

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Analýza stylu řídicí práce manažera ve státní správě

Bc. Barbora FOJTÁCHOVÁ

© 2017 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Barbora Fojtáčová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Analýza stylu řídicí práce manažera ve státní správě

Název anglicky

Analysis of management style in the field of public administration

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce bude provést analýzu stylu řídicí práce manažera ve státní správě. Jedná se o vedoucího Odboru stavebních a dopravních řízení Magistrátu města Zlína (pro účely této práce může být použito též označení „vedoucí stavebního úřadu MMZ), který ve své pozici působí už 13 let.

Metodika

V rámci praktické části bude pro výzkum použito kombinace metody pozorování, analýzy dokumentů a jako doplnění forma dotazníkového šetření. Uvedenou metodou bude popsána a následně zhodnocena jednak osobnost manažera – vedoucího úřadu a jednak jeho pracovní činnost a způsob řízení. Posoudíme, zda disponuje tzv. manažerskými kompetencemi, zda je pouhým manažerem střední linie nebo dokonce lídrem stavebního úřadu, dostaneme odpověď na to, jak působí na své kolegy a podřízené, zda je jim vzorem a dokáže je správně motivovat nebo podpořit a zda se jim pod jeho vedením „dobře chodí do zaměstnání“.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Státní správa, úřad, stavební úřad, úředník, management, manažer, řízení, řídicí činnost, kompetence, manažerské dovednosti

Doporučené zdroje informací

- BŘEŇ, Jan. Základní charakteristika veřejné správy. Praha: Institut pro místní správu Praha, 2011. Skripta. ISBN 978-80-86976-22-8.
- FORET, M. a kol. Marketingová komunikace. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, 443 s. ISBN: 80-251-1041-9
- HENDRYCH, Dušan. Správní věda :teorie veřejné správy. 3., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. 231 s. ISBN 9788073574581
- Hron, J. – ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE. KATEDRA ŘÍZENÍ. *Teorie řízení*. Praha: Credit, 2000. ISBN 80-213-0695-5.
- KUBEŠ, Marián, Dagmar SPILLEROVÁ a Roman KURNICKÝ. Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.
- SKULOVÁ, S. a kol. Základy správní vědy. Brno: Masarykova univerzita, 2014, 215 s. ISBN 978-80-210-7335-7
- ŠTRACH, Pavel. Principy managementu. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 157 s. Edice učebních textů. Management. ISBN 978-80-86730-32-5.
- VÁCHAL, Jan, Marek VOCHOZKA, Kolektiv autorů. Podnikové řízení. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 688 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 29. 3. 2017

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 30. 3. 2017

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 30. 03. 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Analýza stylu řídicí práce manažera ve státní správě" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Uherském Brodě dne 29.3.2017

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala prof. Ing. Janu Hronovi, DrSc., dr. h. c. za odborné vedení, cenné rady a důležité připomínky při zpracování mé diplomové práce. Taktéž děkuji kolegům OSaDŘ ve Zlíně za jejich svědecké výpovědi a všem, kteří se mnou ochotně spolupracovali a podělili se o své zkušenosti a bez jejichž výpovědí by tato práce nemohla vzniknout. Velký dík patří také mé rodině za toleranci a podporu při psaní této diplomové práce.

Analýza stylu řídicí práce manažera ve státní správě

Souhrn

Cílem této diplomové práce je provést analýzu řídicí činnosti manažera ve státní správě, kterým bude v daném případě vedoucí Odboru stavebních a dopravních řízení Magistrátu města Zlína (dále může být v této práci použito též označení „stavební úřad“).

V první - teoretické části si popíšeme a vysvětlíme pojmy, jako jsou státní správa, manažer ve státní správě, úředník, řízení, řídicí činnost a podobně. Teoretické pojmy budou i v první části aplikovány na působnost vedoucího stavebního úřadu, budeme se zabývat jeho pozicí, která je v hierarchii postavení klasifikována jako manažerská, bude detailně popsán styl řízení celého odboru, styl organizace práce a vedení svých podřízených – úředníků

Praktická část je zaměřena na analýzu práce vedoucího stavebního úřadu, kdy díky jeho inovativnímu řešení došlo ke změně organizace práce celého stavebního úřadu. Jelikož nově zavedený model už nějakou dobu funguje, lze jej srovnávat s modelem původním a učinit si úsudek, zda díky kreativní činnosti a optimálnímu způsobu řízení odboru došlo kromě dosažení bezproblémového chodu jednoho z klíčových odborů magistrátu města Zlína také navýšení kvality poskytovaných služeb občanům.

Klíčové pojmy

Státní správa, úřad, stavební úřad, úředník, management, manažer, řízení, řídicí činnost, kompetence, manažerské dovednosti

Analysis of management style in the field of public administration

Summary

The aim of this thesis is to analyze the role of a manager in government administration, namely the head of Department of Building and Municipal transport management of city of Zlín (or “Building and Construction Authority”).

The first, theoretical part, will clarify terms like government administration, manager in government administration, clerk, management etc. These terms will be used in relation with the head of Building Authority, his position which is perceived in the administration hierarchy as a manager position will be in focus as well as a detailed description of style of managing the whole department, their work organization and managing the subordinate colleges or clerks.

Practical part is focused on the analysis of the head’s activities themselves as his innovation approach caused the change in the organization of the whole team work of the institution. Since this newly applied model has been already working for some time, a comparison of the previous model with the new one offers an opinion whether the creativity and innovative approach in the management achieved improvements both in effectivity of one of the key.

Key words

Parking management, office building office clerk, management, manager, management, control activities, communication skills, management skills,

Obsah

1. Úvod.....	11
2. Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce.....	12
2.2 Metodika.....	12
3. Přehled řešené problematiky	15
3.1 Veřejná správa	15
3.1.1 Pojetí veřejné správy	15
3.1.2 Zásada dobré správy	17
3.1.3 Úřad.....	18
3.1.4 Úředník státní správy.....	18
3.1.5. Předpoklady pro výkon zaměstnance veřejné správy	19
3.1.6 Etický kodex úředníka	21
3.1.7 Vzdělávání úředníků.....	22
3.2 Management.....	24
3.2.1 Historie managementu.....	24
3.2.2. Funkce managementu – manažerské funkce	25
3.2.3. Manažerská pyramida.....	27
3.2.4 Management ve státní správě	29
3.2.5 Management sektoru soukromého a veřejného	30
3.2.6 Kvalita služeb ve veřejné správě	31
3.3 Manažer.....	31
3.3.1 Schopnosti, dovednosti a znalosti manažera	32
3.3.2 Manažer jako lídr.....	33
3.3.3. Vedoucí pracovník (manažer) na úřadě.....	34
3.3.4 Vedoucí odboru	35
3.4 Kompetence	36
3.4.1 Klíčové kompetence	36

