

# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
**ÚSTAV EKONOMIKY (ÚE)**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF ECONOMICS

## STIMULACE TVŮRČÍ INVENCE V MANAŽERSKÉ PRÁCI VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

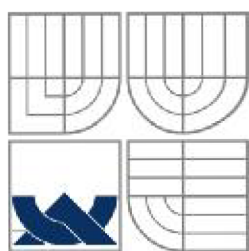
**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

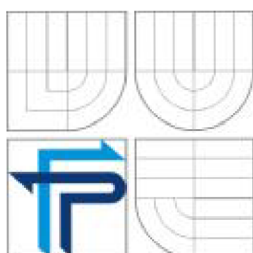
Bc. MARTINA LÁTALOVÁ

BRNO 2007



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF ECONOMICS

## STIMULACE TVŮRČÍ INVENCE V MANAŽERSKÉ PRÁCI VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

STIMULATION CREATIVE INVENTION OF PUBLIC MANAGEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE  
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

Bc. MARTINA LÁTALOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

PhDr. Ing. JIŘÍ POKORNÝ, CSc.

BRNO 2007

# LICENČNÍ SMLOUVA

## POSKYTOVANÁ K VÝKONU PRÁVA UŽÍT ŠKOLNÍ DÍLO

uzavřená mezi smluvními stranami:

### 1. Pan/paní

Jméno a příjmení: Bc. Martina Látalová  
Bytem: Dřevařská 2449 / 19, 785 01 Šternberk  
Narozen/a (datum a místo): 24. 8. 1975, Šternberk  
(dále jen „autor“)

a

### 2. Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská  
se sídlem Kolejní 2906/4, 612 00, Brno  
jejímž jménem jedná na základě písemného pověření děkanem fakulty:  
doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D., ředitelka Ústavu ekonomiky  
(dále jen „nabyvatel“)

## Čl. 1

### Specifikace školního díla

1. Předmětem této smlouvy je vysokoškolská kvalifikační práce (VŠKP):
- disertační práce
  - diplomová práce**
  - bakalářská práce
  - jiná práce, jejíž druh je specifikován jako  
.....  
(dále jen VŠKP nebo dílo)

Název VŠKP:	Stimulace tvůrčí invence v manažerské práci ve veřejné správě
Vedoucí/ školitel VŠKP:	PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.
Ústav:	Ekonomiky
Datum obhajoby VŠKP:	Červen 2007

VŠKP odevzdal autor nabyvateli v\*:

- tištěné formě – počet exemplářů 1  
 elektronické formě – počet exemplářů 1

2. Autor prohlašuje, že vytvořil samostatnou vlastní tvůrčí činností dílo shora popsané a specifikované. Autor dále prohlašuje, že při zpracovávání díla se sám nedostal do rozporu s autorským zákonem a předpisy souvisejícími a že je dílo dílem původním.
3. Dílo je chráněno jako dílo dle autorského zákona v platném znění.
4. Autor potvrzuje, že listinná a elektronická verze díla je identická.

## Článek 2

### Udělení licenčního oprávnění

1. Autor touto smlouvou poskytuje nabyvateli oprávnění (licenci) k výkonu práva uvedené dílo nevýdělečně užít, archivovat a zpřístupnit ke studijním, výukovým a výzkumným účelům včetně pořizování výpisů, opisů a rozmnoženin.
2. Licence je poskytována celosvětově, pro celou dobu trvání autorských a majetkových práv k dílu.
3. Autor souhlasí se zveřejněním díla v databázi přístupné v mezinárodní síti
  - ihned po uzavření této smlouvy**
  - 1 rok po uzavření této smlouvy
  - 3 roky po uzavření této smlouvy
  - 5 let po uzavření této smlouvy
  - 10 let po uzavření této smlouvy

---

\* hodící se zaškrtněte

(z důvodu utajení v něm obsažených informací)

4. Nevýdělečné zveřejňování díla nabyvatelem v souladu s ustanovením § 47b zákona č. 111/ 1998 Sb., v platném znění, nevyžaduje licenci a nabyvatel je k němu povinen a oprávněn ze zákona.

### **Článek 3**

#### **Závěrečná ustanovení**

1. Smlouva je sepsána ve třech vyhotoveních s platností originálu, přičemž po jednom vyhotovení obdrží autor a nabyvatel, další vyhotovení je vloženo do VŠKP.
2. Vztahy mezi smluvními stranami vzniklé a neupravené touto smlouvou se řídí autorským zákonem, občanským zákoníkem, vysokoškolským zákonem, zákonem o archivnictví, v platném znění a popř. dalšími právními předpisy.
3. Licenční smlouva byla uzavřena na základě svobodné a pravé vůle smluvních stran, s plným porozuměním jejímu textu i důsledkům, nikoliv v tísní a za nápadně nevýhodných podmínek.
4. Licenční smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.

V Brně dne: .....

.....

Nabyvatel

.....

Autor

## **Anotace**

Diplomová práce analyzuje problémy, které souvisí se stimulací tvůrčí invence v manažerské práci u vedoucích pracovníků ve veřejné správě na Městském úřadě ve Šternberku. Obsahuje návrhy postupů a strategií při motivaci vedoucích pracovníků, které povedou ke zvýšení pracovní efektivity všech zaměstnanců a zlepšení pracovních vztahů mezi vedením a zaměstnanci.

## **Annotation**

The Diploma Work analyses problems connected with the stimulation of creative invention in managerial work of managerial employees at public administration of Municipality at Sternberk. It contains advancement proposals and strategies motivating managerial employees, which will increase the productivity of all employees and improve working relationship between the management and employees.

## **Bibliografická citace**

LÁTALOVÁ, M. *Stimulace tvůrčí invence v manažerské práci ve veřejné správě*.  
Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2006. 93 s. Vedoucí  
diplomové práce PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva

( ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 5. května 2007

.....

Podpis



# OBSAH

<b>Úvod</b>	<b>6</b>
<b>1 Hodnocení současného stavu problematiky</b>	<b>7</b>
1.1 Charakteristika Městského úřadu Šternberk	7
1.2 Formulace cílů vedoucích k řešení problémů	9
1.3 Analýza současného stavu vedení	13
<b>2 Nejnovější poznatky a teoretické přístupy v oblasti stimulace tvůrčí invence v manažerské práci</b>	<b>15</b>
2.1 Jak porozumět motivaci	16
2.2 Možné cesty k zjištění stavu ve firmě	21
2.3 Faktory ovlivňující stimulaci tvůrčí invence vedoucích pracovníků	23
2.3.1 Organizační struktura	23
2.3.2 Organizační kultura	25
2.3.3 Etika společnosti	26
2.3.4 Systémy odměňování a mzdová politika	28
2.4 Metody stimulace tvůrčí invence vedoucích pracovníků	30
2.4.1 Kompetenční přístup	31
2.4.2 Koučování	34
2.4.3 Psychologický přístup	36
2.4.4 Teambuilding (Outdooring)	38
2.4.4.1 Vliv a aspekty Outdoorových programů	40
2.4.4.2 Metody a techniky Outdoorových programů	41

2.4.5	Kreativní techniky	45
<b>3</b>	<b>Řešení problémů z hlediska praxe</b>	<b>49</b>
3.1	Charakteristika hlavních problémů	49
3.2	Výběr nejvhodnější metody stimulace	51
3.3	Aplikace vybrané metody stimulace	52
3.3.1	Specifika vzdělávání dospělých	52
3.3.2	Volba vhodné formy kurzu	56
3.3.3	Obsah outdoorového kurzu	62
3.3.4	Bezpečnost a rizika outdoorových kurzů	65
3.3.5	Etické aspekty outdoorového tréninku	67
3.4	Náklady na stimulaci tvůrčí invence vedoucích pracovníků	69
3.5	Výsledky aplikace	70
<b>4</b>	<b>Přínosy navrženého řešení</b>	<b>71</b>
	<b>Závěr</b>	<b>72</b>
	<b>Seznam použité literatury</b>	<b>74</b>
	<b>Seznam příloh</b>	<b>76</b>
	<b>Přílohy</b>	<b>77</b>

## Úvod

Diplomová práce analyzuje problémy, které souvisí se stimulací tvůrčí invence v manažerské práci u vedoucích pracovníků veřejné správy na Městském úřadě ve Šternberku. Obsahuje návrhy postupů a strategií při motivaci vedoucích pracovníků, které povedou ke zvýšení pracovní efektivity všech zaměstnanců a zlepšení pracovních vztahů mezi vedením a zaměstnanci.

Cílem mé práce je nalézt optimální metodu motivace vedoucích pracovníků v uvedené organizaci a tuto metodu efektivně aplikovat.

# 1 Hodnocení současného stavu problematiky

## 1.1 Charakteristika Městského úřadu Šternberk

Město Šternberk je dle zákona č.128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších novel, je veřejnoprávní korporací, která má vlastní majetek. Vystupuje v právních vztazích svým jménem a nese odpovědnost z těchto vztahů vyplývajících, dále pečuje o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů; při plnění svých úkolů chrání též veřejný zájem.

Městský úřad Šternberk je jedním z orgánů města určených pro správu města. Vykonává veřejnoprávní a samosprávnou činnost pro město Šternberk, které má 14. 000 obyvatel a katastrální výměru 48,793 km<sup>2</sup> a 20 obcí v jeho územním obvodu, který je dělen z hlediska výkonu státní správy a samosprávy na:

**1) Mikroregion Šternbersko** s počtem obyvatel cca 31.000. Tento byl ustaven v roce 1998 a tvoří jej tyto obce:

Babice, Bělkovice-Lašťany, Bohuňovice, Dolany, Domašov nad Bystřicí, Domašov u Šternberka, Hlásnice, Hlušovice, Hnojice, Horní Loděnice, Hraničné Petrovice, Jívová, Liboš, Lipina, Lužice, Komárov, Mladějovice, Mutkov, Řídeč, Samotíšky, Štarnov, Šternberk, Štěpánov.

**2) Obvod obce s rozšířenou působností III.** – počet obyvatel cca 24.000, rozloha 306,667 km<sup>2</sup>.

Tvoří jej: město Šternberk, město Moravský Beroun a 19 obcí. Obvod je rozdělen na dva obvody obcí s pověřeným úřadem:

A. Obvod obce s pověřeným úřadem II. města Šternberka – počet obyvatel cca 20.000 (Město Šternberk a 18 obcí):

Babice, Domašov nad Bystřicí, Domašov u Šternberka, Hlásnice, Hnojice, Horní Loděnice, Hraničné Petroviče Huzová (místní části Veveří, Arnoltice), Jívová, Lipina, Lužice, Komárov, Mladějovice, Mutkov, Řídeč, Strukov, Štarnov, Šternberk (místní části Dalov, Chabičov, Krakovičky, Těšíkov), Žerotín.

B. Obvod obce s pověřeným úřadem II. města Moravský Beroun – počet obyvatel cca 3.700

Město Moravský Beroun (místní části Čabová, Nové Valteřice, Ondrášov, Sedm Dvorů) a obec Norberčany (místní části Nová Véska, Stará Libavá a Trhanovice).

**3.Obvod výkonu stavebního úřadu (Město Šternberk a 20 obcí):**

18 obcí obvodu obce s rozšířenou působností města Šternberka a obce Bohuňovice a Hlušovice.

Městský úřad Šternberk klade velký důraz na zvyšování kvality svých činností a s tím spojených vysokých nároků na práci úředníků. V rámci plnění tohoto cíle je zapojen do projektu Benchmarking obcí a měst, kdy výsledky tohoto projektu jsou v rámci úřadu průběžně aplikovány. Metoda hodnocení kvality Benchmarking se prokazuje jako velmi dobrý nástroj pro veřejnou správu a v současné době je v ní zapojeno asi 60 obcí s rozšířenou působností z celé ČR.

Dále je od roku 2004 zapojen do hodnocení kvality CAF (Common Assessment Framework – společný hodnotící rámec), kdy první hodnocení MěÚ Šternberk proběhlo v roce 2005 a metoda je uplatňována i nadále. Za uplatňování metod kvality obdržel městský úřad cenu Ministerstva vnitra za aplikaci metody CAF, Benchmarkingu a komunitního plánování sociálních služeb.

Pracovní aparát je na výše uvedeném úřadě rozdělen na 11 odborů a kancelář starosty. Každý odbor má svého vedoucího odboru a případně vedoucí oddělení. Celkový počet zaměstnanců je 95, počet vedoucích odborů je 11 a 2 vedoucí oddělení.

## 1.2 Formulace cílů vedoucích k řešení problémů

Cílem mé práce je zaměřit se na praktické využití moderních metod stimulace tvůrčí invence v manažerské práci na Městském úřadě ve Šternberku.

V současné době má Městský úřad ve Šternberku 11 odborů a 2 samostatná oddělení. V čele každého odboru a oddělení je vedoucí pracovník. Vedoucí pracovníci jsou do svých funkcí jmenováni Radou Města Šternberka a schvalováni Zastupitelstvem Města Šternberka. Vzhledem k tomu, že pohled veřejnosti na úřady, vykonávající státní správu či samosprávu, není vždy kladný, proto jsem se rozhodla ve svém tématu věnovat stimulaci tvůrčí invence vedoucích pracovníků Městského úřadu Šternberk, tak aby bylo dosaženo pozitivních možných dopadů na ostatní zaměstnance a v nepodstatné míře i na veřejnost. Tak, jak jsou totiž motivováni vedoucí se tato skutečnost odráží i na jejich podřízených a samozřejmě na veřejnosti.

„Zde by bylo možné uplatnit 10 zásad správného úředníka:

1. Neustále si uvědomuj základní postulát: jediný a nejdůležitější důvod tvé existence v úřadě je být zcela k dispozici občanům. Tvůj plat je tvořen zcela z jejich daní, takže jsi jejich zaměstnancem a měl by jsi pro ně udělat vše, co je možné i nemožné.
2. Své soukromé starosti, problémy a mindráky zanech doma. Občané od tebe očekávají profesionální jednání. Svobodně jsi se rozhodl pro toto zaměstnání a musíš respektovat jeho specifika. Pokud toho nejsi schopen, úřad opusť a dělej něco pořádného.
3. Občanům buď k dispozici celou pracovní dobu po celý týden. Tvoje povolání je služba lidem a nemůžeš ji redukovat jen na některé dny. Pokud to nehodláš respektovat, najdi si jiné zaměstnání. Těžko ti však někdo dovolí pracovat jen

dva dny v týdnu. Na nutnost pracovat v klidu se nevymlouvej. To je otázka organizace a dělby práce.

4. K občanům se chovej slušně, vstřícně a korektně. Vytvoř pro ně příjemnou atmosféru.
5. Vžij se do postavení a pocitů žadatele.
6. Snaž se žádosti občanů vyřídit úplně, najednou a rychle.
7. Snaž se porozumět duchu předpisů a vyhlášek a nebazíruj na nepodstatných detailech, které jsou proti tomuto duchu. Snaž se být nad věcí a dívej se na problém z různých stran.
8. Uvědom si, že nad všemi vyhláškami, předpisy existuje zdravý rozum a obecné kosmické principy a morální zásady. Tím se ve své práci řídí.
9. Věci, které můžeš udělat sám a rychleji, nepřenášej na občany.
10. Buď dobrým člověkem.“<sup>1</sup>

Jenomže bohužel praxe vypadá zcela jinak. V České republice to z velké části funguje tak, že úředníci jsou zahlceni prací, jsou neochotní a mnohdy až nepřijemní k občanům. Jejich vedoucí jsou většinou pod tlakem svých funkcí ubíjení plněním spousty nedůležitých úkolů, které by bylo možno delegovat na podřízené a na ty podstatné jim zbývá málo času. Často tedy pracují pod tlakem, ve stresu a bez radosti z práce. Tato skutečnost se pak zákonitě promítá i na jejich zaměstnance.

---

<sup>1</sup> POKORNÝ, Jiří. *Úspěšnost zaručena Jak efektivně zpracovat a obhájit diplomovou práci*. 2004. str.26

Ve své práci jsem se zaměřila na možnost aplikace nejmodernějších tvůrčích metod, použitých u českých a zahraničních firem, pomocí nichž chci dosáhnout zlepšení a zefektivnění pracovních činností na Městském úřadě ve Šternberku, a tím k získání kladným ohlasů při poskytování služeb občanům.



### **1.3 Analýza současného stavu vedení**

Problematika stimulace tvůrčí invence vedoucích pracovníků ve veřejné správě je velice úzce spjata s přístupem vedení k zaměstnancům. To si stále více uvědomuje, že nelze pouze klást důraz na schopnosti, dovednosti a výkon zaměstnanců, že bez loajality a angažovanosti řadových pracovníků, inženýrsko-technického personálu i vedoucích, na společném jméně a výsledcích organizace není možné dosáhnout úspěchů a ohodnocení z řad veřejnosti, která je tvořena obyvateli města.

V současné době vedoucím pracovníkům jednotlivých odborů a oddělení Městského úřadu Šternberk chybí:

- schopnost snášet stres s prací pod tlakem
- kreativita
- schopnost komunikace, jednání
- schopnost empatie
- asertivita
- schopnost rekvalifikace, touha neustále se vzdělávat
- ochota pomoci mimo rámec pracovní doby
- interpretace právních předpisů
- orientace v historických dokumentech
- základy psychologie a etiky
- logické myšlení
- jazyková vybavenost
- schopnost používat nejmodernější výpočetní techniku
- adaptabilita a flexibilita
- schopnost týmové práce
- schopnost rozhodovat se
- schopnost řešit problémy

- zájem o práci
- širší profesní dovednosti
- ústní a písemný projev

To je důsledkem obvykle dlouhodobého setrvání na svých vedoucích pozicích a ustrnutím v profesním vývoji. Velký podíl na této situaci má také hodnocení a systém odměňování. V současné době neexistuje žádný řízený stimulační program, kterým by se zlepšila stimulace pracovníků.. Vedení městského úřadu se stále drží zažitých metod odměňování. Zaměstnanci jsou odměňováni tabulkově dle zařazení do tarifní skupiny, vzdělání a let praxe. Odměny jsou tvořeny procentuelní částkou ze základní sazby a tato částka není vysoká. Takže pracovníky v podstatě nic nenutí, aby svou práci vykonávali lépe, stále se snažili o zvyšování svých dovedností a znalostí. „Vždyť přece mají své jistě!“ Tato situace je do značné míry ovlivňována politickou sférou a rozložením politických stran ve vedení města.

## **2 Nejnovější poznatky a teoretické přístupy v oblasti stimulace tvůrčí invence vedoucích pracovníků**

Již ve čtyřicátých letech se při výzkumu lidského chování došlo k závěru, že lidé jsou motivováni celou řadou různých potřeb v práci i soukromém životě. Když tyto potřeby poznáte a uspokojíte je, pomůže Vám to dostat z lidí maximum.

„Nemůžete čekat, že vaši podřízení budou automaticky výborně fungovat několik let jen za odměnu v podobě pravidelné měsíční mzdy, která bude každoročně navýšena o inflaci. Je třeba je aktivně motivovat, aby se snažili o maximální výkony. Jak nejlépe odměňovat?

