a maximální hranici odměny zaměstnancům dle jejich dovedností, praxe a dosaženého vzdělání. Tyto a další příklady potvrzující nemožnost využití plného potenciálu dovedností přejatých z

[74] HENDRYCH, Dušan. *Správní věda: teorie veřejné správy*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2003. 195 s. ISBN 80-86395-86-3., s. 13

managementu, jsou v práci uvedeny výše. Doufám, že práce splnila očekávání a byla zpracována dobře za užití dostatečného množství kvalitních a relevantních zdrojů.

Resumé

The topic of my thesis is Management skills - competencies of a manager in the field of public administration. I chose this topic because I like the connection of public administration and management and the importance of management skills in public administration nowadays.

The first chapter is focused on five fundamental management skills (planning, organizing, leadership, human resources management and controlling). The first subchapter describes the phases of planning and the tools which a manager can use to plan better. The second subchapter is about the decision making process (phases, searching, choosing and evaluation of alternatives, tools). The third subchapter contains the description of managing skills and their tools and other important activities supporting these skills such as task assignment and communication. The fourth subchapter is devoted to leadership and its styles and other skills needed such as delegation or conflict resolution. The fifth and the last subchapter are about human resources management and other important activities like hiring, adaptation, remuneration, evaluation and laying off employees and controlling.

In the second chapter I describe the ways how to gain, deepen and maintain the skills according to the current legal regulations.

In the third chapter I am focusing on competencies and on the way how to identify them, how to make models of competencies. I also write about their implementation once they are completed.

The last chapter briefly reviews manager´s personality. In this thesis I wanted to describe fundamental skills of a manager. Based on that, I wanted to find out if the manager in the public sector can use his or her potential in the same way as the manager in the private sector. In the end I found out that he cannot. The main reason is that the manager in the private sector is influenced by the law only negatively (the law defines the borders of manager's competencies). However, in the public sector manager's responsibilities and competencies are defined by the law both negatively and positively, meaning that there are clearly defined competencies and scopes as well as goals which are set up by the law or the government or other superior organizations.

Literatura

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

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

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2014. 211 stran. Expert. ISBN 978-80-247-4429-2.

CIPRO, Martin. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. 1. vyd. Praha:Grada, 2009. 159 s. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-2945-9.

DONNELLY, James H., GIBSON, James L. a IVANCEVICH, John M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.

HENDRYCH, Dušan. *Správní věda: teorie veřejné správy*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2003. 195 s. ISBN 80-86395-86-3.

KASPER, Helmut, ed. a MAYRHOFER, Wolfgang, ed. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 2005. 592 s. ISBN 80-86131-57-2.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KUBEŠ, Marián, SPILLEROVÁ, Dagmar a KURNICKÝ, Roman. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 183 s. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.

MAYEROVÁ, Marie, RAISOVÁ, Jaroslava a RŮŽIČKA, Jiří. *Personální management*. 1. vyd. Plzeň: ZČU, 1998. 147^s. ISBN 80-7082-394-1.

MAYEROVÁ, Marie a RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*. 1. vydání. Praha: Nakladatelství H&H, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.

MLÁDKOVÁ, Ludmila a kol. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1.

NOVÝ, Ivan a kol. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac.a rozš. vyd. Praha:Grada Publishing, 2006. 287 s. Manažer. Management. ISBN 80-247-1705-0.

PITRA, Zbyněk. *Základy managementu: (management organizací v globálním světě 21. století)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. 350 s. ISBN 978-80-86946-33-7.

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

ROBBINS, Stephen P. a COULTER, Mary K. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 600 s. Profesionál. ISBN 80-247-0495-1.

ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management: manažer pro 21. století*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009. vii, 397 s. Praxe manažera. Business books. ISBN 978-80-251-1959-4.

SAKSLOVÁ, Věra a ŠIMKOVÁ, Eva. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 4., aktualiz. a rozš. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013. 177 s. ISBN 978-80-7435-331-4.

STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003. 146 s. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-097-X.

URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. 152 s. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3.

VEBER, Jaromír et al. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

WEIHRICH, Heinz a KOONTZ, Harold. *Management / Z amerického originálu přeložil Václav Dolanský*. Praha: East Publishing, 1998. 659^s. ISBN 80-7219-014-8.

Webové stránky

Institut pro veřejnou správu Praha. *Institut pro veřejnou správu Praha: O nás* [online]. Benešov [cit. 2017-02-21]. Dostupné z WWW:https://www.institutpraha.cz/o-nas/

Právní předpisy

Zákon č. 500/2004 Sb. správní řád, ve znění pozdějších předpisů. [online]. [cit. 2016-11-19] Dostupný také z WWW:https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=58370&nr=500~2F2004&rpp=15#local-content

Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. [online]. [cit. 2016-11-12] Dostupný také z WWW: https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=62694&nr=262~2F2006&rpp=15#local-content

Zákon č. 312/2002 Sb. o úřednících, ve znění pozdějších předpisů. [online]. [cit. 2017-2-18] Dostupný také z WWW:https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=53652&name=z~C3~A1kon~20o~20~C3~BA~C5~99edn~C3~ADc~C3~ADch&rpp=15#lo cal-content

Zákon č. 128/2000 Sb. o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů. [online]. [cit. 2017-1-7] Dostupný také z WWW: https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=49296&nr=128~2F2000&rpp=15#local-content

Nařízení vlády č. 564/2006 Sb. o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů. [online]. [cit. 2017-1-7] Dostupný také z WWW: https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=63264&fulltext=316~2F2016~20Sb&rpp=15#local-content

Nařízení vlády č. 316/2016 Sb. kterým se mění nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů. [online]. [cit. 2017-1-7] Dostupný také z WWW: https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=87164&fulltext=316~2F2016~20Sb&rpp=15#local-content

Databáze

Seznam vzdělávacích institucí akreditovaných ministerstvem vnitra. [online]. [cit. 2017-02-25]. Dostupné také z WWW:http://www.mvcr.cz/clanek/vzdelavani-v-usc-akreditace-vzdelavacich-instituci-a-programu.aspx.