3.4.2 Manažerské kompetence	39
3.4.3 Manažerské kompetence ve státní správě.....	41
3.5 Řízení	42
3.5.1 Obsah řídicího procesu.....	43
3.5.2 Řízení lidských zdrojů.....	44
3.5.3 Lidské zdroje	45
3.5.4 Styl řízení	45
4. Analytická část a zhodnocení výsledků	46
4.1.2 Činnost a chod stavebního úřadu.....	46
4.2 Organizační struktura podle původních pravidel	48
4.2.1 Specialisté pro územní řízení.....	48
4.2.2 Specialisté pro stavební řízení	48
4.2.3. Specialisté pro ohlašované stavby a pro stavby vyžadující územní souhlas	50
4.2.4 Specialista pro státní stavební dohled (SSD).....	50
4.3 Informace z minulosti.....	51
4.3.1 Nastavení nových pravidel	51
4.4 Organizační struktura podle nových pravidel.....	52
4.4.5 Vyhodnocení procesu řízení změny	52
4.5 Realizace průzkumu dotazníkového šetření.....	54
4.5.1 Dotazník adresovaný zaměstnancům stavebního úřadu	54
4.5.2 Vyhodnocení styl řízení dle dotazníkového šetření.....	61
4.6. Zúčastněné pozorování.....	62
4.6.1 Vyhodnocení styl řízení dle dotazníkového šetření.....	63
4.7 Návrh řešení	63
5. Závěr.....	64
6. Seznam použitých zdrojů	66
6.1 Tištěné zdroje.....	66
6.2 Elektronické zdroje	68

6.3 Další zdroje.....	69
Seznam použitých ilustrací.....	70
Seznam použitých grafů	70
Seznam použitých zkratk	70
Přílohy	70

1. Úvod

Všestranný posun ve vývoji lidské společnosti začíná zasahovat i do oblasti veřejné správy. Začíná se notně diskutovat o doposud platném pojetí veřejné správy směrem k pojetí řízení ve veřejné správě. V této souvislosti se také zásadně mění i požadavky na dovednosti a schopnosti manažerů ve veřejné správě.

Řízení, jako jedna z klíčových činností každého manažera, se v poslední době stává nevyhnutelnou součástí v různých organizacích, v podnicích, ve školách a v neposlední řadě také ve státní správě. Jedná se o jednu z nejvýznamnějších lidských činností ovlivňující chod společnosti v soukromé sféře, stejně tak jako ve sféře veřejné. Na úřady státní správy čím dál více pronikají řídicí styly z podnikové sféry. Tyto modely mají dopad především na hlavní vykonavatele řídicího procesu, kterými jsou manažeři.

Styl řídicí práce manažera se odvíjí od jeho osobních vlastností, postojů a návyků a předpokladů a schopností, jak danou konkrétní situaci řešit. Způsob, jakým manažeři vedou své podřízené, má rozhodující vliv na kvalitu práce. Při vnímání kvality ve státní správě bychom ovšem měli mít na zřeteli spokojenost zákazníka – tedy občana, který dochází na úřad za účelem vyřízení jakékoliv potřebné agendy. Pojem kvalita, je ve státní správě nejčastěji charakterizována, jako míra naplňování oprávněných požadavků občanů. Pokud jsou služby vnímány jako kvalitní, zvyšuje se tím užitek občana a jeho důvěra k úřadu.

Úspěch a kvalitu ve státní správě dokáže zabezpečit manažer, který je schopen prostřednictvím svých podřízených realizovat činnost státní správy. Úspěchem manažera v tomto sektoru je dosažení cíle, který není vyčíslen finančně, ale je přínosem pro veřejnost.

Autorka této práce chce obrátit pozornost čtenářů na řídicí činnost manažerů ve státní správě. Neklade si za cíl provést srovnávací analýzu mnoha představitelů státní správy, nýbrž popsat a zanalyzovat jednu konkrétní situaci a následně tuto vyhodnotit a vyvodit závěry, případně podle potřeby navrhnout opatření či doporučení ke zlepšení dané situace.

Z hlediska rozsahu i kvality manažerských funkcí a oblasti řízení se v současné době vedoucí jednotlivých odborů a oddělení státní správy ocitají v pozici manažera. Proto si v této diplomové práci, uvedeme i definice a teorii obecného managementu, seznámíme se s osobností manažera, jako hlavního představitele managementu, s hlavními manažerskými i klíčovými kompetencemi a tyto všeobecné poznatky budeme v praktické části aplikovat a konkrétní analýzu řídicí činnosti manažera Odboru stavebních a dopravních řízení ve Zlíně.

2. Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce bude provést analýzu stylu řídicí činnosti manažera ve státní správě. Jedná se o vedoucího Odboru stavebních a dopravních řízení Magistrátu města Zlína (pro účely této práce může být použito též označení „vedoucí stavebního úřadu MMZ), který ve své pozici působí už 13 let.

V další kapitole uvedenou metodou bude popsána a následně zhodnocena jednak osobnost manažera - vedoucího úřadu a jednak jeho pracovní činnost a způsob řízení. Posoudíme, zda disponuje tzv. manažerskými kompetencemi, zda je pouhým manažerem střední linie nebo dokonce lídrem stavebního úřadu, dostaneme odpověď na to, jak působí na své kolegy a podřízené, zda je jim vzorem a dokáže je správně motivovat nebo podpořit a zda se jim pod jeho vedením „dobře chodí do zaměstnání“.

Lze tedy říct, že cílem a zároveň závěrem práce bude zhodnocení, zda je vedoucí stavebního úřadu MMZ člověkem a odborníkem na správném místě.

V případě zjištění chyb v řízení, nedostatku kreativního myšlení, nespokojenosti podřízených, bude cílem navrhnout optimální změny, které by mohly odstranit případné problémy v budoucnu.

2.2 Metodika

Hron (2002) ve své publikaci vysvětluje různé techniky zkoumání.

Techniky zkoumání je možno členit na:

- vědecké zkoumání - je zaměřené a systematické □
- sociologický a sociálně psychologický výzkumy

Sociologický a sociálně psychologický výzkum lze dále rozdělit na:

- přímé metody
- nepřímé metody.

Přímé metody, tj. pozorování na základě zraku a sluchu. Jsou to nejstarší psychologické metody. Jejich nevýhodou je malý rozsah a je velice obtížné objektivně analyzovat výsledek.

Nepřímé metody

- dotazníkové techniky
 - anketa
 - dotazníková metoda (tato metoda je použita v analytické části práce)
- rozhovor
 - standardizovaný rozhovor (tazatel je předem omezen formulací otázek, a tak je zajištěna jednotvárnost odpovědí)
 - nestandardizovaný rozhovor (tazatel má značnou volnost v kladení otázek a dotazovanému je tedy umožněno použít široké variability při odpovědích).