Vedete-li tým lidí, pak máte také moc ovlivnit jejich pracovní výkony. A je určitě i ve vašem zájmu, aby byly co nejvyšší. Nejste snad za ně vy sami odměňováni? Participujete na zisku vaší divize, nebo celé firmy? Pokud vedete tým lidí ve firmě, kterou dokonce vlastníte, pak je vám nutná efektivita vašich zaměstnanců ještě více zřejmá. Vyplatí se vám proto zamyslet se nad tím, jestli ji nelze posílit některými z motivačních prostředků, které máte v „zásobníku“ – dobrým slovem, nebo ještě lépe finančním bonusem.

Abyste mohli své podřízené opravdu dobře motivovat, je dobré se nejprve zamyslet nad tím, zda se v jejich náplni práce nacházejí výjimečné úkoly (náročnější než rutinní činnost), které vyžadují jejich zvýšení úsilí, zaberou jim více času a jejich efekt je tomu úměrný. Pokud několik takových momentů v průběhu roku u svého podřízeného naleznete, máte první odrazový můstek pro možnost odměny, nebo chcete-li, bonusu.

Dotáhne-li váš podřízený nějaký významný projekt ke zdárnému cíli, který vám (firmě, divizi) nakonec ještě přinese zvýšení zisku, neměl by vás nechat tento výkon chladnými. Po pochvale odvedené práce a vyzdvižení klíčových momentů a nápadů podřízeného, které projekt kvalitně podpořili, by měl následovat ještě dovětek v duchu: „za svůj výkon na projektu XY si rozhodně zasloužíš odměnu ve výši XY korun“. Odměna může být charakteru vámi navržené částky, která je výkonu

adekvátní (s přihlédnutím k náročnosti úkolu, mzdě pracovníka apod.), ale také ve formě procent z částky, kterou projekt vašeho podřízeného firmě přinesl.

Každopádně je ovšem dobře, když výši odměny sdělíte podřízenému rovnou a dotáhnete tím motivační akci do konce, než abyste jej nechali čekat, jak vysoká částka mu „přiletí“ na účet. Okamžitým sdělením výše sumy mu dáváte i najevo, že má šanci výši bonusu argumentovat, pokud se mu nezdá dostatečná, čímž mu zároveň dáváte najevo, že si jeho práce opravdu vážíte a jeho postavu vnímáte v týmu jako velice důležitou. Máte v týmu podřízené, u kterých lze stěžít a nebo u nich vůbec nelze najít takové odpracované úkoly, které by stály za speciální odměnu a nevíte jak je aktivně motivovat? Pak se zkuste zamyslet, jak se projevují výsledky celého týmu. Lze je nějak měřit? Určitě ano. Může to být nárůst obrátu, snížení nákladů vaší firmy a řada dalších ukazatelů. A pokud tyto ukazatele můžete změřit, máte také v ruce nástroj, jak motivovat každého člena týmu, který se na výsledcích týmu jednoznačně podílí.

Můžete provést analýzu každý rok, půlrok, nebo čtvrtrok a adekvátně výsledkům (většinou pouze těm kladným) přidělit bonusy celému týmu. Konkrétní informace o tom, že se podílejí na výsledcích firmy jim sám o sobě přidá na loajalitu k firmě a peníze, které budou odpovídat jejich výsledkům, loajalitu a zápal do práce ještě posílí. Komu by se líbilo, kdyby bonusy nebyly? Stejně jako samotné peníze může probíhat rozdělování odměn i ve formě akcií. Podíl ve firmě má další motivační kouzlo. Vzhledem k tomu, že firmy sledují a také vykazují především své roční výsledky, pak právě roční bonus (některé firmy používají pojem 13. plat) by měl celý odpracovaný rok zaměstnance postihnout. Bonus by měl být doprovázen slovním hodnocením podřízeného, vyzdvižením jeho kvalit, ale také kritikou jeho nedostatků spolu se závěrem, jak je odbourat. A roční bonus by měl charakterizovat jak přínos zaměstnance pro firmu, tak jeho profesní vývoj, iniciativu a kreativitu.“<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> DVOŘÁK, Martin, Dostaňte odměnami z podřízených maximum, *Hospodářské noviny*, 2006, sv.č.XVII, 28. listopadu 2006, roč. 277,s.G1.

## 2.1 Jak porozumět motivaci

Proč firmy potřebují motivovat své zaměstnance? Jednoduchou odpovědí může být: aby přežily. Motivovaní zaměstnanci jsou v dnešním rychle se měnícím pracovním prostředí potřební. Pomáhají organizaci v takovémto prostředí přežít. Motivovaní lidé jsou produktivnější než ti, co nejsou motivovaní. Aby vedení bylo efektivní, musí rozumět motivaci lidí v rámci oblasti své kompetence. Ze všech činností organizace je motivování lidí tou nejsložitější. Je to dáno tím, že jeden motivační prvek nemotivuje lidi neustále. Například, když bude plat zaměstnanců vysoký, pak se peníze stávají nemotivujícím prvkem.

Úkolem vedení organizace je dosáhnout stanovených cílů, ale to není možné bez zaměstnanců. Aby vedení mohlo splnit své cíle, musí být schopno motivovat podřízené, což není úplně jednoduché. Kromě výhod a morální hodnoty altruistického přístupu zacházení s podřízenými jako s rovnými a s respektováním lidské důstojnosti ve všech formách, průzkum ukázal, že motivovaní pracovníci jsou produktivnější a kreativnější než ti, kteří nejsou motivovaní.

Motivace je klíčem ke zlepšení výkonnosti pracovníků. Existuje pořekadlo, že můžete vzít osla k řece, ale nemůžete ho nutit, aby pil. Udělá to, jen pokud má žízeň. U lidí tomu není jinak. Vždy udělají to, co chtějí. Udělají to jen tehdy, jsou-li motivovaní. K tomu je potřeba vnitřních nebo externích stimulů.

Nesmíme zapomínat, že výkonnost pracovníka je souhrnem funkcí jeho schopností a motivace. Nicméně, schopnost zaměstnance záleží na jeho vzdělání, zkušenostech a školeních, kterými prošel. Zlepšení se dostavuje pomalu, je to zdoluhavý proces. Pokud je však pracovník motivován, lze tento proces urychlit.

Řada motivačních teorií předpokládá, že když někomu dáme příležitost a správně ho stimulujeme, pracuje dobře. Manažer by si však měl ale uvědomit, co vlastně je stimulace, neboli co jsou „motivační síly“.

Teoretik Abraham Maslow je rozdělil do pěti stupňů. Nejnižší jsou fyziologické potřeby, pak přijdou další klasifikované jako „bezpečnostní“, „sociální“, „vědomí, že jsem uznáván“ a seberealizace. Podle Maslowa se potřeby objevují postupně – když se splní jeden okruh, dostává prioritu další, vyšší. A jakmile je některá potřeba uspokojena, přestává být stimulem.



**Obr.2.1** Maslowova pyramida potřeb

**Zdroj:** HELLER, Robert. *Jak motivovat druhé*. 1. vydání. Slováky. Praha. 2001, s. 8.

Abraham Maslow je přesvědčen, že zajištění jen fyziologických potřeb a pocitu bezpečí nestačí k všestranné motivaci člověka. Když se mu jich však dostane, nastoupí na jejich místo další požadavky. Maslowovo uspořádání platí pro všechny stránky života člověka, a čím vyšší je úroveň požadavků a jejich uspokojování, tím je vyšší potenciaální přínos jednotlivce organizace. (3, s. 8 - 11)

Maslowova pyramida odpovídá zejména poměrům na pracovišti, protože lidé nepotřebují jen peněžitou odměnou, ale také úctu a komunikaci. Když plánujete práci, formulujete podmínky a vytváříte organizační strukturu, je nutné mít na mysli všechny stupně.

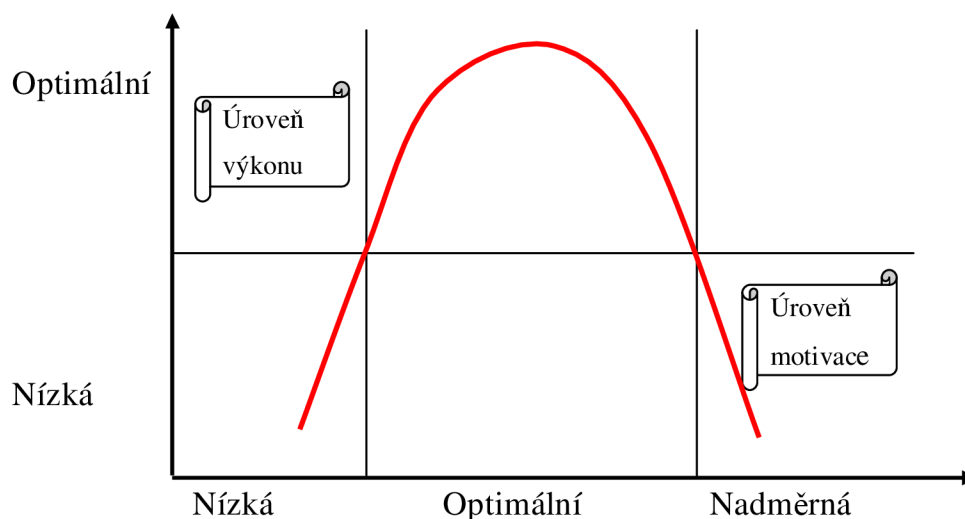
Model hierarchické struktury potřeb (viz Obr.2.1) představuje model obecný, univerzálně platný, model, jehož naplňování nabývá individuálně nejrůznějších podob v závislosti na specifických podmínkách a předpokladech subjektivních, z hlediska jedince vnitřních (vrozených i získaných), i na podmínkách objektivních, vnějších (sociálních, materiálních, kulturních, apod.):

- **Fyziologické potřeby**- jsou základní, nejnižší, souvisejí s narušeními vnitřní rovnováhy organismu. Každý člověk potřebuje potravu, tekutiny, kyslík, odpočinek, spánek, má sexuální potřeby apod. I když jde o potřeby svou podstatou biologické, přesto je jejich uspokojování vázáno na společenské normy, zvyky a obyčeje.
- **Potřeby bezpečí a jistoty** – vystupují obvykle do popředí v situaci strádání nebo ohrožení člověka po stránce zdravotní, ekonomické či sociální. Jejich neuspokojování v raném věku dítěte může vyvolat v pozdějším období jeho života dokonce i dosti vážné poruchy jeho osobnosti.
- **Potřeby sounáležitosti a lásky** – vyjadřují touhu, potřebu člověka být kladně přijímán jinými lidmi, být milován, patřit někam, být členem určitých sociálních skupin apod., včetně potřeby někoho milovat.
- **Potřeby uznání a úcty** – prezentují touhu člověka být obdivován, mít úspěch, získat prestiž.
- **Potřeby seberealizace, osobního rozvoje** – jsou nositelé úsilí člověka po seberealizaci, po naplnění vlastních potenci, individuálních záměrů, zájmů, cílů. Bývají mezi ně řazeny potřeby poznávací, estetické, potřeba seberealizace nebo sebeaktualizace.

Znát motivaci člověka znamená obvykle vědět, čím bylo vyvoláno jeho určité jednání, proč se případně změnilo, čeho jím chtěl daný jedinec dosáhnout, proč sledoval právě ten konkrétní cíl apod. Motivace se vztahuje na vnitřní aktivaci, tj. na povzbuzování aktivity organismu, ne jeho energizování a současně i na regulaci jednání člověka, na jeho zaměření určitým směrem.

Motivace integruje a organizuje celkovou psychickou a fyzickou aktivitu jedince směrem k vytyčenému cíli.

Pokud je člověk k libovolné činnosti nebo konkrétnímu výkonu nedostatečně motivován, bývá výsledek málo uspokojivý. Podobně tomu však bývá i v případě, kdy je naopak motivován nadměrně (přílišná snaha být úspěšný, zvítězit apod.) I příliš vysoká motivace obvykle limituje jednání člověka, vede až k případné destrukci jeho činnosti. K žádoucí úrovni výkonu vede tedy jen motivace přiměřená, jak ostatně názorně ukazuje Obr. 2.2.



**Obr. 2.2** Vztah motivace a výkonu – tzv. obrácená U- křivka

**Zdroj:** PROVAZNÍK, Vladimír a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vydání. Grada Publishing. Praha. 2002. s.104.



Motivovanost člověka k činnosti představuje aktuální míru mobilizace jehož úsilí tuto činnost zvládnout, podat očekávaný výkon, splnit konkrétní úkol. Formuluje se v důsledku řady objektivně (zvenku) působících vlivů, jež si postupně každý jedinec specifickým způsobem transformuje do subjektivní, individualizované podoby. Bývá obvyklé tyto vnější vlivy označovat jako podněty (stimuly), resp. pobídky (incentivy). Podněty či pobídky působí živelně, nebo bývají uplatňovány záměrně subjekty socializačního působení v podobě tzv. stimulace.

Stimulací rozumíme vnější působení na prožívání a jednání člověka, cílevědomé ovlivňování a usměřňování jeho motivace. Toto ovlivňování může být zaměřeno buď na posílení perspektivy úspěchu (stimulace kladným hodnocením či odměnou), nebo na zvýraznění hrozby neúspěchu a z něj vyplývajících nepříznivých důsledků (stimulace záporným hodnocením, sankcí, trestem). Žádoucí účinek může mít jen taková stimulace, v jejímž rámci jsou užívané stimuly v souladu s vnitřní strukturou daného jedince.

## 2.2 Možné cesty k zjištění stavu ve firmě

Mým cílem je upozornit na bohatství, které spočívá v rozvoji lidského potenciálu v profesionálním životě. V současné době dochází ke kolísání narušeného sociálního na ekonomického prostředí, a proto nastává vhodný okamžik, abychom se rozhodli něco změnit a jít dopředu. Často zvažujeme všechny pro a proti a stavíme se do situace čekání, nebo souhlasíme s tím, že vybereme určitou variantu podle rozumu, okolí nebo potřeb, aniž bychom zvážili i ostatní alternativy. Tento výběr má často za následek nespokojenost se sebou samým, pochybnosti, neustálou zasmušilost a pocit, že jsme se stali obětí.

Jakým směrem se tedy má veřejná správa vyvíjet? Role manažerů- vedoucích je a zůstává nejdůležitější. Jsou to oni, kdo musí jít příkladem, udávat směr a vytvářet podmínky, ve kterých se svými spolupracovníky a zaměstnanci ztotožňují s otevřenějším, dynamičtějším, průhlednějším a logičtějším způsobem fungování a mohou jim nabídnout nové možnosti rozvoje.

S ohledem na bohaté praktické zkušenosti zahraničních firem navrhuji prozkoumat nejprve následující prvky:

### **Autonomie**

Jedná se o osobní cestu směřující ke schopnosti vytvářet vztahy dospělých lidí. Umožňuje mít svého vnitřního poradce, který nám ukáže, kde je naše místo při spolupráci, dělení činností, jednání, konfrontaci, a na které se budeme cítit dobře.

Předkládám dva klasické případy pro ilustraci:

Jistě si všichni vzpomeneme na kolegu, který se vůči nám snažil o takovou otcovskou autoritu, až nám to bralo jakoukoli možnost samostatně jednat.

Určitě jsme všichni pracovali s osobou, která nás neustále žádala, abychom jí vše ukazovali a vysvětlovali do nejmenších detailů.

Ani jeden z těchto příkladů není vhodný pro pracovní vztahy a motivaci v kolektivu.

### **Odpovědnost a delegování**

Delegovat neznamená pro manažera zbavit se odpovědnosti, ale dát možnost podřízeným rozhodovat v oblastech, které spadají do jejich kompetence, a zároveň asistovat a vybírat správné prostředky a metody. Cílem delegování je zvýšit hodnotu spolupracovníků, dát jim prostor pro vlastní iniciativu a posilovat tak vědomí, že mohou přispívat ve velké míře ke společným projektům.

### **Leadership**

Často si pokládáme otázku, proč se některým lidem daří lépe než jiným získat co chtějí, aniž by omezovali své spolupracovníky. Ve firmách, které jsou čím dál více poznamenány změnami, se potřeba leaderů zvyšuje. Aby se stali manažeři leadery, musejí mít schopnost proměnit své osobní hodnoty v plně zvládnuté činy a zmobilizovat své spolupracovníky. Musí být schopni jejich mobilizace, aniž by měli jakékoli hierarchické postavení, často i v bezvýznamné funkci, plošně ovlivňovat a rozvíjet umění být leaderem.

### **Koučování**

Hlavním cílem koučování je přimět manažery k přehodnocení sebe samých a svého chování, aby se tak jejich manažerská praxe rozvíjela a měla účinný dopad.

Koučování spočívá na detailní znalosti lidské komplexnosti, která umožňuje analyzovat chování v různých situacích, vytvářet určité vztahy, metody práce a mobilizovat pracovníky, aby směřovali ke zvolenému cíli.

Za vše mluví následující příklad: rybáře potká hladový člověk a ten ho požádá o rybu, aby se najedl. Ale rybář mu řekne, že mu ji nedá, ale naučí ho rybařit, aby se uživil sám. (12, s. 13 - 17)

## **2.3 Faktory ovlivňující stimulace tvůrčí invence vedoucích pracovníků**

Stimulace tvůrčí invence vedoucích pracovníků ve veřejné správě je ovlivněna mnoha faktory, kterými jsou například organizační struktura, organizační kultura, etika, mzdové systémy a způsob odměňování, systémy řízení výkonnosti aj.

### **2.3.1 Organizační struktura**

Základním posláním organizační struktury je optimální rozdělení úkolů, kompetencí a pravomocí mezi pracovníky organizace. Tyto struktury se postupně vyvinuly v několik základních typů, pro něž je charakteristický vývoj směrem od jednodušší ke složitější. Mezi základní typy organizačních struktur patří:

- Liniová struktura
- Funkcionální struktura
- Liniově – štábní struktura
- Divizní struktura
- Maticová struktura
- Projekční nebo procesní struktura
- Síťová organizační struktura
- Virtuální organizační struktura
- Hybridní (kombinované) organizační struktury (6, s.142 – 157)

V současné době se zvyšuje snaha o zjednodušování organizačních struktur. Zjednodušení organizačních struktur je doprovázeno úsilím o snižování počtu řídicích stupňů, a to vytvořením nevelkého, ale profesně a kvalifikačně výkonného štábu

centrálního vedení firmy a úsporně koncipovaným správním aparátem na všech stupních řízení. Současná doporučení teoretiků jsou jednoznačná – redukovat počet manažerských úrovní ve firmě – např. Peters<sup>3</sup> považuje za maximální počet pět úrovní (a to pouze u velkých organizací s divizním uspořádáním).

Peters si v citované práci klade následující otázku: „Která organizace existuje na světě nejdéle a co je pro ni z hlediska vnitřní struktury charakteristické?“ A hned čtenáři také odpovídá: „Patrně nejstaršími organizacemi na světě jsou církve. Jednou z typických vlastností církví je poměrně malý počet organizačních úrovní.“ Výše citovaný Petersův názor vychází ze znalosti organizace římskokatolické církve, která existuje dva tisíce let, dohlíží na svých asi 800 milionů věřících a vystačí si pouze se třemi organizačními úrovněmi: biskupové podléhají přímo papeži, faráři z jednotlivých farností, kteří jsou v přímém kontaktu s věřícími, podléhají biskupům. Jen v některých případech biskupové podléhají arcibiskupům. Tato celosvětová organizace má nepatrný počet úrovní a v důsledku toho velmi široké rozpětí managementu.