Seznam použitých zkratek

OÚ - Obecní úřad

PO - Právnická osoba

FO - Fyzická osoba

ÚSC - Územně samosprávný celek

Seznam příloh

Příloha A: SWOT analýza

Příloha B: Rozhodovací strom

Příloha C: Organizační struktura městského úřadu Kraslice

Příloha D: Modifikovaná manažerská mřížka

Příloha E: Matice delegování

Příloha F: Hierarchický model struktury kompetence

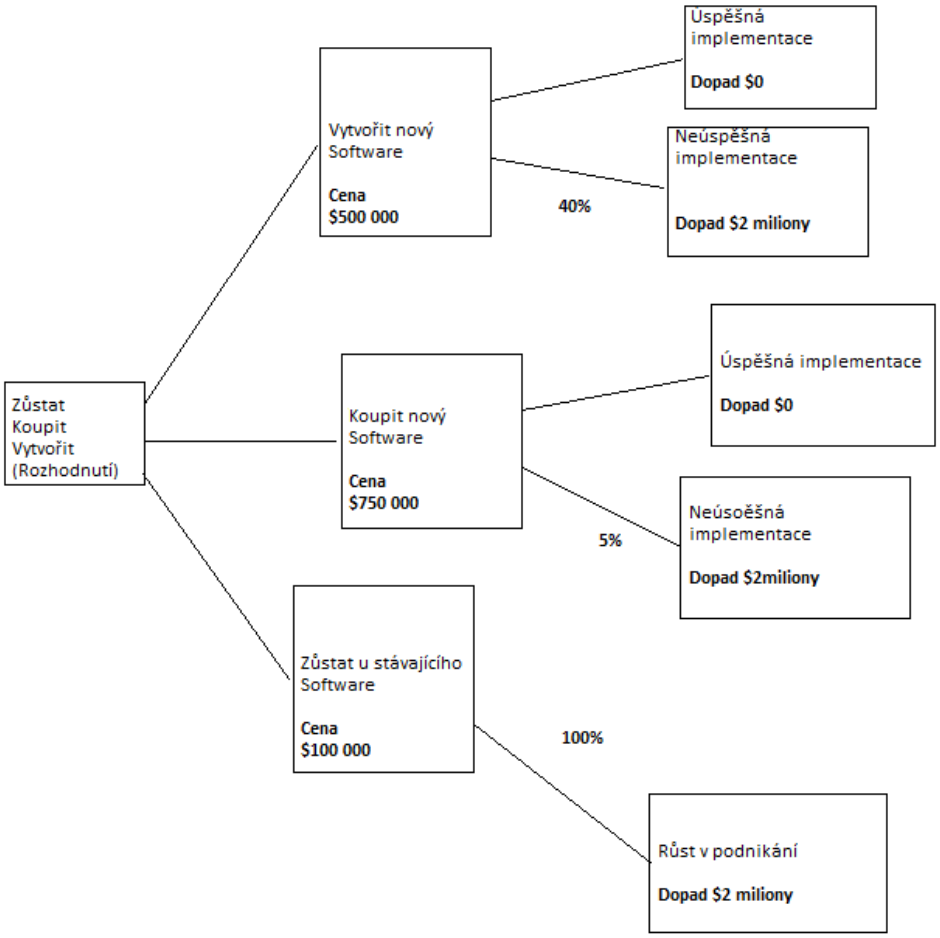
Příloha A: SWOT analýza

S **(silné stránky)**	**O** **(příležitosti)**
W **(slabé stránky)**	**T** **(hrozby)**

Zdroj: vlastní zpracování

Dostupné také z WWW: http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-vsemu-je-vlastne-swot-analyza