Diplomovou práci tvoří dva celky. Jedná se o část teoretickou a část praktickou. V rámci teoretické části bude podrobně popsána terminologie klíčových termínů, jako je státní správa, osobnost úředníka a co jsou to kompetence, budou přiblíženy pojmy manažer x lídr a zabývat se budeme také procesem řízení, jeho obsahem a styly. V první části bude čerpáno především z odborné literatury, odborných článků publikovaných tištěnou nebo elektronickou formou.

V rámci praktické části bude pro výzkum použito kombinace metody pozorování, analýzy dokumentů a jako doplnění forma dotazníkového šetření.

Metoda pozorování – jak už bylo uvedeno výše, jedná se o přímou metodu využívanou v rámci výzkumu, která spočívá v záměrném, cílevědomém a plánovitém sledování smyslově vnímatelných skutečností. V průběhu výzkumu bude sběr dat prováděn formou zúčastněného pozorování, což znamená, že pozorovatel je jedním z aktérů procesů a jevů, které pozoruje. Tato metoda umožňuje zachytit a analyzovat reálné jevy a procesy, které bychom pomocí dotazování nikdy neodhalili.

Objektem pozorování bude vedoucí stavebního úřadu MMZ, kdy bude sledováno chování vůči podřízeným, míra profesionality a znalostí, ochota poradit, nasměrovat apod. Objekt bude sledován přímo na svém pracovišti v rámci pracovní doby, jelikož autorka této práce, čili pozorovatelka pracuje na tomtéž pracovišti, jako podřízená pozorovaného. Výhodou tedy je, že pozorování mohlo být prováděno dlouhodobě, v různých situacích, v různém rozpoložení, v různém časovém horizontu. Jelikož nevýhodou této metody je malý rozsah, bylo nutno rozšířit sběr dat o dotazníkové šetření.

Dotazníkové šetření - jedná se o jednu z kvantitativních metod výzkumu veřejného mínění, která je mimo jiné hojně využívána v sociologii, managementu, marketingu,

prognostice apod. Mezi její výhody patří nízká časová a finanční náročnost. Pro respondenty je důležitá relativně vysoká míra anonymity a časová nenáročnost.

Samotný výzkum bude realizován formou anonymního dotazníku, který obsahuje 10 otázek. Důvodem výběru této metody bylo doplnit výše popsanou metodu a zanalyzovat detailněji osobnost a styl řízení vedoucího stavebního úřadu. Na prvním místě bylo nutné sestavit dotazník, který byl následně rozdán všem zaměstnancům stavebního úřadu, což znamená, že bylo osloveno 35 respondentů (současný počet pracovníků stavebního úřadu pracujících v různém zařazení - kromě vedoucího). Dotazník byl koncipován jako standardizovaný - má pevně daný seznam uzavřených otázek a jeho vzor je uveden jako příloha v této diplomové práci.

Jako poslední metoda sběru dat pro výzkumné šetření byla zvolena analýza dokumentů. Tato metoda je využívána v případě nutnosti využít informace z minulosti. Jedná se o poměrně náročnou metodu, pokud ale existují adekvátní zdroje, může tato metoda přinést nejzajímavější výsledky.

Důvod pro zvolení této metody výzkumu je skutečnost, že v době působení předchozího vedoucího stavebního úřadu byl využíván zcela jiný model

- organizace práce
- pracovního zařazení – organizační struktury
- kompetencí zaměstnanců
- řízení

S příchodem současného vedoucího byl původní model přepracován a nahrazen novým. Jelikož autorka této diplomové práce na stavebním úřadě pracuje pouze 7 let, je nucena zanalyzovat tento inovativní proces pouze na základě informací pamětníků. Jelikož se však jedná o změnu radikální, bude jistě pro výzkum přínosné, zařadit i tuto metodu do své práce.

3. Přehled řešené problematiky

3.1 Veřejná správa

Stát je právnickou osobou veřejného práva, tzv. veřejnoprávní korporací a je nejdůležitějším subjektem veřejné správy.

3.1.1 Pojetí veřejné správy

Odborná literatura nahlíží na pojem veřejná správa z mnoha pohledů. Nejvýstižněji lze veřejnou správu definovat jako správu veřejných záležitostí, nebo také záměrnou činnost, která je charakteristická poskytováním veřejných služeb ve veřejném zájmu. Veřejnou správu je možno označit také jako souhrn institucí, které tuto činnost vykonávají. Pomahač rozlišuje veřejnou správu na materiální a formální. Veřejná správa v materiálním smyslu je označení pro souhrn všech správních činností předmětně souvisejících s vládnutím na ústřední i místní úrovni a s poskytováním veřejných služeb. Veřejná správa ve formálním smyslu je činností organizačních jednotek a osob, jimiž jsou buď správní úřady jakožto přímí nositelé veřejné správy nebo úřední osoby vykonávající úkony správní povahy anebo zařízení v postavení nepřímých subjektů veřejné správy (Pomahač, Vidláková, 2002)

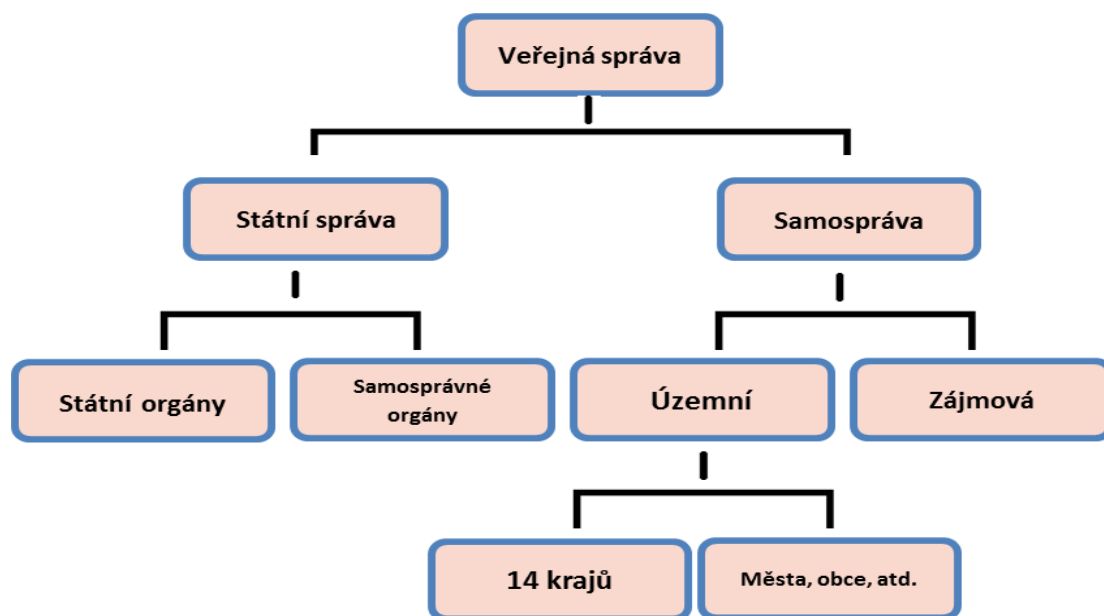
Přenosil a Volek zase kladou důraz na veřejný sektor. Z jejich pohledu je veřejná správa chápána jako souhrn procesů řízených, regulovaných a zabezpečovaných státem a jeho institucemi zaměřenými na správu a řízení veřejných záležitostí, kdy tyto instituce jednají ve veřejném zájmu (souhrn všeho, co se týká občana). Veřejný sektor výše uvedení autoři definují jako část národní ekonomiky, ve které se, ve veřejném zájmu, realizují veřejné služby, je financován z veřejných rozpočtů, je řízen a spravován veřejnou správou, rozhoduje se v něm veřejnou volbou a podléhá veřejné kontrole (Přenosil, Volek 2005).