Na druhou stranu si všimněte, že dnešní manažeři – zejména státních institucí – mají tendenci vytvářet pod sebou další a další organizační úrovně s rostoucím počtem podřízených. Na základě historických zkušeností nejen s organizováním církví a v souladu s názory renomovaných autorů z oblasti managementu se doporučuje střídmost v oblasti tvorby organizačních úrovní.

Organizační struktura jako taková ovlivňuje proces stimulace tvůrčí invence vedoucích pracovníků, zejména v ukládání pracovních úkolů, delegování pravomocí, rozhodování a jejich zpětných vazeb v návaznosti na kontrolu plnění a odměňování. Čím jednodušší organizační struktura je, tím je jednodušší plánování, koordinace. Organizace je flexibilnější, je zde rychlejší proces rozhodování s minimálním zpožděním.

---

<sup>3</sup>PETERS, Thomas. *Prosperita se rodí s chaosu. Jak provést revoluční změny v managementu*. Pragma. Praha 2001. s.83.

### 2.3.2 Organizační kultura

Jednou z podstatných věcí ovlivňujících stimulaci tvůrčí invence vedoucích pracovníků ve veřejné správě je organizační kultura podniku. Pojem firemní kultura znamená všudypřítomný extenzivně působící komplex různorodých a mnohotvárných vnitrofiremních faktorů a podmínek, které podstatným způsobem ovlivňují efektivnost provozu i rozvoje společnosti. Firemní kultura udává základní ladění všem procesům, které ve firmě probíhají. Prakticky vše, co se ve firmě děje a čím každá organizace žije, vše, co produkuje a čím slouží svým zákazníkům a klientům, vše, čím působí na své okolí a širokou veřejnost, je především dílem lidí. Na zaměstnancích organizace, ovládající pracovní metody a postupy, mnohdy i vyspělou, náročnou a drahou technologii, na jejich angažovanosti, kvalitě jejich činnosti a odpovědnosti, jakožto i sebranosti a řízení pracovních skupin, kolektivů a týmů, prvořadě závisí úspěšnost organizace při dosahování stanovených podnikatelských a jiných cílů v soudobém náročném, vysoce konkurenčním podnikatelském, ekonomickém a společenském prostředí.

Kultura je nedílným aspektem a projevem každého jedince i každého společenství. Kultura firmy je výsledkem lidské práce v organizaci, promyšleného usilování a cílevědomého kultivování všeho, z čeho se firma skládá i toho, co se ve firmě děje. Kultura bývá pokládána za opak přirozených vlastností člověka – jeho „natury“. Je spjata s překonáváním jeho pohodlnosti, setrvačnosti chování, neochoty, egoismu, netečnosti, hrubosti, neomalenosti i dalších společenských negativních projevů.(1)

Druh organizační kultury je možné zjistit pomocí následujících otázek. Tyto otázky by měly být položeny vedení společnosti a manažerům.

1. Jaký je způsob a forma jednání na různých úrovních firmy?
2. Jaké jednání je odměňováno, jaké ještě tolerováno a jaké postihováno?
3. Kteří lidé jsou ve firmě úspěšnější a kteří mají ve firmě problémy?
4. Jaký vztah mají zaměstnanci k výrobku, k tomu co produkují?
5. Jaké jsou zvyklosti, tradice, vtipy, historky a existují-li ve firmě hrdinové?

6. Jaké jsou symboly a hesla organizace?
7. Jakým způsobem se lidé oblékají, jak jsou vyzdobena pracoviště, jestli existuje specifický design budov.

Dlouholeté zkušenosti ze života organizací nasvědčují tomu, že cílevědomé utváření organizační či firemní kultury je nezbytným prostředkem zdokonalování vztahů organizace k vnějšímu prostředí, zákazníkům, klientům, obchodním partnerům, veřejným a státním institucím, veřejnosti. Zároveň významně přispívá k formování pozitivního obrazu a dobrého jména společnosti. Firemní kulturu je proto zapotřebí pokládat za významný nástroj navozování sounáležitosti zaměstnanců s organizací, jejich podpory vůči firmě, aktivizace jejich lidského potenciálu a zvyšování adaptačních schopností. Firemní kultura tudíž sehrává roli důležitého a všudypřítomného nástroje řízení, jakéhosi katalyzátoru firemního dění. Na rozdíl od jednotlivých cílených řídicích aktů, jako jsou manažerská rozhodnutí, příkazy a další řídicí zásahy, je cílevědomé utváření silné, soudržné, vnitřně nerozporné a vůči firemním aktivitám podpůrné firemní kultury nepřímým a extenzivním nástrojem řízení (tj. nástrojem řízení se širokým „spektrům účinků“).

### **2.3.3 Etika společnosti**

Etika je nauka o tom, jak morálně rozhodovat, neboli teorie morálky. Etikou se může rozumět také způsob chování jednotlivce či skupiny. V tomto smyslu se dá hovořit například o „etice či etičnost managementu dané organizace.“ Etika je však systémem idejí, napomáhajícím v hledání morální odpovědi v situacích, v nichž není jasné, který způsob jednání či směr postupu je správný. Obsahuje morální principy a přesvědčení o tom, co je dobré, správné, korektní a co je špatné, nemorální.

Vzhledem k tomu, že pro firmy je velmi důležité rozlišit, co je eticky správné a co nikoliv, ty vyspělejší zpravidla přistupují k řešení etické problematiky tak, že vypracovávají tzv. etické kodexy. Tyto kodexy, přestože nejsou samospasitelné, jsou významnými firemními dokumenty obsahujícími formální standarty a pravidla určující, co je ve firmě etické a co neetické. Vzhledem ke svému vlivu na jednání

vedoucích i řadových zaměstnanců jsou firemní etické kodexy jedním z nejvýznamnějších nástrojů napomáhajících ovlivňování firemní kultury.

V zahraničí má etický kodex až 90 % firem a 73 % firem má svůj kodex v písemné formě. Etický kodex stanovuje zásady chování a jednání zaměstnanců.. Je základní etickou normou jejich vystupování především vůči veřejnosti.Měl by být součástí pracovního řádu. Pomáhá upevnit firemní kulturu, definují firemní politiku ve všech oblastech, omezují subjektivitu. Zvyšuje reputaci u zákazníků a veřejnosti. Napomáhají vytvářet příznivé pracovní klima – Hrdost na to, že člověk je zaměstnancem takové firmy. Demonstruje snahu jednat podle platných norem a dobrých mravů. Zabraňuje nadřizeným, aby po podřízených požadovali nesprávné jednání. Zvyšuje výkonnost organizace, její konkurenční schopnost a zlepšuje komunikaci s obchodními partnery. Pokud není etický kodex přístupný veřejnosti, tak není kodexem. (1, s. 243 - 246)

Oblasti, které etický kodex ovlivňuje

- § slušnost a věrnost zákonům
- § bezpečnost a kvalita výrobků (služeb)
- § konfliktnost zájmů a jejich řešení
- § uzavírání pracovních smluv
- § bezpečnost a zdraví při práci
- § poctivost v obchodních praktikách
- § vztahy k zákazníkům a dodavatelům
- § úplatky při získávání informací a zakázek
- § ochrana životního prostředí

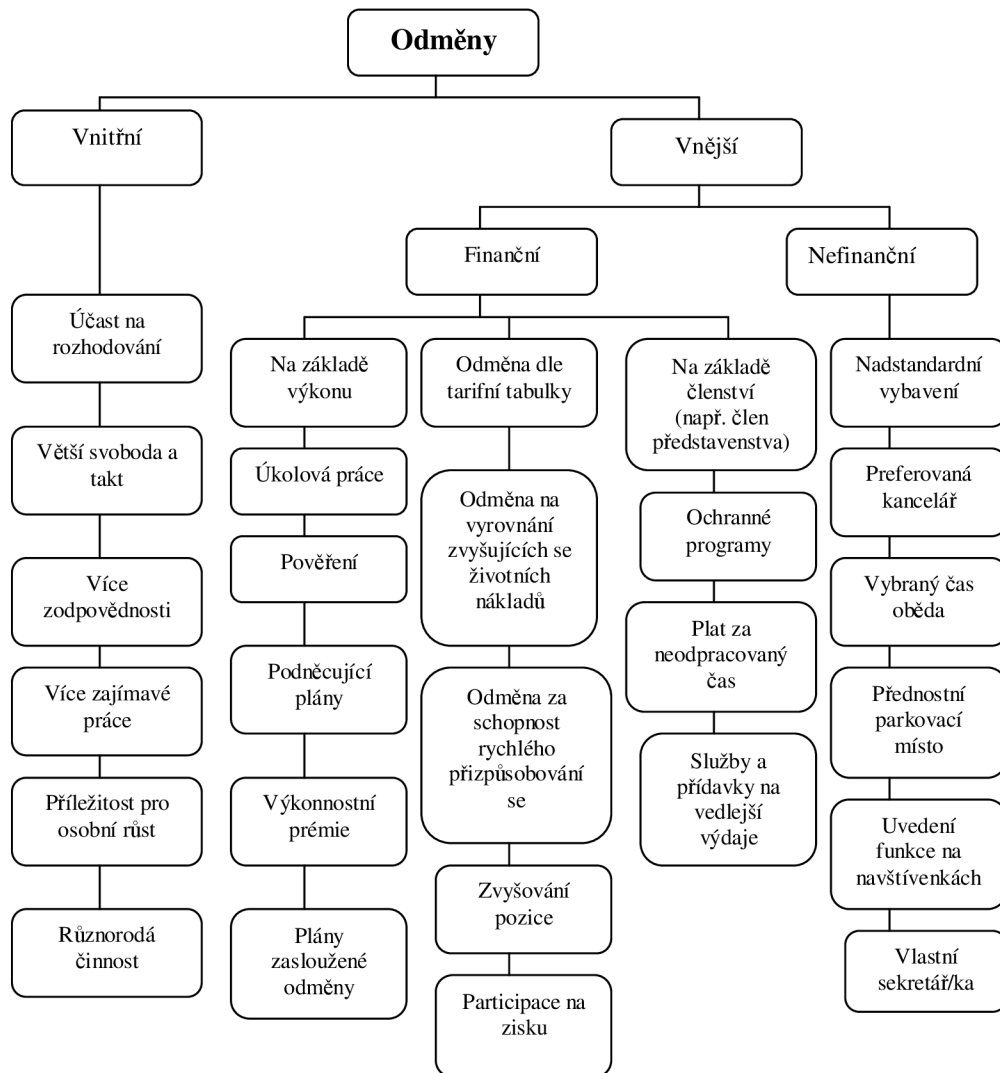
Pro názornost zde uvádím etický kodex pro pracovníky veřejné správy, který se v dnešní době začíná aplikovat na krajských a městských úřadech v České republice viz. Příloha 3.



### 2.3.4 Systémy odměňování a mzdová politika

Většina manažerů se shoduje na tom, že otázka peněz není jediným důvodem setrvání zaměstnance ve firmě. Jsou upřednostňovány jiné hodnoty zaměstnání a motivy práce, než jsou peníze. Např. dobré mezilidské vztahy, dostatek volnosti, možnost dalšího vzdělávání, kariérní růst, možnost vykonávat zajímavou nerutinní práci atd. Moderní systém odměňování proto upozorňuje na to, že jeho součástí je i nehmotná forma odměňování, kterou se musíme nutně zabývat, chceme-li, aby zaměstnanci maximálně přispívali k efektivnosti a prosperitě společnosti. Nehmotná forma odměňování může být formální a neformální (viz. Obr. 2.3). Za formální nehmotné odměňování lze označit různá oficiální uznání, povýšení na vyšší pracovní pozici, prestižní účast na některých rozhodujících procesech organizace. Za neformální nehmotnou odměnu považujeme např. úctu, kterou prokazují zaměstnanci pracovníkovi, kterého si váží.

Obecný pojem odměna se používá pro označení systémů odměňování, jež má motivovat k co největšímu pracovnímu přínosu a úsilí zaměstnanců. Je třeba rozlišovat mezi pojmy plat a odměna. Zákon o platu platí pro nepodnikatelskou sféru a zákon o mzdě pro podnikatelskou sféru. Odměňování v nepodnikatelské sféře bývá centrálně řízené a prostor pro vlastní rozhodování managementu o odměňování je omezen zejména z důvodů limitovaných finančních přidělů. V podnikatelské sféře má management velkou svobodu při odměňování zaměstnanců, a na něm tedy závisí, jak účinný systém odměňování dokáže vytvořit.



**Obr. 2.3** *Struktura odměn v organizaci*

**Zdroj:** MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vydání. Grada Publishing. Praha . 2007. s.171.

## **2.4 Metody stimulace tvůrčí invence vedoucích pracovníků**

Uspěť v dnešní době jako manažer či vedoucí chce více než odvahu nebo vůli. Zapotřebí je i různých znalostí, díky kterým lze podrobněji mapovat nebezpečí, využívat lépe všech možností a efektivněji mobilizovat síly lidí v organizacích s cílem dosáhnout integrujících efektů.

V současnosti se čím dál více uplatňují manažeři a vedoucí nikoliv jen s vysoce odbornými a úzce specializovanými znalostmi a dovednostmi, ale spíše se znalostmi širokými až všeobecnými se zaměřením nejen na efektivitu, ale i na lidské zdroje. Ty jim umožňují lépe se orientovat ve složitých a často jedinečných a neočekávaných situacích a díky tomu nacházet optimální řešení.

Tento trend vyžaduje po potencionálním úspěšném manažerovi, aby svůj vlastní existenčně nezbytný trvalý vývoj zaměřoval napříč různými disciplínami tak, aby získal co nejkomplexnější pohled na fungování vlastní organizace a přitom neopomíjel specifika jejích jednotlivých činností a lidí.

Pro stimulaci manažerů a vedoucích nám slouží v dnešní době tyto moderní techniky, kterými se následně budeme zabývat:

- Kompetenční přístup
- Koučování
- Psychologický přístup
- Teambuilding (Outdooring)
- Kreativní techniky

### 2.4.1 Kompetenční přístup

Koncem osmdesátých let se organizace na světě začaly intenzivně orientovat směrem k rozvoji lidských zdrojů a rozvíjení manažerských kompetencí. Dnes můžeme hovořit o tom, že se tyto schopnosti či způsobilosti, jak se také kompetence nazývají, stávají integrovanou součástí mnoha firemních systémů a postupů. Poznání a rozvoj manažerských kompetencí, potřebných pro výkon klíčových manažerů, představuje pro firmu výrazný krok směrem k vyšším výkonům. Díky přístupu orientovanému na manažerské kompetence firma dokáže:

- Přijmout lidi na správná místa
- Používat objektivnější a spravedlivější systémy odměňování
- Posoudit svoji připravenost k dosažení strategických cílů
- Záměrně pečovat o rozvoj lidí v souladu se svými strategickými záměry
- Vychovat vedoucí pro příští záměry a plány
- Optimalizovat kariérový rozvoj zaměstnanců

Uplatnění kompetenčního přístupu vyžaduje ve značné míře změnu myšlení a přístupu k lidem, osvojení nových vědomostí a dovedností, nejen ze strany pracovníků útvarů lidských zdrojů, ale i ostatních vedoucích, protože i oni odpovídají za rozvoj svých podřízených.

Kompetence jsou poměrně stabilní charakteristika osobnosti. Znamená to, že pokud poznáme úroveň rozvoje kompetencí, umíme se značnou jistotou předvídat kvalitu chování člověka v širokém rozsahu řešení situací nebo pracovních úkolů. Pokud jednou manažer kompetenci má, umí ji projevit v jakékoliv firmě a na jakékoliv úrovni řízení. Kompetence nám napovídá, jakým způsobem se bude její nositel chovat, myslet a projevat v určitém typu situací. Jednotlivé složky, které do kompetencí vstupují, můžeme rozdělit do pěti kategorií:

1. **Motivy.** Mezi motivy patří vše, co člověka podněcuje k činnosti určitým směrem.
2. **Rysy** Jsou charakteristiky, umožňující stabilní reakce na situace nebo na informace přicházející z prostředí. Patří sem hluboké vrozené charakteristiky osobnosti.
3. **Vnímání sebe samotného.** Celá naše osobnost se dotváří na základě osobních zkušeností a prožívání reality. Budujeme si hodnoty a postoje k okolnímu světu i k sobě samému.
4. **Vědomosti.** K nim patří všechny poznatky, nahromaděné v určité oblasti, které souvisí s prací vykonávanou na dané pozici.
5. **Dovednosti.** Zjišťují, že jsme schopni vykonat činnosti související s nějakým fyzickým nebo duševním úkolem.

Existuje i další pohled na dělení kompetencí. Je založen na typu práce a na něj navázaných potřebných dovednostech. Výsledky pro konkrétní pozice vznikají jako kombinace dovedností z tří následujících kategorií.

- **Manažerské kompetence** se skládají z dovedností a schopností, které přispívají k vynikajícímu výkonu v roli manažera. Jejich cílem je zajistit, aby byly úkoly splněny v souladu se strategickými plány, dále musí vytvářet příznivé prostředí v týmu, vybírat a rozvíjet své podřízené. Např.:
  - řešení konfliktů
  - koučování zaměstnanců a jejich delegování
  - hodnocení zaměstnanců
  - výběr zaměstnanců
  - strategické plánování
- **Interpersonální kompetence** jsou nezbytné pro efektivní komunikaci a budování pozitivních vztahů s ostatními. Jsou důležité v každé pozici, kde

přicházíme do kontaktu s jinými lidmi. Zajišťují dosažení synergického efektu při dosahování cílů skupiny. Např.:

- aktivní naslouchání / empatie
  - vyjednávání
  - prezenční dovednosti
  - spolupráce
  - budování vztahů aj.
- **Technické kompetence** jsou tvořeny souborem dovedností, vztahující se ke konkrétní funkci. Zajišťují, že zaměstnanec je schopen úspěšně plnit úkol nebo sérii úkolů, které jsou typické pro jeho práci a zároveň velmi odlišné od práce jiných specialistů. Mezi ně patří např.:
- účetnictví / finance
  - sběr dat, analýza, sumarizace
  - řešení problémů a rozhodování
  - programování
  - sestavování rozpočtů

### Přístupy k zjištění úrovně kompetencí

1. **Behaviorální přístup.** Těžiště měření spočívá v pozorování chování manažerů v různých situacích, jako například během cvičení nebo při použití podnětů v situacích, které dávají prostor pro projevení kompetence.
2. **Analogové metody.** Název této skupiny metod je odvozen od skutečnosti, že mezi situacích, v jejímž rámci jsou kompetence posuzovány, a mezi reálnou pracovní situacích existuje velká podoba. zaměřena na navozování situacích. Pro

posouzení jsou využívány situace, které se v práci manažera vyskytují přímo, nebo situace velmi podobné.