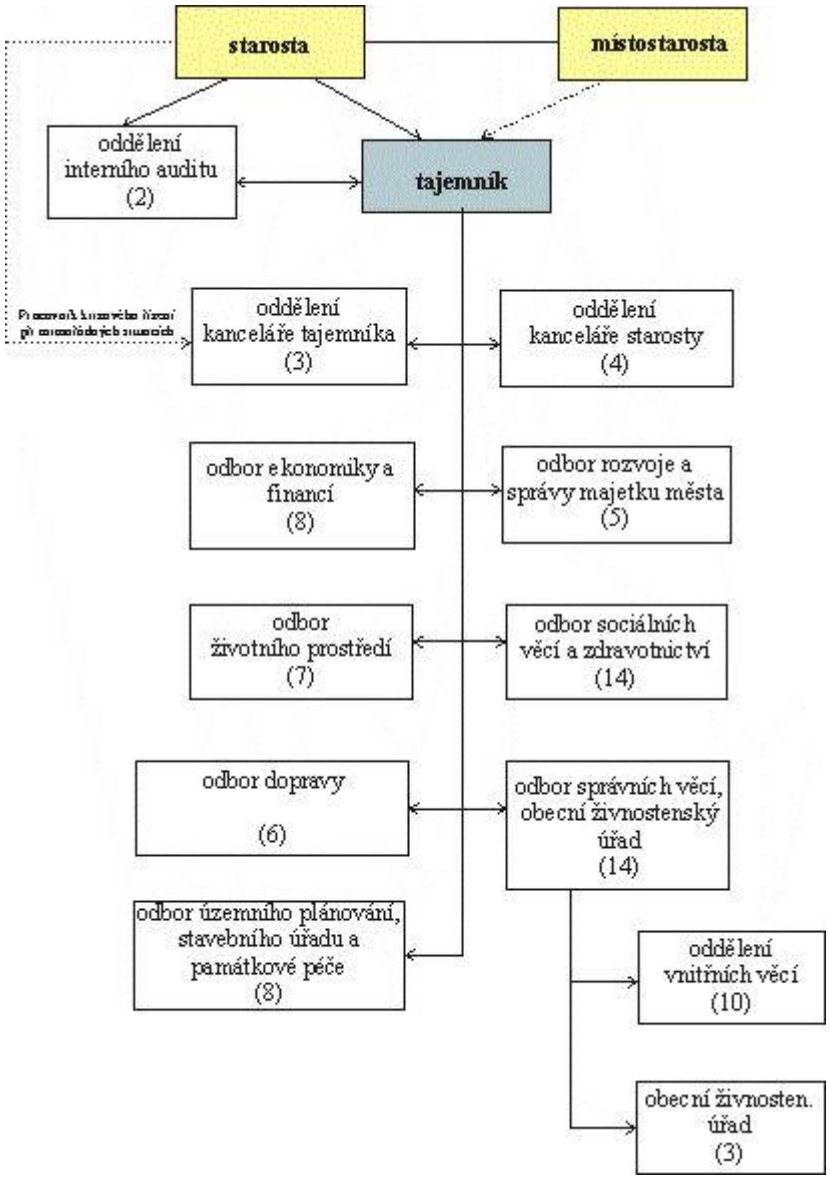
Příloha B: Rozhodovací strom



Zdroj: vlastní zpracování

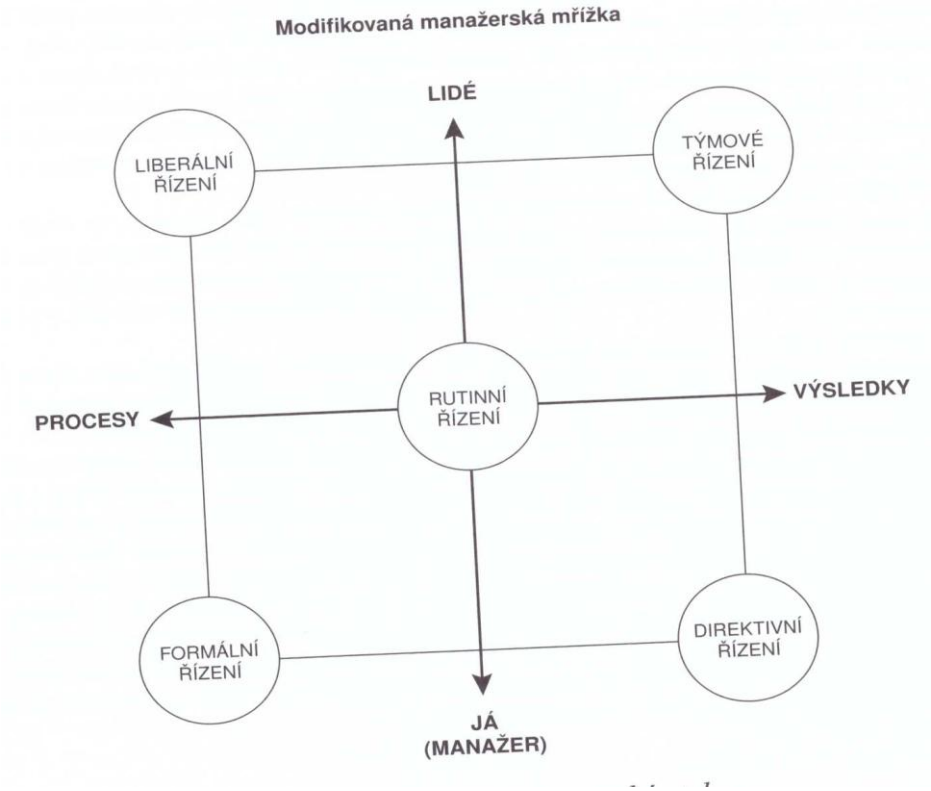
Dostupné z WWW:http://www.brighthubpm.com/risk-management/48360-using-a-decision-tree-to-calculate-expected-monetary-value/