Do působnosti a pravomoci orgánů veřejné správy spadá činnost podzákonná (správní akty mohou být vykonávány na základě zmocnění zákonem) a činnost výkonná (zákon vymezuje okruh úkolů, ve kterých má veřejná správa konat).

Jak už bylo uvedeno výše, veřejná správa je typická svou veřejně prospěšnou činností, která sleduje naplnění veřejného zájmu. Z tohoto hlediska (plnění úkolů) lze veřejnou správu klasifikovat jako vrchnostenskou a nevrchnostenskou (pečovatelskou), kdy se v prvním případě jedná o činnost, při které orgán veřejné moci rozhoduje o právech nebo povinnostech

fyzických či právnických osob a v případě nevrchnostenské veřejné jsou typické rovnoprávné vztahy mezi orgány veřejné správy a jejími adresáty (Břeň, 2014, s. 17).

V současné době, na rozdíl od centralistického pojetí, kdy byl nositelem veřejné správy stát, je veřejná správa rozčleněna na státní správu a samosprávu. Působení veřejné správy je vázáno právem a ústavními zásadami a je vykonáváno ve veřejném zájmu (Brůna, 2006).



Obrázek 1 Členění veřejné správy
Použitý zdroj: vlastní

Státní správa je taková činnost veřejné správy, která je uskutečňována státem prostřednictvím státních orgánů, nebo jiných orgánů, na které stát výkon státní správy v určitém rozsahu přenesl. Příkladem přímého výkonu státní správy je činnost ministerstev, odborných územních správních úřadů, veřejných ozbrojených sborů a jiných veřejných sborů. U přenesené působnosti naproti tomu jde o výkon státní správy, kterou stát nerealizuje přímo, nýbrž nepřímo a to prostřednictvím obcí a jejich orgánů – úřadů.

Územní samospráva je taková činnost veřejné správy, která je prováděna jinými veřejnoprávními subjekty než státem. Samosprávu můžeme rozdělit na samosprávu zájmovou, kam spadají například vysokoškolská samospráva, profesní komory aj. a územní samosprávu, kterou v České republice vykonávají obce a kraje, jejichž Základní principy stanoví Ústava.

Jako znaky zájmové samosprávy lze definovat zákonný základ jejich zřízení, právní osobnost (právní subjektivitu) a ekonomický základ (vlastní majetek a hospodaření) (Břeň, 2014, s. 23).

3.1.2 Zásada dobré správy

Jelikož je veřejná správa definována jako služba veřejnosti, občané od ní očekávají kvalitní výkon správní činnosti. Tuto činnost popisují standardy, jako činnost dobré správy. Pojem „dobrá správa“ není v našem právním řádu přesně vymezen a definován. Přestože některé zákony v sobě tento pojem obsahují nebo na něj odkazují, žádný jej však přesně nedefinuje.

Přístup vydaný OSN v roce 2000 pod názvem „Good governance“, což je možno přeložit jako dobré vládnutí, lze v našich podmínkách definovat jako „dělat správné věci správně“. Snahou veřejné správy by tedy mělo být - naučit se dělat správné věci správným způsobem. Ačkoliv to zní velmi jednoduše, v každodenní praxi je k tomu potřeba tvrdé, vytrvalé a systematické práce.

Mezi zásady dobré veřejné správy patří zákonnost, rovnoprávnost, nestrannost, odpovědnost, otevřenost, právní jistota, úcta k soukromí, transparentnost a podobně. Tyto znaky se také často nazývají principy dobré správy. Předpoklady pro dodržování principů dobré správy, jsou stabilita právního řádu, vhodné právní prostředí, zkušenosti a kvalifikovaní pracovníci. Dobrá správa předpokládá také dobrou organizaci s flexibilní harmonizací základních cílů (Hendrych, 2009, s. 61).

Cílem moderní veřejné správy je poskytování veřejných služeb a zlepšování kvality občanského života. Ve veřejné správě je pojem kvalita často zpodobňován s pojmem standard veřejné služby. Pro základní charakteristiku pojmu lze využít následující definici: kvalita ve veřejné správě je vyjádřena mírou naplňování oprávněných požadavků zákazníků na požadovanou veřejnou službu nebo požadavků občanů na kvalitu života v dané obci, regionu či kraji (Půček, Ochrana, 2009, s. 45) kde:

- zákazníci očekávají, že jejich žádost bude vyřízena rychle, bez právních nebo jiných nedostatků, v požadovaném standardu;
- občané očekávají, že dojde ke zvyšování kvality života v jejich obci, kraji nebo regionu;
- veřejné služby jsou služby poskytované ve veřejném zájmu;

- oprávněnost požadavků zákazníků je dána zákonnými normami nebo pomocí standardů atd.

Na základě výše uvedeného lze konstatovat, že kvalita ve veřejné správě je spojena se snahou organizace dělat správné věci správně tj. kvalitně, efektivně a včas; a mezi zásadu dobré správy a kvalitu veřejné správy lze umístit rovnítko.

3.1.3 Úřad

„V lidském společenství nepotřebujeme my, lidé, o nic víc úřadů, pravidel a životních předpisů, než jich potřebují jeřábi nebo mravenci ve svém.“ **Michel De Montaign**

Pokud si položíme otázku, co je to úřad, nabízí se nám několik způsobů, jak na tuto otázku odpovědět. Ústava České republiky, článek 79, definuje správní úřad jako organizační jednotku zřízenou zákonem, jejíž působnost je stanovena zákonem. Dále můžeme úřad definovat pomocí

- **funkčního pojetí** - úřad je okruh záležitostí a pravomocí, které jsou určité organizační jednotce přiřazeny jako její působnost
- **institucionálního pojetí** - jedná se o obecné označení organizační jednotky, které je přikázána určitá věcná a územní působnost.