3. **Analytické metody.** Analytické metody se pokoušejí izolovat podstatu kompetencí ve smyslu určitých generických kvalit člověka a tyto pak měřit.
4. **Další metody.** Např. **CBI** – Competency Based Interview což je rozhovor pro identifikování kompetencí manažera na základě rozboru a analyzování minulých skutečností a v odpovědích hledá hodnotitel důkazy o přítomnosti kompetencí. (5, s. 26 – 39)

## 2.4.2 Koučování

Koučování je soustavný proces, během kterého se manažer pokouší skrze řízené diskuze a aktivity, pracovníkovi pomoci rozvíjet a řešit problémy nebo dosahovat lepších výsledků. Manažer může využívat proaktivního koučování a reaktivního koučování:

### **Proaktivního koučování je možno využívat:**

- při pravidelném vyhodnocování a plánování dalšího osobního rozvoje
- jako součást procesu delegování
- před zahájením plánované práce
- ke konci nařízené práce

### **Reaktivního koučování je možno využívat:**

- jako součást procesu řešení problémů

- když se chce manažer ujistit, že pracovník bude dobře pokračovat v práci
- když chce manažer vyjádřit uznání za iniciativu nebo dosažený pokrok
- když chce manažer vyjádřit důvěru nebo podporu
- když manažer zjistí potenciál ke zlepšení nebo pokles v kvalitě či výkonu
- když si manažer přeje dosáhnout změny / zlepšení v úsilí / chování pracovníka

Proaktivní koučování musí být plánovaný a řízený proces. Ten začíná stanovením cíle (identifikováním rozvojových potřeb). V rámci přípravy je pak nutné vzít v úvahu okolnosti (charakter potřebné změny, postavení a vlastnosti koučované osoby, situaci na pracovišti apod.) a přijmout odpovídající strategii. Následuje identifikování příležitosti nebo – li všech možných aktivit, kterými lze identifikované potřeby rozvíjet. Z těchto by měla být zvolena ta, která povede k žádoucí změně. Následovat by mělo vyhodnocení pokroku, tj. ocenění rozvoje pracovníka.

### **Struktura rozhovoru kouče a pracovníka**

Aby dialog manažera s koučovaným pracovníkem byl efektivní, musí být řízený a musí mít určitou strukturu. Po vyjasnění čeho by se mělo koučování týkat, se manažer musí s pracovníkem dohodnout na cíli, dále co nejjasněji prodiskutovat současný stav, dohodnout se na parametrech řešení, probrat všechna možná řešení, dohodnout se na tom nejefektivnějším a v závěru zrekapitulovat k čemu došli. (12, s. 45 - 82)

Nejefektivnější bývá následující postup:

1. Předmět koučování
2. Stanovení cílů
3. Poznání reality
4. Stanovení parametrů řešení
5. Možná řešení



6. Schválení a zmocnění

7. Rekapitulace

### 2.4.3 Psychologický přístup

Psychologie a přiměřená aplikace jejich poznatků v ekonomické a manažerské práci je jedním z mnoha přístupů stimulace invencí pracovníků. Úkolem, který prostupuje veškerou řídicí činností, je ovlivňování motivace vedoucích a vedených pracovníků. Výkonnost člověka je totiž determinována jeho pracovní způsobilostí (schopnostmi, dovednostmi), ale také jeho ochotou, tj. pracovní motivací, kterou lze vyjádřit vzorcem:

$$V = f(S * M)$$

kde: V je úroveň pracovního výkonu z hlediska kvantity i kvality

S jsou schopnosti člověka- pracovníka

M je jeho motivace

Ze vzorce je tedy zřejmé, že budou-li (teoreticky) schopnosti nebo motivace rovny nule je výkon taktéž nulový. Z uvedeného vyplývá význam teoretického rozboru motivace pracovního jednání a praktické aplikace získaných poznatků v podnikové praxi.

Stimulace k práci znamená záměrné a cílevědomé ovlivňování pracovní motivace. Pracovní motivace bývá optimální tehdy, jsou-li osobní zaměření pracovníka, jeho potřeby a zájmy v souladu s potřebami, zájmy a cíli podniku. Stimulací jsou sledovány v podstatě dva cíle:

- podněcování optimálního přístupu pracovníků k pracovním činnostem
- další osobnostní rozvoj pracovníků a dotváření jejich vlastností

Základním předpokladem účinného stimulování je uplatnění stimulačních podnětů ve shodě s potřebami a motivačním profilem pracovníků. Hledání prakticky

aplikovatelných postupů, které mohou ovlivnit pracovní ochotu lidí, musí být prakticky zaměřeno na hodnocení efektivnosti používaných stimulů. Efektivní pracovní stimuly předpokládá dobrou znalost osobností, které mají být motivovány.(10, s. 101 - 109)

Stimulační význam mohou mít:

- Ekonomicky a často společensky prvotní je stimulační činitel hmotný.
- Velký stimulační význam má neformálně prováděné pracovní hodnocení činnosti a osobnosti člověka v pracovním procesu.
- Společenské hodnocení práce a pracovního oboru. Toto hodnocení je proměnlivé, závisí na kulturní, technické a ekonomické úrovni společnosti.
- Hodnocení jednotlivce v pracovní skupině, vyjádřené celkovým míněním skupiny o jeho osobním a pracovním profilu a formou jeho uznávání či tolerování.
- Porovnávání výsledků vlastní činnosti s průběhem a výsledky činnosti spolupracovníků.
- Participace- aktivní účast pracovníků na řízení činnosti pracovní skupiny.
- Vlastní provádění pracovní činnosti. Motivačně při tom působí zejména:
  - znalost průběžně dosahovaných výsledků
  - znalost vykonávané profese a také společenského významu profese
  - přiměřená odborná připravenost
  - pracovní zařazení, které pracovníkům umožňuje kvalifikované uplatnění

Využívání psychologických poznatků o motivaci a stimulaci v praxi stále není na odpovídající úrovni. Pokusy formovat jednoznačná sociotechnická doporučení a pravidla se ukazují jako neschůdné. Východisko je možné spatřovat ve zdokonalování rozborové činnosti v této oblasti a v obohacování poznatkového základu řídicích pracovníků – manažerů.

#### 2.4.4 Teambuilding ( Outdooring)

Teambuilding aneb kurz budování efektivního týmu je jednou z možností základní aktivity pro budování efektivně a kreativně pracujícího teamu. Lezení na lanech, cesta nočním lesem bez kompasu nebo psychologické hry mohou přispět k vybudování kvalitního pracovního teamu. Tyto aktivity jsou podstatou Teambuildingu.

Teambuilding znamená budování efektivního týmu. Pokud spolu lidé ve firmě nedovedou komunikovat, spolupracovat nebo se zabývají malichernými konflikty, firma směřuje nenávratně k problémům. Účastníci často přijíždějí na kurz s představou, že jsou dobrým týmem. Ovšem teprve reálné fungování jejich skupiny v modelových situacích během programu odhaluje, že konstruktivní budování týmu je náročný proces, který mají mnohdy ještě před sebou. Efektivní tým znamená maximální využití možností každého svého člena. Zapojení všech členů týmu s rozdílnými schopnostmi vytváří v součtu výrazně větší potenciál, než by jeho účastníci měli každý sám o sobě. Podstatné je však i to, že zaměstnavatel zaměstnance k náročným fyzickým aktivitám nesmí nutit. Často na kurzy odjedou zaměstnanci s představou pořádné „pařby“, avšak posléze zjistí, že je šéfové pod touto záminkou vylákali, aby s nimi mohli seriózně pracovat. A mnohdy reakce bývají bouřlivé. Proto je vhodné zaměstnance dopředu s těmito aktivitami seznámit, protože jestliže si účastníci mají z programů něco odnést, je nutná jejich aktivita a otevřený přístup. Stačí v týmu jedna jediná osoba, která, odjet na tyto činnosti nechtěla, potom působí v týmu nesourodě a může to hodně ovlivnit výsledky.(16, s. G1)

Teambuilding může mít tři základní varianty, a to všeobecně rozvojově orientované programy - tzv.

**"Finding solutions"**, což je kombinace aktivit zaměřených na pokrytí celé oblasti působení klienta (skupiny, týmu). Zpravidla se rozvíjí maximálně tři

kompetence (např. schopnost komunikace, podpora tvořivého řešení problémů a rozvoj důvěry).

Dále jsou to specificky rozvojově orientované programy - tzv. "**Chosen competities**", což jsou programové bloky speciálně zacílené na rozvíjení identifikovaných klíčových kompetencí. Zpravidla se zaměřují maximálně na dvě rozvíjené klíčové kompetence, někdy i na jedinou (např. odstranění mechanismu hledání viníka a posílení dovednosti delegovat).

Nejoblíbenější variantou jsou Zábavné a motivační programy - tzv. "**Team challenge**", jejich podstata spočívá v Outdoor blocích s indoor variantami, jsou to reálné situace ve specifickém a novém prostředí vs. silný skupinový zážitek, review po aktivitách je zacílené na sdílení zážitků mezi účastníky, hry se zapojováním všech členů týmu do aktivity. Zpravidla to bývají maximálně dvě rozvíjené kompetence (např. rozvoj tvůrčích aktivit, podpora brainstormingových procesů). (13, s. 65 - 85)

Outdoor aktivity jsou tvořeny uceleným programem, který je speciálně vytvořený k rozvoji týmových dovedností a k motivaci skupin i jednotlivců. Výukový program je situován do přírody, což představuje nezvyklé zároveň však příjemné prostředí napomáhající přirozené relaxaci a regeneraci. Programy zahrnují širokou škálu technik, her a aktivit se specifickým zaměřením.

#### **2.4.4.1 Vliv a aspekty Outdoorových programů**

Při týmových programech, prožitkových kurzech a motivačních akcích se utváří a charakterizuje široká škála vlastností, dovedností a vztahů.

##### **Rozvoj a působení se zaměřuje především na:**

- posílení týmové spolupráce a výkonnosti, budování a stavbu nových týmů
- rozvoj komunikace, zdokonalení a prohloubení komunikace, prolomení bariér
- posílení důvěry, sebedůvěry, odpovědnosti, spoluzodpovědnosti, vzájemného poznání
- stmelení a upevnění kolektivu, zvýšení pocitu sounáležitosti, pochopení týmových rolí a jejich využití (vedení a řízení lidí, vůdčí schopnosti, poznání interpersonálních vazeb, plánování )
- řešení konfliktů a problémů, zlepšení mezilidských vztahů
- překonání strachu z neznámých situací, adaptabilita na zátěžové situace, krizové situace, zvládání zátěže a změn
- výběr nových zaměstnanců, výběr a testování managerů
- posun týmových a individuálních hranic a limitů, rozvoj přizpůsobivosti týmu
- nalezení slabých stránek týmu a rozvoj silných
- osobnostní růst, poznání sama sebe
- relaxaci, aktivní odpočinek, rozvoj kreativity a tvořivosti, zlepšování kondice, obratnosti

### **Přínosy a další aspekty Outdoorových programů, kurzů a akcí jsou:**

- propagace, prezentace, zviditelnění firmy společnosti v oboru
- zlepšení úrovně komunikace a zdokonalení prezentačních dovedností
- zlepšení přizpůsobivosti pro nové změny, při zátěži / krizi, inovaci, odbourání stereotypu
- vyšší produktivita
- motivace a podpora firemní kultury, odreagování se, ocenění zaměstnanců/klientů
- posílení loajality - morálky
- zvýšení sebevědomí
- nepřehlédnutelná reklama
- prezentace potenciálu a velikosti společnosti
- práce v příjemném prostředí
- nové kontakty - přátelství

#### **2.4.4.2 Metody a techniky Outdoorových programů**

Proces, pomocí něhož usilujeme o dosažení efektivnější společné práce, je z pohledu účastníků vnímán jako zábavný a mnohdy nezapomenutelný zážitek. Sám o sobě však tento proces skrývá velké množství aspektů, které si absolvent programu často ani neuvědomí. Zmiňované aspekty a způsob práce s nimi mají až nečekaně kladný vliv na úspěch skupiny jako celku. Jedná se o způsob specifického vysoce interaktivního tréninku, který je zároveň praktický a všeobecně stimulační. Outdoorový trénink umožní členům týmu vyzkoušet a ověřit si, jak dokáží společně pracovat a jakým způsobem se jejich práce může stát ještě efektivnější.

Dalším nedílným pozitivem je mnohokrát ověřený proces prožitkového učení napomáhající uchovat velké množství poznatků na základě zkušeností emocionálních vjemů (prožitků) umocněných autentickým osobním zážitkem. Tato schopnost

zapamatování si získaných informací je vyšší než u tradičních metod. Popisovaný jev výstižně charakterizuje následující citát:

*„Co slyším, mohu zapomenout, co vidím si možná zapamatuji, ale co dělám pochopím navždy.“*

### **Techniky vzdělání prožitkem**

Nezanedbatelným prvkem programů je ohlédnutí se za jednotlivými aktivitami a uvědomění si jejich smyslu současně s nasměrováním a plánováním nových postupů tzv. zpětnou vazbou-reflexí. Jde o otevřenou dobrovolnou diskusi s daným výsledkem.

Vlastní program, modelové situace, aktivity a následné silné prožitky jsou formovány a zhmotněny během a zvláště pak na konci tréninku přenosem zpětné vazby tedy transferem do praxe. Toto generování poznatků, zkušeností, uvědomění si a ověření i vyzkoušení daných dovedností a postupů je znásobeno upamatováním všeho nového.

Nesporným přínosem tohoto učení je osvojení si dalších trvalých vztahů, hodnot i osobních postojů na základě získaných zkušeností. Přenos - transfer programu je dlouhodobější proces učení.

Outdoor aktivity nejsou tedy pouze o fyzických a psychických výkonech, je zde prostor pro zpětnou vazbu a práci s ní. Výstupem programu nebývá pouze motivace, zábava, relaxace, ale především účinný vědecky propracovaný proces, metodika a techniky prožitkového vzdělání.

## **Metoda při týmovém rozvoji**

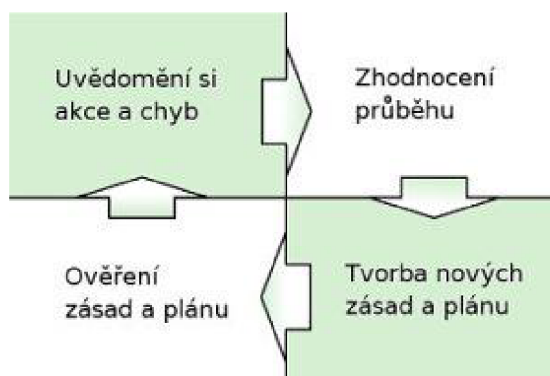
Účastníci jsou stavěni do situací, jejichž řešení vyžaduje vzájemnou spolupráci, rozhodnost, důvtip a komunikativnost členů skupiny. Většina aktivit se navíc odehrává v přirozeném přírodním prostředí a často ve speciálně navozené atmosféře. U všech outdoorových aktivit zařazených do programu je možné najít výrazné souvislosti se způsobem spolupráce a úrovní komunikace ve firmě. Program je založen na principu učení se z vlastní zkušenosti získané při týmové práci. Cílem je pochopení účinné komunikace a vztahových dovedností, které jsou základem týmové práce a vedení lidí.

### **Vztahové dovednosti jsou:**

- iniciativa jako aktivní spoluúčast na procesu hledání co je nejlepší;
- zkoumání jako účinné získávání informací;
- argumentace jako zastávání osobních stanovisek;
- rozhodování jako proces využívající všech dostupných zdrojů;
- řešení konfliktů jako cesta k nalezení nejlepšího řešení;
- houževnatost jako umění vypořádat se s problémy;
- hodnocení jako poučení se ze zkušenosti a nástroje zlepšování výkonu.



**Během programu a během jednotlivých aktivit dochází k neustálému cyklu týmového učení:**



*Obr. 2.4 Proces týmového učení*

Cyklus učení úzce souvisí s fázemi každého týmu.

### **Fáze týmu**

- formování týmu a poznávání se
- experimentování a hledání nových postupů
- období krizí a řešení konfliktů
- tvorba zásad a pravidel
- ověření a upevnění si pravidel a cílů
- funkční zralé období-období výkonů

Výhodou outdoor týmového rozvoje a prožitkového vzdělání je uvědomění si jednotlivých fází zkušenostmi a praxí s následnou specifikací. Kde jsme? A kam jdeme? Tj. kde chceme být za určité časové období?

Programy a kurzy musí být koncipovány na základě pedagogických zkušeností, didaktických a dramaturgických zásad.

## **Didaktické zásady / vzdělání hrou /**

- § vyváženost a přiměřenost aktivit pro účastníky a danou situaci
- § postupnost - od snazšího k složitějšímu
- § opakování poznatků
- § výrazná názornost, praktičnost aktivit a pomůcek
- § pestrost, rozmanitost a gradace programu

## **Dramaturgické zásady**

Jednou z hlavních zásad, kterou je nutno při outdoorových aktivitách dodržovat, jsou dramaturgické zásady, kterými jdou: řád, rytmus, pestrost palety, rovnováha, zátěž, emoční hloubka, momenty překvapení, kontinuita, gradace, oddech a závěr - dává prostor pro odpočinek, přemýšlení, zpětnou reflexi a pro vlastní uspořádání myšlenek a zážitků.

### **2.4.5 Kreativní techniky**

„Kreativní procesy jsou spojeny s metodami a technikami, které jsou při kreativním přístupu k problému používány, ať už vědomě nebo nevědomě. Kreativní procesy jsou charakterizovány tvrdou prací, kontinuální myšlenkovou činností na generování řešení, vědomou improvizací s připravenými fakty atd. Byť se nám to může zdát paradoxní, charakteristickým znakem kreativního procesu je řád, daný, vytvořený nebo získaný.

Kreativita má svá daná pravidla, jakkoli nekreativní se nám toto tvrzení může zdát. Je to vlastně produktivní styl myšlení, odrážející se v činnosti člověka, specificky lidská aktivita realizovaná v tvůrčím procesu.

Běžným synonymem pro termín Řád“ v etymologické podobě je „Kosmos“. Co se však skrývá za slovem „Kosmos“. Původně řecké označení „Kosmos“ je výrazem pro harmonii, doslovně pro „Učesanou koňskou hřívu“. Ergo řád je synonymem pro důslednost a pravidelnost lidské činnosti. A kreativní proces , je-li opravdu kreativní podle obecně přijímaných měřítek, je projevem důsledné a

pravidelné činnosti. Přestože má kvalita a úroveň kreativních kompetencí největší vliv na fázi tvorby odpovědi, ovlivňuje ve své podstatě celý kreativní proces.

Kreativita chápaná jako postoj souvisí přímo s motivací. Jsme-li dostatečně silně motivovaní, nic nám nebrání využít našeho kreativního potenciálu. Steven Spielberg byl tak „posedlý“ myšlenkou natočit film o holocaustu, že „Schindlerův seznam“ prostě natočit musel. Vnitřní motivace podnítila jeho kreativní potenciál natolik, že si nakonec vysloužil Oskara. T. Amababelová dokázala, že pro kreativního jedince je navíc práce sama o sobě odměnou, cennější je pro něj proces, nikoli výsledek. Kreativní člověk je zpravidla autotelický, jeho postoj k problému (spojený se schopností problém vnímat, nalézt a řešit) zvyšuje vnitřní motivaci, a to i na úkor nesynergetické motivace vnější. Kreativní postoj také umožňuje řešiteli otevřít nové obzory, rozšířit pole, ve kterém se projevují jeho odborné kompetence, je schopen nahlížet na problém z různých úhlů pohledu. Nové podněty, které nejenom přijímá, ale také instinktivně vyhledává, mu pak umožňují velmi flexibilně rozvíjet i jeho odbornost. Antonio Gaudí, jeden z nejoriginálnějších architektů minulého století, se inspiroval mimo jiné strukturou mravenišť a fascinující stavbou termitích sídel. Tento pohled z vnějšku (rozhodně kreativnější než vysedávání nad rýsovacím prknem a opakování starých vzorů) dalo vzniknout úchvatným stavbám, před kterými se s úctou sklání každý návštěvník Barcelony.“<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup>ŽÁK, Petr. *Kreativita a její rozvoj*. 1. vydání. Computer Press. Brno, 2004. str. 150.