Příloha C: Organizační struktura městského úřadu Kraslice



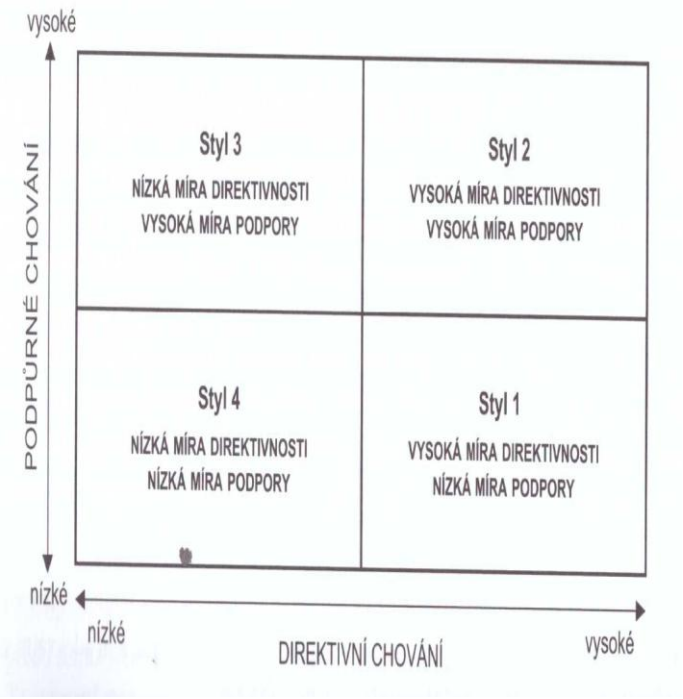
Dostupné z WWW:http://www.kraslice.cz/obcan/mestsky-urad/odbory-a-oddeleni-mestskeho-uradu/?more=157

Příloha D: Modifikovaná manažerská mřížka



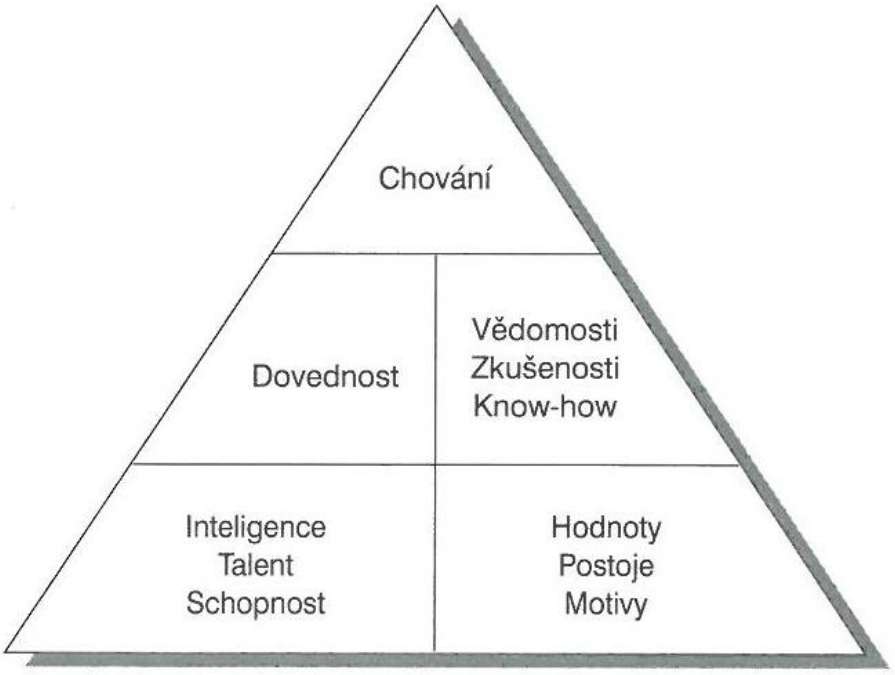
Zdroj: Plamínek 2011, s. 107

Příloha E: Matice delegování



Zdroj: Blažek 2014, s. 179

Příloha F: Hierarchický model struktury kompetence



Zdroj: Kubeš 2004, s. 28