Úřadem bývá bezesporu také označováno místo (budova), kde se vyskytuje spousta úředníků a kde občané, potřebující vyřídit stavební povolení, podat stížnost na souseda, zaplatit poplatek za odvoz odpadu, či jakoukoliv jinou záležitost, jsou odbýváni nepříjemnými a neochotnými úředníky. Bohužel, ano, i takovým způsobem lidská veřejnost na úřad pohlíží.

3.1.4 Úředník státní správy

„Panovník nebo úředník v okamžiku, kdy začne naslouchat svému srdci, stává se zrádce. Ani svému nemá příliš důvěřovat; nesmí se řídit žádným jiným pravidlem než veřejným zájmem, tj. zákonem.“ **Jean Jacques Rousseau**

Za zákazníka, nebo-li klienta, lze ve státní správě považovat každého občana. Převážně se jedná o osobu, která hledá pomoc k vyřešení svého běžného nebo jednorázového problému na příslušném úřadě. Klientem stavebního úřadu může být například občan, který řeší stavbu domu a za tímto účelem musí navštívit mnohé instituce, do jejichž kompetencí zmiňovaná problematika patří, aby dosáhnul výsledku, kterým je v tomto případě vydání stavebního

povolení. Právě obyčejným občanům je nutno veřejnou správu v co největší možné míře zprůhlednit, učinit ji otevřenou a co možná nejméně nepřijemnou, nezatěžovat je nadbytečnou regulací, ale naopak poskytnout dostatek informací a možnost účastnit se na jejich rozhodnutích (Foret, 2006, s. 369).

Dle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků se úředníkem rozumí „zaměstnanec územního samosprávného celku podílející se na výkonu správních činností zařazený do obecního úřadu, do městského úřadu, do magistrátu statutárního města nebo do magistrátu územně členěného statutárního města, do úřadu městského obvodu nebo úřadu městské části územně členěného statutárního města, do krajského úřadu, do Magistrátu hlavního města Prahy nebo do úřadu městské části hlavního města Prahy“ (zákon č. 312/2002 Sb.).

Tato definice označující úředníka dle zákona je srozumitelná, ale těžko se z ní dozvíme, proč je u většiny občanů s pojmem úředník spojena negativně zbarvená představa byrokratického jednání a chování, ve smyslu komplikovaného, neochotného, zdlouhavého, otravného a ne příliš vstřícného konání. Kdo to vlastně úředník doopravdy je? Státní úředník je jednoduše řečeno státní zaměstnanec, pracovník nějakého úřadu veřejné správy zřizovaného státem. Dle metodiky hodnocení specifického kritéria Evropského sociálního fondu v ČR by měl být „úředník základním stavebním kamenem veřejné správy“. A není podstatné, zda jde o úředníka ministerstva nebo úředníka vykonávajícího státní správu v přenesené působnosti na kterémkoliv úřadě.

Klienti, nebo-li zákazníci úřadu a zaměstnanci státní správy jsou hlavním pilířem vzájemné komunikace a vzájemného jednání, proto je nutno personálnímu obsazení jednotlivých pozic institucí státní správy věnovat patřičnou pozornost.

3.1.5. Předpoklady pro výkon zaměstnance veřejné správy

Alfou a omegou úspěšného fungování každé organizace je správný výběr nejvhodnějších zaměstnanců. To samozřejmě platí jak v soukromém sektoru, tak v sektoru státním. Lidský faktor hraje ve veřejné správě významnou roli. Vykonavatelé veřejné správy jsou lidé a lidmi jsou též adresáti jejího působení. Takže osoby, jež dále budeme označovat za pracovníky veřejné správy, jsou ve většině případů osobami, které se přímo setkávají s adresáty správy a dotváří představu o fungování úřadu, ale i celého systému veřejné správy. Na svém postu reprezentují nejenom sebe, ale především jsou reprezentanty úřadu, obce a státu (SKULOVÁ, S. a kol., 2014, s. 124).

Má však organizace jasnou představu o tom, jaké znalosti, dovednosti, vlastnosti a schopnosti jsou u zaměstnanců nutné pro výkon dané pracovní pozice? Mnohdy organizace stanoví pouze výčet kompetencí ve smyslu požadavků na jeho budoucí odpovědnost. A to je málo. Kompetenci chápeme i jako způsob chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly vyplývající z této pozice zvládl. Je nutno poukázat na důležitý fakt, že není podstatné pouze to, že pracovník disponuje s určitými schopnostmi, ale zároveň musí být dostatečně motivovaný použit je za určitých pracovních podmínek.

Předpoklady pro vznik pracovního poměru stanovené v ust. § 4 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů:

- fyzická osoba, která je státním občanem ČR, popř. fyzická osoba, která je cizím občanem a má v ČR trvalý pobyt
- dosažení věku 18 let
- způsobilost k právním úkonům - každý musí být schopen posoudit svá jednání a musí být způsobilý k právním úkonům a odpovídat za své činy
- bezúhonnost – pracovník musí doložit potvrzení o tom, že nebyl trestán rozhodnutím soudu
- schopnost ovládat jednacím jazyk – v České republice je jednacím jazykem český jazyk, jehož znalost je ověřena při výběrovém řízení

Při splnění předpokladů dle zákona většinou organizace definuje další výčet požadavků, které považuje pro výkon správních činností stanovené zvláštním právním předpisem nezbytné a nutné, případně jim přiřazuje alespoň příznak výhody. Jedná se například o

- vzdělání, které odpovídá příslušné pracovní pozici - ať středoškolské, vyšší odborné či vysokoškolské. Zde může být zahrnuta i dosavadní praxe v oboru.
- profesionalitu, která představuje reprezentaci příslušného pracoviště – komunikace, jednání s klientem, vystupování nebo schopnosti slušného oblékání
- nestrannost – jedná se o neslučitelnost jiné pracovní činnosti, která odporuje činnosti a funkcí výkonu ve veřejné správě.
- nepodjatost, neutralita jedná se o střet výkonu ve veřejné správě s výkonem volených funkcí. Pracovník by měl být schopen nezávisle na svém politickém, náboženském či etnickém postavení přistupovat ke všem klientům stejně a svá rozhodnutí vykonávat nestranně a spravedlivě (SKULOVÁ, S. a kol., 2014, s. 130).