Kreativní proces lze rozčlenit na tři části:

- **Schopnosti.**
  - představit si nebo vymyslet něco nového
  - tvořit nápady, řešení, myšlenky, díla, a to za použití: kombinace, změny, replikace existujících nápadů.
  
- **Postoje.** Jednotlivce, který charakterizuje:
  - souhlas, přijetí změny a novinky
  - ochota hrát si s nápady a myšlenkami
  - flexibilita v pohledu na věc.
  
- **Procesy.** Ty jsou charakterizované:
  - tvrdou prací
  - kontinuální myšlenkovou činností na generované řešení
  - prostorem pro improvizaci
  - řádem.

### Nejčastěji používané kreativní techniky:

- 1. Brainstorming.** Je to nejčastěji využívaná technika. Jedná se o sběrovou techniku dat a informací nutných k řešení problémů, otevření mnoha možností a pojmenování různých aspektů řešení.
- 2. SCAMPER.** Principem této metody je sestavit seznam jednoduchých otázek, tak aby bylo možné nalézt optimální řešení.  
  
**S-** substitute ( nahradit) –materiál, díly, lidi  
**C-** combine (kombinovat) – sloučit, spojit, integrovat  
**A-** adapt (adaptovat ) –nahradit, změnit funkci, použít jiné díly  
**M-** modify (modifikovat) – zmenšit nebo zvětšit, změnit tvar, změnit atributy  
**P-** put to another use (použít jinak) – najít jiné uplatnění, jiný výklad  
**E-** eliminace (eliminovat ) – odstranit, zjednodušit, redukovat  
**R-** reverse (obrátit) – vyměnit pořadí, změnit postup
- 3. Synektika.** Tato metoda se používá ve fázi generování nápadu, hledání řešení a v okamžiku rozhodování, při využití spojování vzájemně neslučitelných věcí dohromady. Za použití analogie a metafory.
- 4. Myšlenkové mapy.** Jsou dobrým pomocníkem při mapování problému, při přípravě prezentací, při plánování. (15, s. 171 - 186)

### **3 Řešení problémů z hlediska praxe**

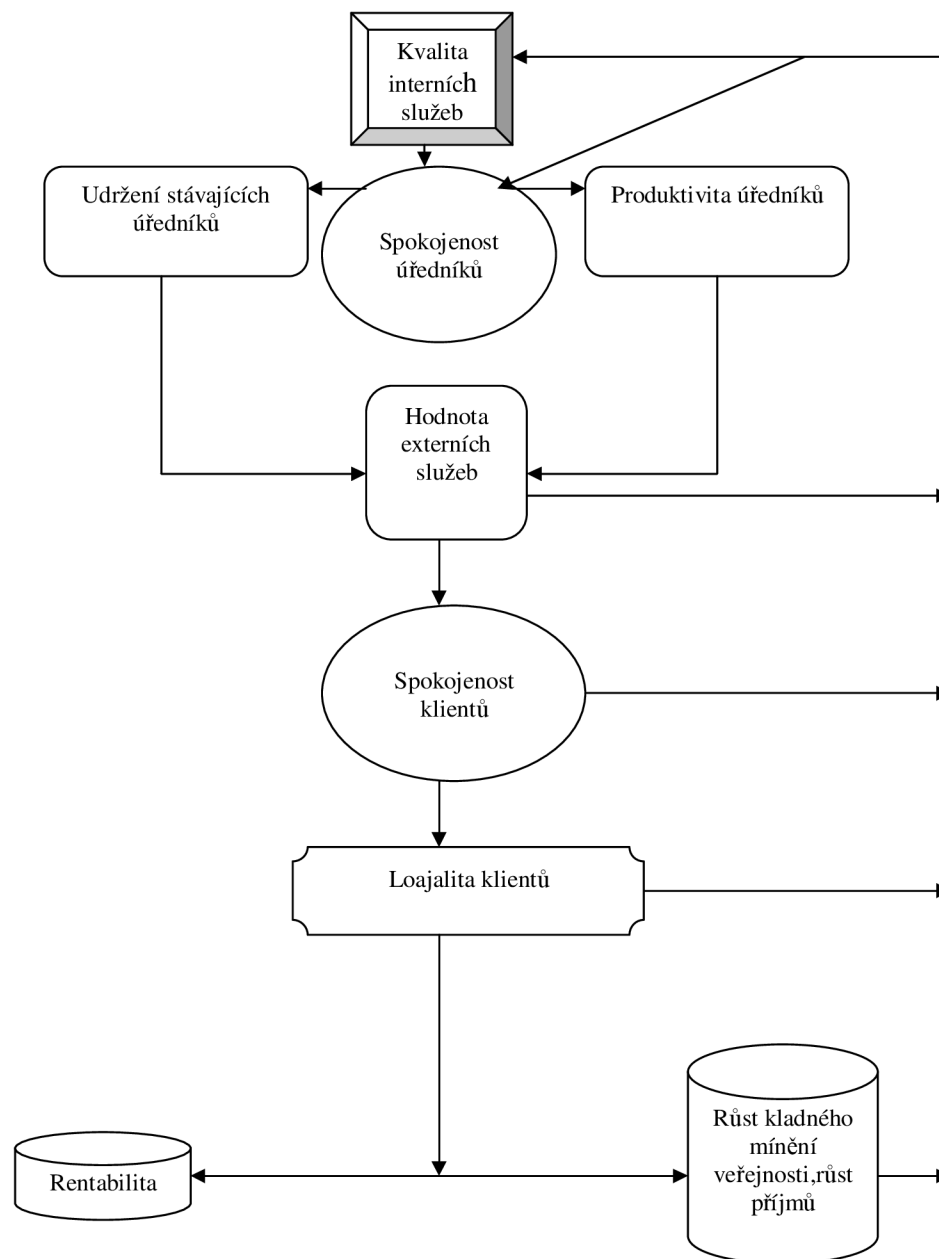
#### **3.1 Charakteristika hlavních problémů**

Na základě provedeného průzkumu dané situace, a to metodou dotazování se, bylo zjištěno, že stěžejním problémem při řešení samosprávních a veřejnoprávních problémů v rámci Městského úřadu ve Šternberku u vedoucích pracovníků a zaměstnanců je komunikace a tzv. „mechaničnost“ při vykonávání rutinních každodenních úkonů.

Při vydávání nejrůznějších rozhodnutí ve státní správě i samosprávě chybí pružná reakce jednotlivých odborů na požadavky ostatních odborů, které se k dané věci vyjadřují. Což samozřejmě má dopad na prodloužení lhůt pro vyřízení jednotlivých žádostí, zkrácení informací apod.. Navenek tyto skutečnosti posléze negativně ovlivňují občany města a jejich pohled na úřednický aparát viz. Obr. 3.5 .

Výše zmiňované aspekty jsou z velké části způsobeny přístupem vedení se stimulací vedoucích zaměstnanců. Je zde nutno si uvědomit, že nelze klást pouze důraz na schopnosti, dovednosti a výkon jednotlivých zaměstnanců, že bez loajality a angažovanosti řadových pracovníků, inženýrsko- technického personálu i vedoucích, na společném jméně a výsledcích organizace není možné dosáhnout úspěchů a ohodnocení z řad veřejnosti, která je tvořena obyvateli města.

Velký podíl na tomto stavu, má také špatně nastolený motivační systém. Tento je dán pouze motivací se zaměřením na finanční stránku, která je omezena. Pracovníci jsou hodnoceni pouze na základě jejich zařazení do tabulkových tříd dle nejvyššího dosaženého vzdělání a let praxe. Odměny jsou tvořeny procentuelní částkou z tohoto platu. Chybí zde nastolení motivačního systému např. zvyšování pozice, příležitost pro osobní růst, větší svoboda práce apod.



**Obr. 3.5** Vztah mezi spokojeností úředníků a klientů městského úřadu

**Zdroj:** MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vydání. Grada

Publishing. Praha . 2007. s.172.

### **3.2 Výběr nejvhodnější metody stimulace tvůrčí invence**

Vzhledem k tomu, že pro dobré fungování organizace je nutná spolupráce všech odborů, vedoucích i zaměstnanců a hlavně komunikace na všech úrovních organizační struktury, a ta zde nefunguje, rozhodovala jsem se pro zvážení dvou metod pro stimulaci tvůrčí invence, a to Kreativních technik či Teambuilding.

Při rozhodování pro a proti zvolení vhodné techniky jsem došla k názoru, že v první fázi je nutné stmelit vedoucí pracovníky v jeden tým, přestože každý odbor má svou specifickou pracovní náplň, který je zainteresovaný na stejném úkolu, a to perfektním fungování úřadu. Pro tento účel nám perfektně poslouží právě Teambuilding.

Při úspěšné aplikaci této metody pak lze použít Kreativních technik v rámci jednotlivých odborů, které by potom dobře mohly posloužit vedoucím v přenesené působnosti i na podřízené.



### **3.3 Aplikace vybrané metody stimulace**

V první fázi aplikace je nutné zvážit všechna teoretická východiska, kterými jsou:

- **Specifika vzdělávání dospělých**
  - vědomí potřebnosti a užitečnosti programu
  - soulad s dosavadními zkušenostmi vedoucích
  
- **Volba vhodné formy kurzu**
  - vytvoření schématu outdoorového kurzu
  - zajištění vhodného lektora
  - zajištění odpovídajících technických podmínek
  
- **Bezpečnost a rizika outdoorových kurzů**
  
- **Etické aspekty outdoorového tréninku**

#### **3.3.1 Specifika vzdělávání dospělých**

Vzdělávání zaměstnanců městského úřadu doposud probíhalo pouze klasickými metodami formou školení a přednášek, a to většinou v pracovní době úředníků. Proto je nutné zde pro efektivní aplikaci vybraného programu, dosáhnout vysoké úrovně participace všech zúčastněných.

Účastníky outdoorového kurzu budou dospělí širokého věkového rozmezí, vedoucí jednotlivých odborů a vedení městského úřadu. Tito mají za sebou již určitou část produktivního života- vystudovali školy, vstoupili do profesionální praxe, odvedli větší či menší podíl práce, dosáhli výsledků a jistého postavení. Zkušenosti pochopitelně mají i v soukromém životě. Není divu, že zpravidla získali jistou míru

sebeúcty a sebevědomí, disponují širokým spektrem odborných i manažerských zkušeností, v praxi si mnohokrát ověřili výhodnost či nevýhodnost některých postupů, leckteré přístupy se pro ně staly rutinou, zažitými stereotypy.

Na kurz pojedou z popudu zaměstnavatele. Přestože kurz bude probíhat v pracovních dnech (anebo z převážné části), bere účastníkům jejich soukromý večerní čas určený pro rodinu. Ale hlavně na svých pracovištích zanechají nedokončené úkoly, které za ně nikdo nevyřeší a budou je muset dohánět v nastavovaném čase po návratu.

Nabízí se jim příležitost ke vzdělávání a osobnímu rozvoji, který hradí zaměstnavatel, ale za jakou cenu? <sup>5</sup>

Nyní si musíme položit otázku: „Co je pro úspěch kurzu nejdůležitější?“ Odpověď je jednoduchá, je to motivace vedoucích. Je nutné získat jejich zájem a pozornost. Svě tvrzení mohu doložit jednoduchou rovnicí:

$$e = Q * m$$

*e - efekt kurzu*

*Q - kvalita programu*

*m - motivace účastníků*

Čím je vyšší motivace, tím je větší efekt. A naopak pokud bude motivace vedoucích nulová, mohou nejlepší lektori předvádět špičkové výkony a kurz stejně nic nepřinese. (13, s. 20 - 22)

---

<sup>5</sup> Konání vzdělávacích programů v pracovních dnech není zdaleka samozřejmostí. Navíc je na outdoorové kurzy velmi často nahlíženo tak, že jsou „tak trochu zábavou“. Proto je zcela běžné, že alespoň jeden den z víkendu do svého rozvoje vkládá zaměstnanec. Velké nadnárodní firmy zařazují kurzy dnes již obvykle do pracovních dní, zatímco menší české firmy nezřídka kdy vycházejí z principu „my dáme peníze na kurz, zatímco zaměstnanec ať vloží svůj čas“ a požadují po zaměstnancích volné dny. Bez zajímavosti není ani rozdíl mezi situací z počátku devadesátých let, kdy kurzy o víkendu byly i u velkých nadnárodních firem běžné, zatímco dnes již volný víkendový čas svých zaměstnanců povětšinou ctí, oplátkou za velké vypětí v průběhu pracovního týdne.

V první přípravné fázi před vlastní organizací kurzu je nutné:

- 1) sestavit plán aktivit i s časovým harmonogramem, zohlednit volbu vhodného termínu
- 2) vedoucí jednotlivých odborů dopředu s těmito aktivitami seznámit, protože jestliže si účastníci mají z programů něco odnést, je nutná jejich aktivita a otevřený přístup
- 3) vysvětlit, že pro skutečné fungování této metody je nutné odjet mimo území organizace na více dnů, i na úkor jejich osobního volna
- 4) dát možnost jednotlivým účastníkům do stanoveného termínu vyjádřit se k vybraným aktivitám, programu apod.

### **Vědomí potřebnosti a užitečnosti programu**

Pro získání zájmu o program a podporu motivace bude nutné, aby od první chvíle jednotliví vedoucí cítili, že kurz pro mě osobně může být užitečný a směřuje k naplnění jejich vlastních potřeb a že jsou doslova zainteresovaní na výsledku.

Je nutné na začátku kurzu zjistit očekávání účastníků, a co by jim měl kurz přinést. Také na případné obavy, s jakými na kurz pojedou. Je mi jasné, že například takový vedoucí stavebního úřadu, který se v současné době potýká s rozsáhlou novelou stavebního zákona, mi na dotaz, jaké má obavy či strach z kurzu řekne, že má obavy, aby to nebyly promarněné dny, a bude při tom volit ostřejší slovník. Proto je nutné na závěr provést zhodnocení, zda se obavy účastníků v našem případě vedoucího stavebního úřadu naplnili či nikoli.

Většina situací, která bude probíhat na kurzu, není pro vedoucí tak úplně nová. Ti již mají představu o tom, jak by lidé měli a také neměli komunikovat a spolupracovat, vždyť dnes a denně s někým komunikují a spolupracují. Nepochybně mají i své zkušenosti s vedením lidí a vzájemnou komunikací mezi jednotlivými odbory navzájem a mají pocit, že takhle to stačí. Ale pokud přijde např. na stavební úřad ohlásit klient změnu užívání z bytových prostor na nebytové za účelem

podnikání, měl by tento vedoucí vědět, že je nutné ještě nahlásit provozovnu na živnostenském úřadě a případně vědět, jaké podklady k tomu budou potřeba a klientovi tuto skutečnost sdělit. Případně zavolat na živnostenský úřad, co je k tomuto úkonu nutné. A ne aby klient pobíhal „ od čerta k ďáblu“ a nikde se nedozvěděl komplexní informace o svých povinnostech.

A tak budou vedoucí porovnávat své zkušenosti a pohled s nabízenými koncepty. Budou-li principiálně v souladu, získá tak pocit důvěry a kompetentnosti školitele a kvalitu programu. Pokud však navrhované postupy budou v zásadní neshodě s osobní zkušeností účastníka, může se stát, že nabude dojmu, že jde o nereálné teorie. Už slyším vyjádření jako: „Byla jste se někdy podívat, jak to na našem odboru chodí?“ nebo „ To jsou sice hezké teorie, ale praxe vypadá úplně jinak!“ Vzhledem k tomu, že pracuji ve stejném prostředí, tak vím, že mnoho tvrzení vedoucích tohoto typu bude vycházet z principu, že takhle to funguje už dlouho, nechuti cokoli měnit či odporu se naučit něco nového, byť jim to může být ku prospěchu, jak v pracovním životě, tak i v osobním.

Proto je velice podstatná motivace a vědomí všech , že skutečně je nutná změna. Je nutné, pokud pro tvorbu kurzu budeme oslovovat externí firmu, která by měla našemu úřadu a problematice ušít tzv. „ na míru“ outdoorový program, pozvat pracovníky této firmy přímo na úřad. Velký důraz se bude klást na seznámení pracovníků firmy s problematikou komunikace přímo na Městském úřadu ve Šternberku, seznámit se s prostředím a situací a pochopit princip práce vedoucích jednotlivých odborů. Aby potom na kurzu mohlo být pracováno se zkušenostmi vedoucích. Ptát se na ně, doplňovat je, rozvíjet a případně usměrňovat. Čerpat příklady z jejich praxe. Hledat styčné plochy a z těch vycházet: „Všimla jsem si, že jste zvyklí řešit tento typ problematiky tak a tak. Napadá mě, že by mohlo být užitečné váš postup rozvinout ještě o tuto drobnost.“ Je totiž důležité, aby vedoucí cítili ve vyjádřeních respekt k jejich zkušenostem. Poté se s nimi bude snáze pracovat a budou mnohem ochotnější ke komunikaci .

### 3.3.2 Volba vhodné formy kurzu

Zvolený kurz je komplexní, vícedenní, má jasně formulované rozvojové cíle se zaměřením na prolomení ledů mezi vedoucími, zjištění charakteristických rysů jednotlivců, vybudování týmu rozvoje spolupráce mezi jednotlivci, jeho délka je 3 dny. Bude se odehrávat mimo pracoviště na hotelu Džbán v Karlově Studánce v Jeseníkách, jehož okolí poskytuje kvalitní outdoorové možnosti a pracovní skupina zde bude sama, nikým nerušená. Účelem tohoto zvoleného řešení je snaha, aby došlo k vytvoření příznivého skupinového „interního mikroklimatu“, protože v dosahu pracovních povinností jsou pracovníci více uzavřeni a spousta z nich tvrdí, že dospělí si nemohou hrát, protože jsou potom komičtí a směšní.

Na našem trhu se již nachází několik agentur, které poskytují teambuildingové a outdoorové školení. Je proto nutné předem velice dobře zvážit, kterou z těchto firem si zvolíme nebo se bude jednat o aktivity, které budou zcela v naší režii. V našem případě se přikláním k prvnímu řešení, a to z důvodů:

- školení se bude konat poprvé a nikdo z nás nemá takové zkušenosti s organizací
- je nutné zcela vystihnout hlavní problémy a na ty se zaměřit
- mohlo by dojít, v případě vlastní režie, ke zkreslení pohledu na věc, protože jsem interním zaměstnancem úřadu, můj pohled na věc by nemusel být nezaujatý
- nutnost zajištění bezpečnosti všech účastníků, všech pracovních a ochranných prostředků, materiálů apod.
- může se stát, že problém bude špatně uchopen a nedostaví se očekávané výsledky

Z výše uvedených důvodů se proto přikláním k řešení za spolupráce některých agentur. Při jejich výběru se zaměřuji na poskytovanou formu vzdělávání, protože je nutné při volbě vycházet z charakteru naší skupiny úředníků. Dále již mám představu

o struktuře kurzu, volbě místa konání, proto ji musím skloubit s programy, které nabízí agentura a tzv. „ušít na míru“ viz. Obr. 3.6. Neadekvátnost zvoleného prostředí a formy, by totiž mohla vedoucí urazit. Dalším faktorem je limitovaná vyčleněná částka na konání školení.

### **Výběr nejvhodnější agentury pro zajištění školení**

Pro zajištění školení v Karlově Studánce pro vedoucí pracovníky Městského úřadu Šternberk byly osloveny 4 agentury se zaměřením na Teambuilding, a to:

- **ADVENTURA TEAMBUILDING s.r.o.**, Voroněžská 20, 101 00 Praha 1  
[www.teambuilding.cz](http://www.teambuilding.cz)
- **Tern event, s.r.o.**, Pasteurova 8a/935, Olomouc 772 00  
[www.tern.cz](http://www.tern.cz)
- **Cestovní kancelář klíč s.r.o.**, Havlíčkova 7, 541 01 Turnov  
[www.ckklic.cz/outdoor/](http://www.ckklic.cz/outdoor/)
- **Authentica outdoor - Mgr. Karel Rocker**, Pernštýnská 13, 530 02 Pardubice  
[www.authentica-outdoor.cz](http://www.authentica-outdoor.cz)

Kriteria pro výběr nejvhodnějšího realizátora našeho kurzu byly zvoleny tyto:

- 1) Tradice, zaměření agentury, programy
- 2) Možnost přizpůsobit se zákazníkovi (naš případ - kdy přesně známe typy programů, místo, kde chceme aby se aktivity konaly atp.)
- 3) Cena
- 4) Termín

Dodavatel	Tradice, zaměření, programy	Přizpůsobení se zákazníkovi	Cena pro 15 osob -3 dny	Termín - září 2007
ADVENTURA TEAMBUILDING s.r.o.	Dlouholetá tradice Různorodé zaměření	Ano, kompletně dle vlastních přání zákazníka	13 840,- bez ubytování a stravy	Ano
Tern event, s.r.o.	Méně známá, zajímavé kompletní programy a hry	Ano, pouze částečně	60 000,- Kč - 80 000,- Kč včetně ubytování a stravy	Ano
Cestovní kancelář klíč s.r.o.	Různorodé zaměření	Pevně stanovené programy, daná střediska	70 000,- včetně ubytování a stravy	Zatím neví
Authentica outdoor	Různorodé zaměření	Pevně stanovené programy, vlastní středisko	Nebyli schopni udělat předběžnou kalkulaci	Ne, obsazené

Dle stanovených kritérií jsem vybrala společnost ADVENTURU TEAMBUILDING s.r.o., protože jako jediná byla schopna se kompletně přizpůsobit našim požadavkům, ohledně tvorby programu, místa konání, stravování a ceny.

Finanční částka na školení byla vyčleněna 50 000,- Kč, včetně ubytování, stravování a dopravy. Místo konání je hotel Džbán v Karlově Studánce v Jeseníkách. Délka kurzu – 3 dny.



*Obr. 3.6 Průběh zakázky, při zadání tvorby školení externí společnosti*

Pro snadnější výběr, aplikaci, průběh a vyhodnocení kurzu je vhodné vytvořit si schéma vzdělávání:

### **Schéma procesu outdoor tréninku - prožitkového vzdělání**

#### **1. Příčina - problém**

Vedoucí - zjištění konkrétního problému na pracovišti - slabiny týmu-komunikace, spolupráce, konflikty, týmové role, motivace apod.



## **2. Vstupní data – analýza potřeb**

Outdoor Aktivity

- zjištění problému
- zjištění týmové a profesní minulosti /pravidla a zásady týmu, struktura, odbornosti, hodnoty, společné cíle, osobnost jednotlivce/
- zjištění zkušeností a dovedností, silných a slabých stránek
- zjištění fáze týmu-Kde jsme? Kde se tým nachází a kam směřuje a kde chce být za určité časové období

## **3. Outdoor trénink - řešení**

Outdoor aktivity

- metody, techniky, aktivity, modelové situace

Vedoucí

- emoce, prožitky, limity, motivace, nové poznání, zkušenosti, ověření dovedností, nové postupy

## **4. Zpětná vazba – reflexe, rozbor, testy**

Outdoor aktivity

- reflexe - revue, rozbor, testy, doporučení, bezprostřední týmové i individuální vyhodnocení

Vedoucí

- generování a absorpce poznatků, postupů a zkušeností
- formování nových zásad, hodnot a dovedností
- ověření a stanovení nových postupů a cílů

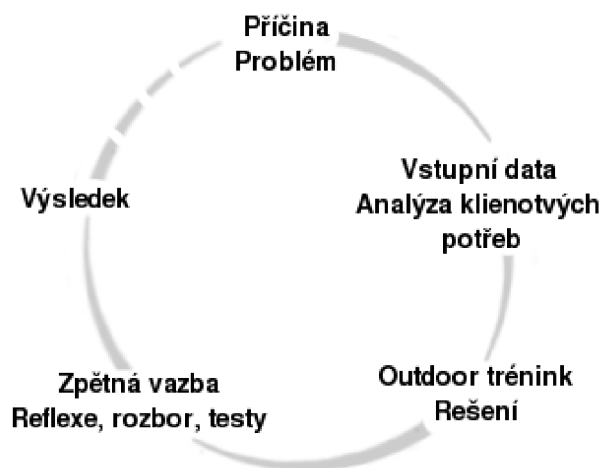
## 5. Výsledek

Vedoucí

- výsledek v souvislostech s příčinami - slabiny týmu - komunikace, spolupráce, konflikty, týmové role, motivace apod.
- dlouhodobé účinky - uchovatelné a vybavitelné
- nová motivace, elán a energie pro praxi
- rýmovost - hlubší poznání, stmelení a silná pouta porozumění ve skupině, sounáležitost s firmou
- inovace a objevení nového potenciálu, odbourání starých návyků
- uplatnění nových poznatků, zkušeností, postupů a dovedností
- odbourání slabin týmu a rozvíjení silných stránek

Outdoor Aktivity

- konzultace, doporučení, následné písemné vyhodnocení -zpráva, výsledky testů



*Obr. 3.7 Neustále se opakující cyklus procesu outdoor tréninku*

### 3.3.3 Obsah outdoorového kurzu

Vzhledem k tomu, že již máme předem definován cíl, víme zaměření kurzu, je nutné vybrat nejvhodnější typy programu, které vedoucí absolvují. Hlavním naším cílem je dosáhnout prolomení komunikačních bariér mezi jednotlivými odbory Městského úřadu Šternberk, se kterým začínáme u vedoucích odborů a oddělení a zvýšení důvěry mezi vedoucími. Proto musíme pečlivě vybrat strategii, která nám napomůže k dosažení našeho cíle.

Outdoorový kurz bude probíhat tři dny, dva pracovní dny (čtvrtek, pátek) a jeden den z víkendu (sobota). Díky tomu, že máme dostatek času na aktivity, v krásném prostředí Jeseníků u Karlovy Studánky, lze program rozdělit na 3 hlavní části:

#### 1. Icebreakers.

Bude se jednat o krátké programy většinou v rozmezí 5-20 minut. Tyto programy budou zařazeny hned na začátku před vlastním informačním blokem. Jak již název napovídá, mají sloužit k prolomení ledů, překonání počátečních formálních bariér. Jejich dalším smyslem je „odstřížení“ účastníků od problémů každodenní práce, naladění na program kurzu a navození neformální atmosféry. Jsou místem pomyslného i skutečného odložení kravat a obleků. Poskytnou nám prostor k bližšímu seznámení, zapamatování si jmen kolegů i když v našem případě se vedoucí z velké části znají, protože se potkávají na pravidelných poradách vedoucích.

Vhodnou hrou pro zahřátí bude Abecední řada, kdy se účastníci postaví v náhodném pořadí na širokou kládu či nízkou zídku. Jejich úkolem je seřadit se v abecedním pořadí podle počátečních písmen svých křestních jmen, aniž by při tom kdokoli sestoupil na zem. Jako druhou variantu máme připravenou těžší variantu, kdy si účastníci zavážou oči a řadí se podle výšky. Tyto úkoly vedou nenásilně vedoucí k neformálnímu kontaktu a je dobrou možností si zapamatovat jména ostatních. Z psychologického hlediska sehrává v „lámání ledů“ významnou roli narušování osobního prostoru a nezbytné fyzické doteky.

## **2. Dynamics.**

( *Problem Solving Activities, Team Building Activities, Intitative Games* ).

Jedná se o skupiny aktivit navazujících na icebreakers. Jejich principem bude plnění složitějších úkolů, které nemají jasný vzorec řešení. Jejich úspěšné splnění bude vyžadovat dobrý nápad, zapojení a spolupráci všech účastníků a kvalitní řízení skupiny. Budou sloužit především jako modelové situace, při nichž by se měly projevit charakteristické rysy jedinců a skupin. Z časového hlediska se bude jednat o interval mezi 15 – 60 minutami v sériích tří až pěti variant. Při čemž bude narůstat náročnost cvičení. Po každé aktivitě bude následovat rozbor situace a její řešení.

Jako zástupce z této skupiny cvičení jsem zvolila „Pavoučí síť“. Před skupinou je mezi stromy napnutá pavoučí síť z tenkých provázků. Úkolem je dostat se skrze jednotlivá oka na druhou stranu, aniž by se kdokoli síť dotkl.

Cvičení bude mít různou náročnost danou velikostí ok, způsobem penalizace za dotek nebo množstvím času poskytnutého na realizaci úkolu. Nutnou podmínkou úspěchu je kromě nasazení, kvalitní komunikace a práce s časem, také soustředění a schopnost sebemotivace skupiny i po prvních neúspěších (které nutně přijdou a budou způsobené většinou podceněním úkolu, spěchem a nesoustředěním).

Následný rozbor bude zacílen na všechny prvky týmové spolupráce. Zajímavým specifickým tématem je kvalita práce Co pro mě znamená úspěšné překonání Pavučiny? Je průstup bez sebemenší kolize, nebo je několik lehkých doteků přijatelných? Proč? A jak to vypadá v mém reálném pracovním životě? Rozhoduje spíše rychlost nebo absolutní naplnění požadavků klienta? Kde je hranice mezi potřebnou kvalitou a nezbytnou rychlostí?

## **3. Terénní týmové strategické hry.**

Terénní týmové strategické hry budou zaměřeny na pohybovou aktivitu, ale budou zde i role pro ty, kteří by případně běhat na kontroly a stanoviště nemohli. Vedoucí budou rozděleni do tříčlenných týmů, které budou plnit různé úkoly např. při

orientaci v terénu, a v následných rozborech lze srovnávat dosažené časy, schopnost spolupráce týmu, vzájemné motivace, kvalitu plánování, rychlost reakcí na vývoj situace, nasazení apod. Časově se jedná o nejnáročnější část, která se může pohybovat od 1 až do 5 hodin.

Jako součást terénních týmových her jsem vybrala hru Výsadek. Účastníci budou se zavázanýma očima přepraveni do neznámého prostoru, rozdělení do tříčlenných družstev, vybaveni mapou, kompasem a každý zvláště informací o tom kde by se zhruba mohli nacházet (každý vedoucí dostane pouze část informace, rozdílné od spoluhráčů). Jejich úkolem bude zjistit, kde jsou, najít cestu a vydat se zpět do hotelu. Po cestě překonávají nejrůznější překážky, plní úkoly apod. Hra je omezena časovým limitem 3 hodin. Na kontrolních stanovištích nalézají další částečné informace. Jejich úkolem je spolu komunikovat a spolupracovat tak, aby vytvořili konečnou informaci. Důležité je, pokud chtějí být úspěšní, tak musí neustále vědět: „Kde jsou? Kam chtějí dojít? a Jak se tam dostat?“

Jako další bude zařazen konstrukční úkol, nazývaný Hoganův dům. Vedoucí budou projektovat, stavět a zatěžkávací zkouškou prověřovat speciální konstrukci – plošinu v přibližně metrové výšce, která musí unést všechny členy skupiny. K dispozici budou mít klády, prkna, lana a lanové smyčky. Opět zde bude časový limit.

Tyto aktivity mají svůj vnitřní náboj a poskytnou nám dostatek informací ke kvalitnímu rozboru. Nabízejí se zde například následující témata: stanovení cíle a jeho náročnost, rozhodování ve skupině, organizace práce a řízení skupiny, využití předností jednotlivce, delegování, vyrovnávání se s časovým stresem atd.

#### **4. Komunikační programy.**

Komunikační programy budou prolínat celé soustředění a jejich stěžejní část bude spojena se strategickými týmovými hrami. Tento typ programu má mnoho variant a velice dobře nám může napovědět, jak na tom vedoucí s komunikací

skutečně jsou, kde jsou jaká úskalí a jak mohou komunikaci ovlivňovat podmínky externího prostředí a stav mysli jednotlivce.

Inspiraci budeme čerpat ze zdrojů interaktivních indoorových školení. Zde budou pracovníci plnit týmově logické problémy a hledat řešení. Jako vhodná hra se mi jeví způsoby řešení problémů typů „Zebra“. Každý účastník bude disponovat částí potřebných informací a jedině na základě kvalitní strukturované komunikace může skupina dojít k řešení. Úkol klade nároky především na přesnou práci s informacemi, průběžnou kontrolu a řízení práce skupiny.

Dále budou použity různé případové studie – ztroskotání na poušti, moři či v tundře. Skupina či jednotlivci se budou rozhodovat ve fiktivní situaci, zda se vydat hledat záchranu či zůstat na místě, jaké pozůstatky z letadla pro své přežití nejlépe využít. Principem této činnosti bude umět se rozhodnout, obhájit vlastní názor a hledat společné řešení s kolegy.

Výsledkem komunikačních programů bude lepší pochopení přijímání principů rozhodnutí a vztahu mezi způsobem přijetí rozhodnutí (konsensus, kompromis, los atp.) a ochotu každého jednotlivce toto rozhodnutí dále obhajovat a aktivně naplňovat v realizační fázi.

### **3.3.4 Bezpečnost a rizika outdoorových kurzů**

Při zavádění takových aktivit je nutné zvážit i otázky bezpečnosti a rizika. Outdoorové programy v sobě vždy obsahují určitou míru rizika. I při teoreticky nenáročných aktivitách jako jsou například orientace v terénu apod. je nutno zvážit nejčastější zdroje nebezpečných situací, kterými jsou především spěch, únava a podcenění.

## **1. Spěch**

Není ničím neobvyklým, patří k dnešnímu životu stejně jako mobilní telefon nebo telenovely. Výraz nestíhám se zabydlet v našich slovnících. Na tomto kurzu to ale musí být přece jenom trochu jinak. Předpokladem kvalitního kurzu je příprava v dostatečném předstihu. Kromě toho práce s časem je také součástí školení. Je nutno proto předem všechny aktivity naplánovat tak, aby se nestávalo, že program bude tak nabitý a vedoucí nemají možnost si den užít.

## **2. Únava (a nepozornost)**

Únava je asi nejméně nápadnou součástí této trojice. Přichází nepozorovaně a máme ji tendenci podceňovat. Může se nám objevit na konci kurzu jako logický důsledek náročného a nezvyklého programu. Nepozornost pak také jako následek toho, že se do té doby nic nestalo a my máme pocit, že je vše, jak má být. Bohužel i zde platí zákon schválnosti a právě v té době se může něco přihodit, na co díky únavě a nepozornosti vedoucí mohou zareagovat nepřiměřeně. Další věcí, na kterou si musíme dát pozor je konzumace alkoholu. Jistě to všichni známe, kdy při akcích se objeví někdo, kdo si s sebou vezme placatku a nechá ji kolovat na posilněnou. Nebo večerní oslava úspěšného završení tréninkového dne není výjimkou. Proto je nutno hned na začátku školení všechny účastníky na toto riziko upozornit.

## **3. Podcenění**

Podcenit se dá téměř vše: čas nutný na přípravu i na program samotný, náročnost přípravy, čas nutný na přesuny, přestávky atd. S podceněním souvisí také přecenění – nejčastěji vlastních schopností. Proto si vedoucí musí uvědomit, že nesmí přeceňovat své schopnosti.

Vždy si musíme položit a zodpovědět následující otázky: „ Kde jsou slabá místa? Kde hrozí komplikace? Je brzký příchod tmy? Vede trasa přes

frekventovanou silnici? Máme ve skupinách méně zdatné jedince? Je terén nebezpečný?“atd. Teprve zodpovězení těchto otázek nám umožní předejít mnoha problémům, nebezpečím a rizikům.

### **Bezpečnost a její zajištění**

Při takovýchto akcích je nutno dohodnout se např. se společností, která tyto programy organizuje na bezpečnostních opatřeních a při aktivitách ve vlastní režii je nutno vyčlenit osobu, která se bude starat o bezpečnost, sepsat zdravotní deklaraci. Také je důležité určit zdravotníka, který bude mít veškeré informace o zdravotním stavu. Kontakty na nejbližší nemocnici apod.

### **Ochranné pomůcky**

Používání ochranných pomůcek bude naprostou samozřejmostí. Všichni budou poučeni, kde se nachází ochranné pomůcky a o nutnosti jejich používání.

### **3.3.5 Etické aspekty outdoorového tréninku**

Outdoorový kurz bude pro všechny účastníky novým zážitkem. Proto je pochopitelné, že vedoucí na něj pojedou poněkud nejistí, s obavami, které ne všichni přiznají, ale o to více je budou vnitřně prožívat. Proto bude nutné se v této oblasti zaměřit na:

- respekt k osobnosti jednotlivých vedoucích
- dodržování pravidel psychické bezpečnosti
- korektní nakládání s informacemi
- vědomí limitovaného přenosu „outdoorových vztahů“



- uvážlivé přijímání řešení na základě získaných poznatků
- Je nutné vedoucí také upozornit na ohleduplnost k prostředí, v němž se budou pohybovat, protože se jedná o Chráněnou krajinou oblast Jeseníků

Součástí kurzu bude také závěrečná zpráva z kurzu. Bude obsahovat souhrnné faktografické údaje, hodnotící postřehy o účastnících, o skupině jako takové a doporučení pro její další rozvoj. Vedoucí o této skutečnosti musí být informováni, dát k tomu předem písemný souhlas, který bude zahrnovat i to, k jakému účelu mohou být tyto informace využity. Často se totiž na základě hodnocení a informací o chování jedinců v průběhu řešení úkolů na kurzu mění pracovní pozice ve firmě.<sup>6</sup> Je zcela nepřijatelné, aby zaměstnanci vstupovali na akci s pocitem, že se jedná o tréninkový program, a jejich chování bylo přitom pečlivě monitorováno a výsledky předloženy vedení městského úřadu. Nejenže takový postup je v rozporu s etickými normami, ale jedná se o právně postižitelné porušení předpisů v oblasti nakládání s důvěrnými informacemi (viz zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů).