3.1.6 Etický kodex úředníka

Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy byl v roce 2012 schválen usnesením vlády. Jak uvádí ve svém vyjádření ministerstvo vnitra, „cílem Kodexu je vymezit jasná pravidla, aby bylo všem úředníkům a zaměstnancům veřejné správy zřejmé, v jakých případech by se mohli dostat do střetu soukromého zájmu se zájmem občanů a jak se v takové situaci zachovat. Jedná se o dokument garantující kvalitu služeb poskytovaných úředníky a zaměstnanci veřejné správy a o materiál, který směřuje k minimalizaci a prevenci korupce v ní.“

Kodex etiky zaměstnanců však není právní normou. Z tohoto důvodu není možné mluvit o jeho závaznosti v právním slova smyslu. Kodex svou podstatou pouze vymezuje zásady, kterými by se zaměstnanci veřejné správy měli řídit při své činnosti. Ovšem mnoho ustanovení kodexu je pak obsaženo v právních předpisech (zákoník práce, zákon o úřednících samosprávných celků apod.) a zpravidla bývají také součástí pracovních řádů, které potom pro zaměstnance veřejné správy závazné samozřejmě jsou.

Etický Kodex představuje jakýsi vzorový dokument. Vláda v jednom ze svých usnesení doporučila hejtmanům, primátorům a starostům, aby využili Kodex ke zpracování vlastních etických kodexů a tyto následně pro své organizace vydali jako vnitřní předpis.

Představitelé města Zlína, v návaznosti na výše zpracovali pro zaměstnance Magistrátu města Zlína taktéž etický kodex, který je dostupný na intranetu, čili na vnitřní síti organizace. Je tak dostupný všem zaměstnancům a vedení trvá na jeho dodržování.

Etický kodex zaměstnance, zařazeného do pracovního poměru magistrátu města Zlína

- Zaměstnanec vykonává práci v souladu se zákony, právními normami a vnitřními směrnici.
- K osobnímu prospěchu ani prospěchu jiných osob nepoužije informace získané v souvislosti se svým zaměstnáním. Vyhne se konfliktu zájmů, i potenciálnímu. Nesmí se snažit ovlivnit pro soukromé účely jednání jiných tím, že by využil svého postavení v zaměstnání.
- Nepřijímá dary, úsluhy, ani jiná zvýhodnění v souvislosti s výkonem své práce, které by mohly narušit poctivý přístup k plnění jeho pracovních povinností.
- K osobním mimopracovním účelům používá jen prostředky vyplývající ze zákona.

- Činí rozhodnutí a řeší záležitosti objektivně, průhledně a přihlíží ke kvalifikovaným připomínkám. Nečiní sliby a neprovádí úkony v rozporu se svými kompetencemi. |
- Jeho práce směřuje k maximální efektivnosti a ekonomickému spravování a využívání všech zdrojů, zařízení a služeb, jež jsou mu svěřeny. Zjištěnou ztrátu nebo újmu na majetku státu či zaměstnavatele, podvodné či korupční jednání je povinen oznámit svému nadřízenému.
- Jedná vždy politicky neutrálně. Je loajální k řádně ustanoveným orgánům města.
- Je-li požádán, aby jednal v rozporu s právními předpisy a usneseními rady města, oznámí vše svému nadřízenému.
- Veřejnost, své nadřízené a orgány města informuje pravdivě a co nejúplněji.
- Svou práci pokládá za službu občanům. Stále si udržuje vysokou odbornou úroveň. Koná s nejvyšší mírou slušnosti a ochoty. V osobním životě se vyhýbá takovému konání a jednání, které by mohlo znevážit veřejnou správu v očích veřejnosti, snížit důvěru veřejnosti a v její nestrannost a efektivnost anebo zavdat podnět k vydíratelnosti zaměstnance.

3.1.7 Vzdělávání úředníků

„Každý, kdo se přestane učit, je starý, ať je mu 20 nebo 80. Každý, kdo se stále učí, zůstává mladý. Je nejlepší v životě zůstat mladý.“

Henry Ford

Profesor Dušan Hendrych, CSc., odborný garant programu MPA v rozhovoru o důležitosti vzdělání pro manažery a úředníky veřejného uvádí, že veřejný sektor má svá specifika a lidé, kteří v něm pracují, potřebují k plnohodnotnému výkonu své práce souhrn znalostí a dovedností, které se na odborných vysokých školách mnohdy nevyučují (www.cevroinstitut.cz). S výše uvedeným není možné nesouhlasit.

Společnost v dnešní době klade na znalosti a dovednosti člověka velké požadavky, které se stále mění. Pracovník, aby byl schopen zachovat si svou zaměstnatelnost, musí být ochoten své znalosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Vzdělávání v moderní společnosti je celoživotní proces, který je zaměřen na formování osobnosti a získávání nových znalostí, schopností a dovedností. Vzdělávání můžeme chápat jako velmi dobrou investici za účelem dosažení lepšího výkonu a co nejlepšího využití získaných schopností.

Vzdělaný úředník pracující ve státní správě by měl být naprostou samozřejmostí, ale je pravdou, že na úřadech mnohdy sedí pracovníci, kteří odbornými znalostmi, nutnými

k výkonu jejich povolání, nedisponují. Taktéž zvyšující se nároky na kvalitní a efektivní výkon správních úřadů nutí ke zvyšování efektivity práce a zvyšování kvality v oblasti jimi poskytovaných služeb, a proto by na otázku vzdělávání úředníků měl být kladen velký důraz.

Pro úspěšné fungování jakékoli organizace je nutné mít kompetentní zaměstnance. V rámci veřejného sektoru je pro celou řadu profesí požadováno předepsané minimální dosažené vzdělání, ale i předepsáno další průběžné vzdělávání, což znamená, že úředník veřejné správy je v podstatě po celou dobu výkonu svého povolání, nucen, se vzdělávat. Vzdělávání úředníků se především řídí obecnou pracovněprávní úpravou dle zákoníku práce, která rozlišuje prohlubování a zvyšování kvalifikace. Vzdělávání úředníků podle zákona o úřednících je způsobem prohlubování si vlastní kvalifikace. Z toho plyne, že úředník je povinen prohlubovat si kvalifikaci způsobem stanoveným zákonem a jeho zaměstnavatel je oprávněn mu účast na vzdělávací akci přikázat.

System úřednického vzdělávání tvoří pyramidu, jejíž základnou je **vstupní vzdělávání**, které stanovuje zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. Vstupní vzdělávání by mělo poskytnout novému úředníku širší a obecný přehled o veřejné správě, poskytnou mu základní dovednosti a návyky potřebné pro výkon správních činností. Vstupní vzdělávání je určeno pro všechny úředníky, včetně vedoucích úředníků a vedoucích úřadu, ale nemusí je podle zákona absolvovat úředník, který má zkoušku zvláštní odborné způsobilosti (viz níže). Úředník je povinen ukončit vstupní vzdělávání nejdéle do 3 měsíců ode dne vzniku pracovního poměru. (ust. § 19 zákona č. 312/2002 Sb.)

V další úrovni pomyslné pyramidy vzdělávání je úředník povinen do 18 měsíců od vzniku pracovního poměru prokázat svou odbornou způsobilost k výkonu správních činností stanovených prováděcím právním předpisem složením zkoušky **Zvláštní odborné způsobilosti** (ust. § 21 zákona č. 312/2002 Sb.) Zkouška zvláštní odborné způsobilosti zahrnuje souhrn Nezbytných znalostí věcné problematiky, týkající se agendy, o které úředník rozhoduje. Zvláštní odborná způsobilost má obecnou a zvláštní část. Obecná část zahrnuje znalost základů veřejné správy, obecných principů organizace a činnosti veřejné správy, znalost zákona o obcích, o krajích, zákona o správním řízení. Zvláštní část zahrnuje znalosti k výkonu správních činností stanovených prováděcím právním předpisem.

Posledním stupněm vzdělávání úředníků je tzv. **vzdělávání průběžné** (ust. § 19 zákona č. 312/2002 Sb.), které zahrnuje prohlubující, aktualizací a specializační vzdělávání

zaměřené na výkon správních činností v územním samosprávném celku, včetně získávání a prohlubování jazykových znalostí. Průběžné (prohlubující, aktualizací a specializační) vzdělávání se uskutečňuje formou kurzů a určeno pro všechny úředníky, včetně vedoucích úředníků a vedoucích úřadu.

Jak už bylo uvedeno výše, jelikož ve veřejné správě dochází k velmi častým změnám právních norem, je vysloveně žádoucí a nezbytné, aby si úředník rozšiřoval své znalosti a získával tak další informace potřebné ke svému povolání. Celý vzdělávací systém by měl zaměstnancům umožňovat, aby lépe porozuměli novým programům, úkolům, osvojovali si nové pracovní postupy a učili se aplikovat nově získané vědomosti (Hendrych, 2009, s. 170). Systém vzdělávání úředníků by měl přispět k vyšší úrovni výkonu veřejné správy; systematické vzdělávání úředníků je klíčovou oblastí zákona, neboť rozsah a kvalita celoživotního profesního vzdělávání úředníků rozhodujícím způsobem určuje kvalitu výkonu veřejné správy. Vzdělávání úředníků je proto základním pilířem profesionalizace úředníků územních samosprávných celků.

3.2 Management

Management v českém překladu znamená vedení, řízení, ředitelství, správu. V odborné literatuře najdeme pod pojmem management mnoho definic a různých vymezení. Nejčastěji se tento pojem popisuje jako systematické plánování, organizování, vedení, kontrolování a řízení pracovníků, které spolu s využitím zdrojů směřuje k vytyčeným cílům s vynaložením minimálních nákladů. Podle Vebera (Veber, 2004, s. 17) jej lze charakterizovat „jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byla zabezpečena funkce organizace.“ Management je vnímán jako konkrétní využívání teoretických poznatků při řízení a je soustředěna na činnost řídicího pracovníka. V celkovém pojetí této práce je daným řídicím pracovníkem, manažerem, vůdcem, leaderem – vedoucí stavebního úřadu.

Management je spojení vědy a umění. Manažer by měl využívat systematické znalosti, což jsou znalosti vycházející z vědy. Manažer by ovšem měl mít také tvořivý přístup a jisté vrozené dispozice, což je zase typické pro umění.

3.2.1 Historie managementu

Management se rozvíjel pod tlakem teorie i praxe a jeho myšlenky se často obracejí do minulosti, starší principy se projevují s novou kvalitou a vyvolávají nezbytnost historii managementu studovat (Unium.cz). Moderní management, brán jako vědní disciplína, má

svou historii, jejíž vznik řadíme na počátek 20. století. Poznatky čerpá z manažerské praxe i z teoretických disciplín – zejména ze sociologie, psychologie, ekonomie a dalších společenských věd.

Současná literatura zpravidla rozlišuje následující tři etapy vývoje managementu a jejich jednotlivé myšlenkové proudy:

Klasický management – v této době jsou zaváděny metody vědeckého řízení, stimuly v podobě úkolových mezd, začíná se provádět důkladná kontrola pracovních postupů, rozvíjejí se špičkové pracovní postupy. Tato vývojová etapa je charakteristická pracemi a jmény Taylora, Fayola, Webera, Bati (Unium.cz). Každý z nich přinesl své specifické poznatky do teorie i praxe řízení organizace.

Druhá etapa začala přibližně v průběhu druhé světové války a široce se rozvinula po jejím skončení. Manažeři se stali hlavním hybným prvkem změn a podnikání. V tomto postoji začali překonávat vlastníky firem. Do této etapy spadá také tzv. manažerská revoluce (Unium.cz).

Postmoderní management – tato třetí etapa spadá do konce sedmdesátých let 20. století. Dochází ke zvyšování interní spolupráce mezi zaměstnanci, manažery a vlastníky. Začínají vznikat modely koncepce dokonalého podniku a společnosti využívají zkušenosti úspěšných manažerů. Postupně dochází ke změně náhledu na management podniku a na filozofii podnikání.

3.2.2. Funkce managementu – manažerské funkce

Manažer je člověk, vykonávající řídicí činnosti v organizačním celku. K realizaci svých cílů používá nástroje a postupy jako plánování, organizování, rozhodování, kontrola, motivace a další (HRON, 2002, s. 27). Klasifikace manažerských funkcí může být dle posouzení jednotlivých odborníků zabývajících se danou problematikou mírně odlišná a rozšířená např. o přikazování, koordinaci, apod., v této diplomové práci si však popíšeme funkce nejzákladnější.

Plánování - je nejdůležitější manažerskou funkcí, jelikož je výchozí pro všechny ostatní funkce a jeho zvládnutí hraje dost významnou roli při zvyšování úrovně každého manažera. Dovednosti v oblasti plánování jsou nezbytným předpokladem pro kvalitní výkon všech ostatních manažerských aktivit. Smyslem plánování je navrhnout vizi co nejlepší cesty ke

stanovenému cíli. Plánování slouží jako plán i základna pro sjednocení úsilí všech pracovníků organizace jedním směrem, což představuje klíčovou podmínku pro dosažení stanoveného cíle (HRON, 2002, s. 24). Je to aktivita, která nám pomůže dostat se z bodu, ve kterém se nacházíme nyní, do bodu, ve kterém chceme být (Keenanová, 1995, s. 35). Plánování znamená zaujatí systematického postoje a přístupu k tomu, co v současné době děláme. Každý plán by měl dát odpověď na otázky: co, kdo, kdy a jak udělá.