Musíme počítat s tím, že na kurzu bude pořizována obrazová dokumentace, ať video či fotografie. Proto je prezentace těchto fotografií či videa, problematickou otázkou. Mělo by s nimi být nakládáno velice citlivě. Protože např. starosta města, zachycen na fotografii, jako barová tanečnice skotačící na stole, to vypadá vskutku zvláště. Přitom jenom přímí účastníci kurzu vědí, že šlo o maximální nasazení při řešení netradičních skupinových úkolů. Pokud by se tyto fotografie dostaly na veřejnost, mohou napáchat velké škody.

---

<sup>6</sup> Tato skutečnost se týká zejména velkých českých firem či nadnárodních společností, které tyto kurzy využívají právě k zjišťování schopností svých manažerů a na základě získaných poznatků obměňují pracovní pozice.

### 3.4 Náklady stimulace tvůrčí invence vedoucích pracovníků

#### Základní údaje

Počet účastníků:	15
Datum konání:	září 2007 (3 dny)
Místo konání:	Karlova Studánka (oblast Jeseníků)
Doprava na místo konání:	služebními vozidly
Ubytování:	Hotel Džbán Karlova Studánka
Forma stravování:	plná penze (snídaně bufet, oběd výběr z jídelního lístku hotovek, večeře výběr z menu.)

---

#### Náklady:

Cena ubytování:	17 100,- Kč
Cena stravování:	7 500,- Kč
Cena dopravy:	2 650,- Kč
Cenu stanovená agenturou:	13 840,-Kč

---

Náklady celkem: 41 090,- Kč

Částka vyčleněná městským úřadem: 50 000,- Kč

**Úspora: 8 910,- Kč**

### 3.5 Výsledky aplikace

Výsledky aplikace budou patrné již po absolvování prvního kurzu. Podařený outdoorový kurz vytvoří jedinečnou atmosféru, která pozitivně ovlivní chování lidí v krátkodobém i dlouhodobém měřítku. Nemůžeme však očekávat, že neformálnost kontaktů, jež na kurzu přirozeně vyplyne z charakteru společných úkolů a z celkové atmosféry, se beze zbytku přenesou do pracovního prostředí.

Dojde ke zlepšení komunikace mezi jednotlivými vedoucími odborů, zrychlení, zpřesnění a větší ochota při plnění pracovních povinností vyplývajících z pracovní náplně jednotlivých odborů, při poskytování stanovisek, informací jiným odborům.

Ve vztahu k podřízeným se vedoucí naučí lépe formulovat své požadavky, využívat delegování a spolehnout se na své podřízené. Je možné také nabytých zkušeností využít v oblasti mimořádného stimulu při odměňování a motivaci svých podřízených, pokud budou zaměstnanci dobře pracovat, mohou být vybráni na příští aktivity.

Kladný dopad budou mít tyto činnosti také na veřejnost a obyvatele Města Šternberka. Úředníci na základě nabytých zkušeností budou ochotnější, budou také více vědět o jednotlivých odborech a jejich náplni, tím se zjednoduší komunikace při vyřizování požadavků občanů.

## **4 Přínosy navrhovaného řešení**

Vzhledem k tomu, že tento program stimulace tvůrčí invence pracovníků veřejné správy, je v první fázi určen pouze pro vedoucí pracovníky, bylo by vhodné do podobných aktivit zapojit i ostatní zaměstnance Městského úřadu.

Nemělo by se jednat pouze o jednorázový program, ale na něj by měly navazovat další, při kterých by se rozvíjely další schopnosti úředníků.

Při úspěšné aplikaci této metody, pak lze použít Kreativních technik v rámci jednotlivých odborů, které by potom dobře mohly posloužit vedoucím v přenesené působnosti i na podřízené.

Dále bude nutné na tyto aktivity v rámci částek vyčlenit z peněz určených na školení určitou částku, která bude financovat přímo tyto aktivity a zvážit zda při složitějších outdoorových technikách by nebylo vhodné zajistit veškeré činnosti specializovanou firmou, které pořádají tyto školení.

## Závěr

Cílem mé diplomové práce byl výběr a aplikace nejvhodnějších tvůrčích metod, použitých u českých a zahraničních firem a dosáhnout zlepšení a zefektivnění pracovních činností na Městském úřadě ve Šternberku a tím i ke kladným ohlasům při poskytování služeb občanům.

Vzhledem k tomu, že pohled veřejnosti na úřady, vykonávající státní správu či samosprávu, není vždy kladný, proto jsem se rozhodla ve svém tématu věnovat stimulaci tvůrčí invence vedoucích pracovníků Městského úřadu Šternberk tak, aby bylo dosaženo pozitivních možných dopadů na ostatní zaměstnance a v nepodstatné míře i na veřejnost. Tak, jak jsou totiž motivováni vedoucí, se tato skutečnost odráží i na jejich podřízených a samozřejmě na veřejnosti.

V současné době se stále více ustupuje od klasických metod stimulace a odměňování v pracovním procesu, k novým metodám, jako jsou Koučování, Kreativní techniky, Psychologické techniky, Teambuilding či Kompetenční přístupy.

Mnou volená metoda Teambuildingu (Outdoorových aktivit), patří k nejmodernějším metodám používaných v zahraničí. V současné době se tyto činnosti objevují stále více i v České republice, i když zatím jen hlavně u velkých, většinou nadnárodních společností či na Krajských úřadech. I přestože tyto aktivity mají většinou okamžitý výsledek.

V případě aplikace na vedoucí pracovníky Městského úřadu ve Šternberku bude velkým přínosem Teambuilding ve zlepšení komunikace mezi jednotlivými odbory, komunikace mezi vedoucími a podřízenými, hlavně povede ke zkvalitnění služeb navenek vůči občanům města. Což je v současné době, kdy pohled veřejnosti na úřady, vykonávající státní správu či samosprávu, není vždy kladný, velice důležitý aspekt.

Realizace tohoto projektu by měla proběhnout v září 2007 ve spolupráci s agenturou ADVENTURA s.r.o., zaměřující se na Teambuilding.

Cena celého školení pro 15 osob byla předběžně kalkulována na 41 090,- Kč.

Městský úřad na školení vyčlenil částku 50 000,- Kč. I přestože byla zvolena dražší metoda ve spolupráci s firmou zajišťující tyto aktivity nebyla překročen stanovený rámec finančních prostředků, ba naopak došlo k úspoře 8.010,- Kč.

## Seznam použité literatury

1. BLÁHA, Jiří a kol.. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vydání. CP Books. Praha. 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
2. DVOŘÁK, Martin, Dostaňte odměnami z podřízených maximum, *Hospodářské noviny*, 2006, sv.č.XVII, 28. listopadu 2006, roč. 277, s.G1. ISSN 1210-1168.
3. HELLER , Robert. *Jak motivovat druhé*. 1. vydání. Slováry. Praha . 2001. 72 s. ISBN 80-7209- 328 – 2.
4. KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. vydání. Grada Publishing. Praha. 2001. 718 s. ISBN 80-247-0016-6.
5. KUBEŠ, Marián, SPILLEROVÁ, Dagmar a KURNICKÝ, Roman. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vydání. Grada Publishing. Praha. 2004. 182 s. ISBN 80-247-0698-9.
6. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vydání. Grada Publishing. Praha . 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
7. MIKOŠKA, Jaroslav. *Outdoorové sporty*. 1. vydání. Computer Press. Brno. 2006. 107 s. ISBN 80-251- 0896 – 1.
8. PETERS, Thomas. *Prosperita se rodí s chaosu. Jak provést revoluční změny v managementu*. 1. vydání. Pragma. Praha. 2001. 165 s. ISBN 80-720-5816-9.
9. POKORNÝ, Jiří. *Úspěšnost zaručena Jak efektivně zpracovat a obhájit diplomovou práci*. 1. vydání. AKADEMICKÉ NAKLADATELSTVÍ CERM. Brno. 2004. 203 s. ISBN 80-7204-348 – X.
10. PROVAZNÍK, Vladimír a kol.. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vydání. Grada Publishing. Praha. 2002. 219 s. ISBN 80-247- 0470 – 6.

11. SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel. *Řízení rizik*. 1. vydání. Grada Publishing. Praha. 2003. 263 s. ISBN 80-247- 0198 – 7.
12. STACKE , Édouard. *Koučování pro manažery a firemní týmy*. 1. vydání. Grada Publishing. Praha. 2005. 154 s. ISBN 80-247- 0937 – 6.
13. SVATOŠ, Vladimír a LEBEDA, Petr. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. 1. vydání. Grada Publishing. Praha. 2005. 192 s. ISBN 80-247-0318 – 1.
14. ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky III*. 1. vydání. Rubico. Olomouc, 2003. 152 s. ISBN 80-85839- 87-3.
15. ŽÁK , Petr. *Kreativita a její rozvoj*. 1. vydání. Computer Press. Brno, 2004. 315 s. ISBN 80-251- 0457 – 5.

**Citace článku z novin:**

16. ZÁLUSKÝ, Jan, Jak stmelit tým dohromady, *Hospodářské noviny*, 2006, sv.č.XIII, 3. října 2006, roč. 221,s.G1. ISSN 1210-1168 .

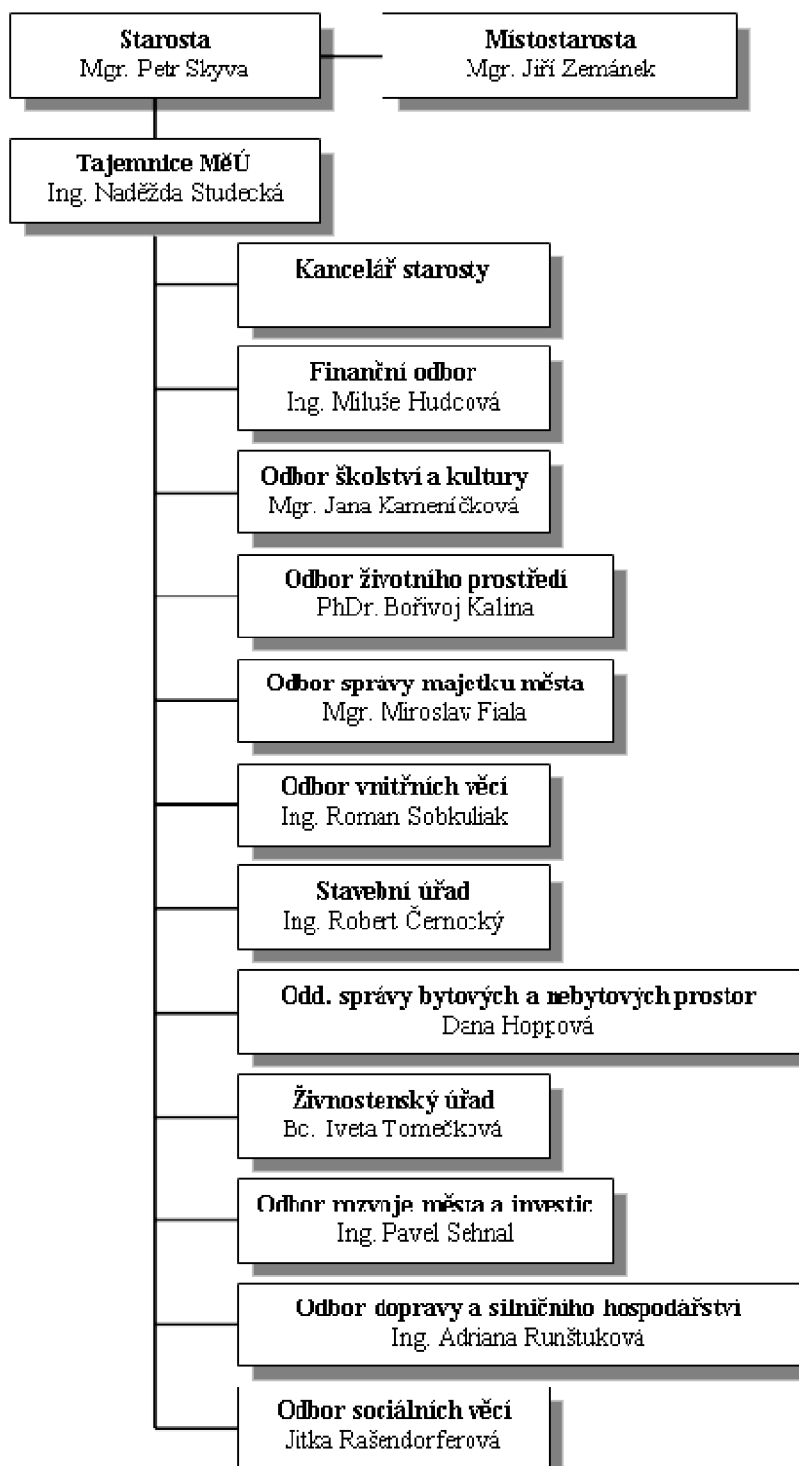
**Účelově vydané materiály:**

17. Etický kodex Městské části Praha 14. Praha 2006. Vydavatel: Úřad městské části Praha 14
18. Výroční zpráva 2006. Vydavatel: Městský úřad Šternberk.

**Seznam příloh**



Příloha 1	Organizační struktura Městského úřadu Šternberk	77
Příloha 2	Charakteristika jednotlivých odborů, počty zaměstnanců, činnost odboru	76
Příloha 3	Etický kodex pro pracovníky veřejné správy	90



## **Charakteristika jednotlivých odborů, počty zaměstnanců, činnost odboru**

### **1. Finanční odbor**

Počet zaměstnanců odboru: 11

Činnost odboru:

rozpočet a finanční řízení města, účetnictví města, likvidace faktur, komunikace s bankou, vystavování faktur, příjmy města, pohledávky, výdaje města, majetek, výherní hrací přístroje, místní poplatky, pokuty na místě nezaplacené uložené městskou policií, pokuty uložené komisí pro projednávání přestupků, pokuty uložené živnostenským úřadem a dopravní pokuty

### **2. Odbor vnitřních věcí**

Počet zaměstnanců odboru : 24

Správa budov a provozní zaměstnanci: 5  
(uklízečky, řidič)

Činnost odboru:

Přestupkové oddělení - Komise pro projednávání přestupků - přestupková řízení ve smyslu zákona č.200/1990 Sb., o přestupcích, ve znění pozdějších předpisů a novel a zákona č. 71/1967 Sb, o správním řízení.

Právní oddělení - podávání žalob k soudu vydávání stanovisek k problematikám týkajících se jak přenesené, tak samostatné působnosti obce, právní porady, řeší záležitosti, které jsou spojené s právní problematikou, účast na jednotlivých jednáních za Město Šternberk

Správní oddělení - vyřizování dokladů při narození, uzavření manželství a úmrtí na území města a obcí v matričním obvodu a to po provedení zápisu v příslušné matriční knize MěÚ Šternberk.

Evidence obyvatel - spravuje informační systém evidence obyvatel pro město Šternberk a pro správní obvod obce s rozšířenou působností (odhlášky, úmrtí, sňatky, rozvody, zbavení způsobilosti k právním úkonům, zpracování prvního hlášení o narození dětí), přihlašuje k trvalému pobytu, vystavuje potvrzení o trvalém pobytu, ověřuje trestní rejstříky, vede jejich evidenci, zabezpečuje prodej kolků, zajišťuje odesílání na Rejstřík trestů Praha, zpracovává indexy domů, předkládá je na vyžádání Policii ČR na základě kolaudačních rozhodnutí, přiděluje čísla popisná a orientační aj..

Agenda občanských průkazů - spravuje informační systém správní evidence občanských průkazů, přijímá žádosti o výdej občanských průkazů, odesílá žádosti na Ministerstvo vnitra, vydává vyhotovené občanské průkazy, na základě zákona poskytuje informace z evidence občanských průkazů, zpracovává agendu přestupků na úseku občanských průkazů, přijímá a eviduje správní poplatky.

Agenda cestovních dokladů - spravuje informační systém správní evidence cestovních dokladů, přijímá žádosti o vydání a zápis změn do cestovního dokladu, odesílá žádosti na Ministerstvo vnitra, vydává vyhotovené cestovní doklady, na

základě zákona poskytuje informace z evidence cestovních dokladů, vyhotovuje cestovní doklady ve zkrácené lhůtě, ve správním řízení rozhoduje o odepření vydání cestovního dokladu a odnětí cestovního dokladu, přijímá a eviduje správní poplatky.

Krizové řízení- zpracovává havarijní, krizový a povodňový plán, spolupracuje se všemi složkami Integrovaného záchranného systému a orgány veřejné správy (Hasičský záchranný sbor, Krajský úřad, Vojenská správa atd.), zpracovává plán hmotných rezerv, vede agendu utajovaných skutečností atd.

Podatelna - obsluha telefonní ústředny, práce spojené se spisovou službou MěÚ Šternberk dle schváleného spisového řádu

Správa počítačové sítě - provoz počítačové sítě, provoz výpočetní techniky včetně programového vybavení a režijního materiálu, výběr vhodného hardwaru a software, jeho instalace a údržba

Sekretariát Odboru vnitřních věcí , archiv, administrativa - od roku 1999 vede evidenci vyvěšovaných a sejmutých listin a vyhlášek, vede úřední desku na internetových stránkách města, aktualizace informací na informačních deskách v místních částech města, vede evidenci všech knih a publikací zakoupených pro MěÚ Šternberk, vyřizování žádostí o potvrzení zaměstnání u Služeb města Šternberka a OSP.

### **3. Odbor dopravy a silničního hospodářství**

Počet zaměstnanců odboru : 7

Činnost odboru:

kontrola stavu dopravního značení na místních komunikacích a silnicích II. a III. třídy na území města Šternberka, akce BESIP, vydávání řidičských průkazů, technických průkazů a osvědčení, provádění změn v majitelích vozidel, evidence vozidel, zapisování změn do technických průkazů, správní řízení o přestupcích, bodový systém, zkoušky pro uchazeče o řidičský průkaz

#### **4. Odbor kultury a školství**

Počet zaměstnanců odboru : 6

Městské informační centrum a redaktor ŠL: 2

Činnost odboru:

Výkon státní správy: výkon památkové péče podle zákona o státní památkové péči, výkon státního stavebního dohledu při obnově kulturních památek z hlediska státní památkové péče, vydávání závazných stanovisek k obnově památky, rozhodování o opatřeních k zabezpečení památky, vydávání závazných stanovisek ke stavbě, stavební změně nebo údržbě na nemovitosti, která není památkou, ale nachází se v památkové zóně, vymezení ochranných pásem památky nebo památkové zóny, koordinace jednotného označování památek, vyjádření k návrhům na prohlášení věci za kulturní památku, ke zrušení kulturní památky, vedení seznamu památek správního obvodu dle výpisů z Ústředního seznamu kulturních památek, podání návrhů na zahájení řízení o vyvlastnění památky, poskytování metodické pomoci v oblasti památkové péče, projednávání přestupků na úseku kultury

---

Príspevkové organizace:

príspevkové organizace v kultuře :

Městská kulturní zařízení: pořádání kulturních akcí, zajišťování provozu MKC a divadla, pořádání koncertů a divadelních představení, výrazný podíl na akcích města, organizuje a zajišťuje pietní akty města, koordinuje akce Šternberského kulturního léta

Městská knihovna- pořádání výstav k výročí spisovatelů, pořádání kulturně výchovných akcí, přístup na internet , půjčování literatury pro děti a dospělé

Kino Oko - promítání filmů, zajišťování provozu kina a dalších doprovodných akcí, spolupráce při akcích a výstavách města, spolupráce s místními podnikateli při premiérových představeních

Galerie Šternberk - pořádání výstav a jiných kulturních a vzdělávacích akcí, zajišťování provozu Galerie, v rámci hospodářské činnosti zajišťování provozu prodejny, prezentace města, spolupráce s nadacemi, programy pro pedagogy a mládež (výtvarné umění)

Městské informační centrum (MIC) a redakce Šternberských listů - informace o institucích a službách ve městě, turistické informace o Šternberku a okolí, jízdní řády vlaků a autobusů, prodej map a propagačních materiálů o Šternberku a okolí, přehledy sportovních a kulturních akcí, kopírovací služby, zprostředkování dalších služeb pro občany, přístup na Internet

Šternberské listy : příjem příspěvků a inzerce , redakční zpracování, distribuce

Výkon státní správy: ve vztahu ke školám a zařízením zřizovaným dle § 14 odst. 2 a 6 zákona v obvodu působnosti: zpracování návrhu rozpočtu a jeho předávání krajskému úřadu, zpracování rozborů hospodaření a jejich předkládání krajskému

úřadu, příprava podkladů pro zúčtování prostředků se státním rozpočtem poskytovaných krajským úřadem a jejich předávání krajskému úřadu, zajišťování podkladů pro sumarizaci účetní závěrky a výkazů pro krajský úřad, shromažďování a zpracování dat z dokumentace a evidence škol a zařízení a jejich předávání krajskému úřadu a ministerstvu ( statistika pro ÚIV – Ústav pro informace ve vzdělávání )

Výkon samosprávy: povinnost vytvářet podmínky pro plnění povinné školní docházky, zřizování nebo se souhlasem krajského úřadu zrušování předškolních zařízení, škol a školských zařízení jim sloužící vždy jako příspěvkové organizace s právní subjektivitou , zápis příspěvkových organizací do obchodního rejstříku a zveřejnění v Ústředním věstníku ČR., zabezpečování investičních výdajů a neinvestičních nákladů kromě mzdových prostředků, učebnic, školních pomůcek a potřeb hrazených státem , vyúčtování nákladů za žáky plnící povinnou školní docházku ve škole zřízené jinou obcí než má žák trvalý pobyt,zabezpečování stravování dětí, zřizování školských zařízení, které jinak zřizuje jiný zřizovatel, prokážou-li se příslušné podmínky pro zajištění výchovně vzdělávací činnosti ( Základní umělecká škola, Dům dětí a mládeže ), uplatňování zájmů města, zájmů rodičů a pedagogických pracovníků na rozvoji výchovy a vzdělávání vůči předškolním zařízením, školám a školským zařízením ve městě, projednávání s řediteli školských zařízení zejména koncepci rozvoje, rozpočet a materiální podmínky pro činnost, personální a sociální podmínky pracovníků, požadavky na zkvalitnění péče poskytované předškolními zařízeními, výchovně vzdělávací činnosti předškolních zařízení, škol a školských zařízení ( i s řediteli těch zařízení, které nezřídilo a které jsou v jeho územním obvodu ), kontrola úhrady příspěvku rodičů na částečnou úhradu neinvestičních nákladů mateřských škol a školních družin atd.



## **5. Odbor rozvoje města a investic**

Počet zaměstnanců odboru : 7

Činnost odboru:

kompletní inženýrskou investorskou činnost na zakázkách města, podílení se na přípravě řady žádostí o dotace, směřující do oblasti investiční výstavby a rekonstrukcí, výkonem činností při pořizování územně plánovací dokumentace a územně plánovacích podkladů pro město Šternberk, projednávání regulačního plánu, příprava podkladů vedoucích k vyhlášení stavebních uzávěr

## **6. Odbor sociálních věcí**

Počet zaměstnanců odboru : 14

Činnost odboru:

Dávky sociální péče- poskytování dávek a služeb sociální péče určené občanům, kteří nejsou schopni zabezpečit své životní potřeby a péči a to buď z důvodu nedostatečného příjmu nebo vzhledem k nepříznivému zdravotnímu stavu, vysokému nebo nízkému věku, společenské nepřizpůsobivosti, zvláštní životní situaci apod., výkon opatrovnictví u osob, které jsou zbaveny způsobilosti k právním úkonům, kde je Město Šternberk opatrovníkem

Sociálně – právní ochrana dětí- výkon specializovaných agend v péči o rodinu a děti (sociálně právní ochrana dětí, náhradní rodinná péče-pěstounská péče a osvojení), odborné sociálně právní poradenství, sociálně pedagogické poradenství, sociálně výchovná prevence a sociální práce s problémovými rodinami , zjišťování sociální diagnózy a terapie, realizace nebo prosazování sociálních opatření, vykonávání agendy v péči o rodinu a děti, v náhradní rodinné péči , výkon sociálně - právní ochrany dětí u osob nezletilých (do 15 let věku), které spáchaly čin, který by jinak byl trestným činem a u osob mladistvých (ve věku od 15 do 18 let), které vedou zahálčivý nebo nemravný život, spáchaly trestný čin, dopouští se útěků, na kterých byl spáchán trestný čin a u těch mladistvých, kteří sami požádají o poskytnutí sociálně právní ochrany, poradenství, sociální práce s občany společensky nepřizpůsobivými, jejich rodinami, problémovými skupinami

## **6. Odbor životního prostředí**

Počet zaměstnanců odboru : 7

Činnost odboru:

Ochrana přírody a krajiny – zeleň: rekonstrukce sadů (rekonstrukce komunikací, zídek a

doplnění laviček), výsadba stromů, květinová úprava plochy kruhového objezdu, zpracování studií zhodnocení stavů stromů , zabezpečení dalších činností dle z. č. 114/1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny, z. č. 334/1992 Sb., o ochraně zemědělského půdního fondu, ve znění pozdějších předpisů

Vodní hospodářství:opravy poruch kanalizačního řádu a kompletace přípojek kanalizace , monitoring kvality vod na koupališti v Dolním Žlebu a jezírku v Dalově, vedení majetkové a vodoprávní evidence vodovodů a kanalizací,

zabezpečení dalších činností dle z. č. 254/2001 Sb., o vodách a z. č. 274/2001 Sb., o vodovodech a kanalizacích, ve znění pozdějších předpisů

Odpady: navýšení hrázek a úprava ploch na skládce Tankodrom jako příprava pro zahájení rekultivace skládky, likvidace větších černých skládek, nákup a rozmístění separačních nádob , podpora separace odpadů , jarní a podzimní svoz velkoobjemového a nebezpečného odpadu, likvidace odpadů

Ovzduší: provoz stanice na monitorování ovzduší v budově městského informačního centra, vedení evidence středních a malých zdrojů znečišťování ovzduší, zabezpečení dalších činností dle z. č. 86/2002 Sb., o ochraně ovzduší, ve znění pozdějších zákonů

Lesní hospodářství a myslivost: řízení honiteb , plnění úkolů státní správy lesů vyplývající z lesního zákona

## **7. Odbor správy majetku města**

Počet zaměstnanců odboru : 5

Činnost odboru: evidence nemovitého majetku města – pozemky, stavby a domy, správa nemovitého majetku – pozemky a stavby nezařazené do správy jiných odborů, dočasné užívání pozemků pro podnikání a ostatních pozemků - pronájem a výpůjčky , převody nemovitostí z vlastnictví města – pozemky, domy, byty a ostatní stavby , nákupy a další formy převodů pozemků do vlastnictví města, prodeje a další formy převodů staveb, areálů, domů a bytů z vlastnictví města, nákup a jiné formy nabývání staveb, domů apod. do vlastnictví města, vydávání stanovisek k převodům pozemků ve vlastnictví ČR –

Pozemkový fond, identifikace nemovitostí, nabývací tituly k nemovitostem, vydávání stanovisek v územním a stavebním řízení za Město Šternberk v majetkových záležitostech, zpracování pasportů parcel a katalogových listů parcel pro výstavbu rodinných domů, konání veřejných a neveřejných nejvyšších nabídek a výběrových řízení na pronájem a prodej nemovitostí, zpracování směrnic o nakládání s nemovitým majetkem města, prezentace záměrů města v oblasti nabídky a využití pozemků, evidence nemovitého majetku, dočasné užívání pozemků - pronájmy, výpůjčky, převody nemovitostí, nabývání majetku

## **8. Odbor Obecní stavební úřad**

Počet zaměstnanců odboru : 9

Činnost odboru:

výkon státní správy na úseku činnosti vyplývající z ustanovení zákona č. 50/1976 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon), ve znění pozdějších předpisů – povolování staveb, odstraňování staveb, stavební řízení, kolaudační řízení

## **9. Odbor Obecní živnostenský úřad**

Počet zaměstnanců odboru : 6

Činnost odboru:

Registrační činnost, příjem a posuzování ohlášení živnosti fyzických a právnických osob na všechny živnosti ohlašovací volné, řemeslné a vázané, ověření věrohodnosti a správnosti údajů a dokladů, které podnikatel musí k

ohlášení přiložit, projednání žádosti o udělení koncese fyzických i právnických osob, rozhodnutí o koncesi, vydání koncesní listiny, vydávání živnostenských oprávnění (živnostenských listů) fyzickým a právnickým osobám, a to tuzemským i zahraničním, rozhodování o provozování živnosti průmyslovým způsobem, rozhodování o změnách živnostenských oprávnění, zápis provozoven a odpovědných zástupců do registru živnostenského podnikání, vydávání osvědčení, duplikáty, vybírání správních poplatků dle z.č. 368/1992 Sb., o správních poplatcích

Kontrolní činnost - kontroly na provozovnách podnikatelů nebo na základě výzvy přímo v kanceláři kontrolního úseku, dále je poskytována a zprostředkována poradenská činnost v oblasti ochrany spotřebitele

Správní činnost - změny živnostenských oprávnění fyzických, právnických a zahraničních osob (údaje, které jsou na živnostenském oprávnění uváděny obligatorně), rozhodování o koncesi, rušení živnostenských oprávnění, jehož průkazem jsou živnostenské listy nebo koncesní listiny, ať už z moci úřední nebo na základě žádosti podnikatele, přerušení nebo zastavení řízení, sankční řízení o ukládání pokut za nedodržení podmínek stanovených zákonem živnostenským a ostatními právními normami, které se vztahují k živnostenskému podnikání

## **10. Oddělení správy bytů a nebytových prostor**

Počet zaměstnanců oddělení : 5

Činnost oddělení: vedení účetních podkladů výdajů a příjmů celého oddělení, administrativní správa bytového fondu vycházející z příslušných právních norem, výstavba nových bytů , údržba bytů a nebytových prostor, oprava a údržba vybraných objektů -památky správa a obnova tepelného hospodářství, stanovení koncepce rozvoje a obnovy bytového a nebytového fondu, přidělování

bytů a nebytových prostor v majetku města , správa Fondu rozvoje bydlení města  
Šternberka

#### **11. Sekretariát a kancelář starosty**

Počet zaměstnanců sekretariátu : 2

Činnost sekretariátu : přípravy zasedání orgánů města a jiných shromáždění pořádaných představiteli města, příprava občerstvení pro zasedání rady města, komisí a dalších, podíl na organizaci přijetí návštěv, delegací a jiných hostů města, evidence žádostí o podání informace a evidence podaných informací za sekretariát, starostu, místostarostu a tajemnici MěÚ, evidence ohlašovaných nepřítomností a jiných událostí od ředitelů a vedoucích příspěvkových organizací zřízených městem, evidence a inventarizace přísně zúčtovatelných dokladů, evidence a inventarizace pokutových bloků

#### **12. Interní auditor**

Počet zaměstnanců : 1

Činnost interního auditora: souhrnná hodnocení výsledků finančních kontrol zajišťovaných Městem Šternberk včetně hodnocení přiměřenosti a účinnosti zavedeného systému finanční kontroly

## **Etický kodex pro pracovníky veřejné správy**

### *I. Základní ustanovení*

Etický kodex navazuje na základní práva a povinnosti zaměstnanců uvedené v zákoníku práce v oblasti obecných etických norem chování a jednání. Dodržování zásad v něm uvedených spolu s následujícími zásadami bude mít vliv na hodnocení zaměstnance úřadu a jeho profesní růst, zásadní porušování pak může být posuzováno jako porušení pracovní kázně se všemi vyplývajícími důsledky.

### *II. Zásady etického jednání zaměstnance*

Výkon veřejné správy je službou občanům. Základními zásadami, jakož i hodnotovými kritérii při výkonu veřejné správy jsou zákonnost, kvalita a efektivnost práce a etický výkon práce (zejména dodržování nestrannosti a rovného přístupu).

Dalšími zásadami jsou informační otevřenost, neovlivnitelnost, neúplatnost a poctivost. Zaměstnanci úřadu jsou rovněž povinni usilovat o zachování dobrého jména úřadu.

#### **1. Zásada zákonnosti**

Zaměstnanec úřadu vykonává svou práci v souladu s platným právním řádem České republiky a vnitřními předpisy úřadu. Zároveň v jejich rámci usiluje o urychlení a zjednodušení úředních postupů, dodržování termínů a o maximální zkrácení zákonných lhůt ve prospěch veřejnosti. Jestliže není možné veřejnosti vyhovět, je nutno tuto skutečnost sdělit včas a s řádným vysvětlením důvodů.

V případě, že je zaměstnanec úřadu požádán, aby jednal v rozporu s právními předpisy nebo způsobem, který představuje možnost zneužití pravomoci veřejného činitele, je povinen tuto skutečnost neprodleně oznámit svému nadřízenému.

## **1. Zásada kvality a efektivity**

Zaměstnanec úřadu vykonává svou práci na vysoké odborné úrovni, kterou je povinen studiem průběžně zvyšovat a doplňovat, jakož i vynaložit veškeré úsilí k maximálně efektivnímu a ekonomickému spravování a využívání lidských zdrojů, finančních prostředků, zařízení a služeb, které mu byly svěřeny.

V případě, že zjistí ztrátu nebo újmu na veřejném majetku, podvodné či korupční jednání, je povinen neprodleně oznámit tuto skutečnost příslušnému vedoucímu odboru nebo tajemníkovi úřadu.

## **2. Zásada etického výkonu práce**

Zaměstnanec úřadu je povinen práce vykonávat odpovědně, čestně, svědomitě, v dobré víře a ve shodě s posláním úřadu. Výkon práce musí být spojen s nejvyšší mírou slušnosti, porozumění, ochoty a s dodržováním všeobecných pravidel etické komunikace. Zaměstnanec úřadu jedná vůči veřejnosti vždy zdvořile a s úctou, bez ohledu na pohlaví, etnický nebo sociální původ, barvu pleti, sexuální orientaci, národnost, majetkové poměry, zdravotní stav, věk, manželský a rodinný stav, jazyk, víru a náboženství, politické nebo jiné smýšlení, členství nebo činnost v politických stranách nebo politických hnutích, odborových organizacích a jiných sdruženích. Zaměstnanci úřadu však nejsou povinni snášet vulgární projevy a jednat s klienty kteří projevují známky opilosti nebo požití drog. V takovém případě jsou oprávněni jednání přerušit a informují neprodleně své přímé nadřízené.

## **3. Zásada informační otevřenosti**

Zaměstnanec úřadu poskytuje veřejnosti pokud možno co nejúplnější informace v souladu s příslušnými právními a vnitřními předpisy (zejména zákon číslo 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím 106/1999). Zaměstnanec úřadu neuvede vědomě v omyl veřejnost tím, že by učinil nepravdivé nebo zavádějící prohlášení nebo že by zamlčel příslušnou informaci. Vystoupení zaměstnanců úřadu v médiích probíhají v souladu



s příslušnými právními předpisy včetně příkazu tajemníka ve věci podávání informací sdělovacím prostředkům.

#### **4. Zásada neovlivnitelnosti**

Zaměstnanec úřadu činí rozhodnutí a řeší záležitosti na základě jejich skutkové podstaty, objektivně a transparentně. Při rozhodování o požadavcích nesmí zaměstnanec preferovat osobní či skupinové zájmy ani být ovlivněn pozitivními či negativními vztahy ke konkrétním osobám. Veškerá jednání musí být ze strany zaměstnance vedena slušně a nestranně. V případě, že se zaměstnanec úřadu dostane do situace, kdy je na něj vykonáván nátlak, uvědomí o situaci okamžitě vedoucího odboru nebo tajemníka úřadu.

#### **5. Zásada neúplatnosti a poctivosti**

Zaměstnanec úřadu za výkon své práce nepřijímá žádné pozornosti ani zvýhodnění, která by mohla případně ovlivnit rozhodování nebo narušit poctivý přístup k věci. Informace získané při výkonu veřejné správy zaměstnanec nepoužívá k osobnímu prospěchu ani k prospěchu jiných osob. Nesnaží se ovlivnit pro soukromé účely žádnou osobu či instituci tím, že by zneužil svého úředního postavení. Zaměstnanec úřadu je povinen vyhnout se konfliktu zájmů a v případě jeho vzniku neprodleně uvědomí příslušného nadřízeného.

#### **6. Zásada odpovědnosti za dobré jméno městského úřadu a jejích orgánů**

Zaměstnanec úřadu je loajální ve vztahu k základnímu poslání městské části a jejích orgánů a v maximální míře se snaží zabránit jakékoliv činnosti, či jednání, jež by poškozovaly jejich dobré jméno. Tato zásada se vztahuje i na záležitosti, které se přímo netýkají výkonu pracovní činnosti zaměstnance. Zaměstnanec zásadně rozlišuje mezi nutností podporovat nevíтанé rozhodnutí a povinností oznámit nepřijatelné. Kromě nekorektního a neslušného jednání

vůči veřejnosti se zaměstnanec musí vyvarovat i nevhodného vystupování na veřejnosti a úniku informací. Zaměstnanec úřadu se vyhýbá i v osobním životě takovému chování a jednání, které by mohlo snížit důvěru veřejnosti v nestrannost, spravedlnost a efektivnost úřadu, nebo které by mohlo zavdat příčinu k různým formám nátlaku na zaměstnance ze strany jiných osob. Zaměstnanec úřadu nakládá se všemi informacemi, které získá ve svém postavení s veškerou diskrétností, zachovává mlčenlivost o služebních záležitostech, pokud není této povinnosti zproštěn.

### *III. Vztahy na pracovišti*

Pro uplatnění těchto zásad a pro efektivní výkon veřejné správy přispívá ze strany vedení úřadu především tvorba podnětného pracovního prostředí a rovný přístup k zaměstnancům s důrazem na hodnocení dle odvedené práce, ze strany zaměstnanců pak zejména dodržování základních principů etické komunikace na svém pracovišti. Vytváření vzájemné důvěry, úcty a spolupráce je základem dobrých mezilidských vztahů na pracovišti a rozvoje kultury při výkonu veřejné správy. (17)