Organizování - Organizování chápeme jako jednu ze základních manažerských činností. Znamená uspořádávání, vytváření řádu a systému a zahrnuje organizování lidí, dalších zdrojů, procesů, služeb, struktur a systémů uvnitř organizace. Pokud máme vytýčený cíl a metody postupu, jak cíle dosáhnout, je třeba postup efektivně zorganizovat. Zejména u řízení lidských zdrojů je nutno zajistit, aby vždy bylo jasně definováno, co kdo má dělat a kdo je za co zodpovědný. Úkolem manažera v oblasti organizování je jednak organizovat sebe sama a následně organizovat tým. Podstata organizování spočívá ve vytvoření „ideálního“ prostředí pro efektivní spolupráci a zaměření se na dělbu práce a vymezení vzájemných vztahů mezi útvarovými složkami a jejich prvky.

Forma sdružování činností i lidí v rámci organizování má podobu organizační struktury, jejíž konkrétní příklad vztahující se k činnosti na stavebním úřadě, bude uveden v kapitole níže popsané a označené jako Organizační struktura organizace původní a nová. Z této organizační struktury bude možno lehce pochopit, jaké jsou vzájemné vztahy mezi jednotlivými pracovními skupinami na úřadě.

Vedení a řízení pracovníků - Vedení a řízení pracovníků je jednou z manažerských funkcí uplatňovaných na všech úrovních. Jedná se o cílevědomý proces ovlivňování lidí takovým způsobem, aby jejich pracovní činnost kladně naplnila cíle organizace. Smyslem vedení a řízení pracovníků je podněcovat aktivity a iniciovat tvořivého a podnikatelského ducha, což znamená vyvolat u pracovníků činnost, která směřuje dál, než je pouhé disciplinované plnění stanovených úkolů. Je nutné, aby pracovní tým manažera respektoval. Ten by měl s lidmi zacházet jako s individualitami, měl by být tolerantní k jejich rozdílným povahám a schopnostem.

Kontrolování - Kontrola představuje pro manažera zpětnou vazbu, zdroj informací, umožňující ověřit, do jaké míry se skutečnost odlišuje od plánem předpokládané účelnosti a efektivnosti prováděných pracovních činností (Pitra, 1997, s. 208). Smyslem kontroly je získat přesvědčení, že vývoj dané řízené reality se vyvíjí správným směrem a určené záměry

tím budou dosaženy. Kontrola může vyvolat nové manažerské aktivity, například nová rozhodnutí, změny v motivaci, organizačním uspořádáním a podobně. Pomocí kontroly lze také preventivně předcházet negativním jevům a má proto především preventivní vliv. Kontrola je neopomenutelná součást dobře fungujícího systému řízení. Umožňuje identifikovat skutečné odchylky od plánu a navrhnout nápravná opatření (HRON, 2002, s. 31).

Personalistika - Personalistika je proces získávání dostatečného počtu schopných a kvalifikovaných pracovníků, kteří se snadno zadaptují na novém pracovním místě a budou schopni a ochotni plnit své úkoly a svou pozici v zaměstnání udržet. Personalistika využívá poznatky z oblasti sociologie, psychologie, práva a organizace práce. Zabývá se plánováním, výběrem, získáváním a hodnocením pracovníků, kteří mají zájem podílet se na školení, vzdělávání a vlastním rozvoji. Cílem personalistiky je dosažení rovnováhy mezi potřebou pracovní síly a skutečnými lidskými zdroji v organizaci (Thomson, 2007, s. 170).

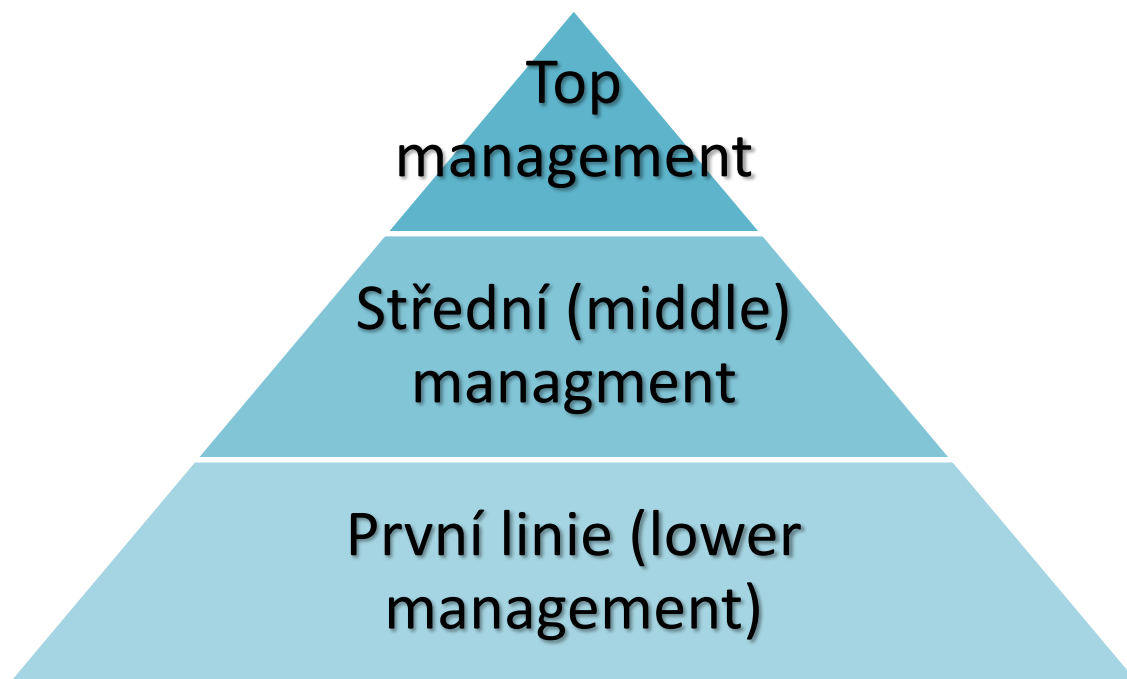
V návaznosti na dané téma předmětné diplomové práce je nutno poukázat na skutečnost, že magistrát města Zlína je, co do počtu zaměstnanců, poměrně velká organizace, tudíž převážnou část činností souvisejících s funkcí personalistiky spadá do kompetencí Odboru personálního a vzdělávání, které na tomto postu zaměstnává profesionály. Tento odbor vykonává komplex činností, které zajišťují personální záležitosti, výchovu a vzdělávání, platy a pojištění, spolupracuje v oblasti bezpečnosti práce a ochrany zdraví, vede platovou a personální agendu. Krom uvedeného Odbor personální a vzdělávání také přijímá přihlášky do výběrových řízení konaných dle zákona o úřednících a ostatních typů výběrových řízení a také samotné výběrové řízení vždy organizuje. Tomu už je však vedoucí příslušného odboru vždy přítomen, aby i on mohl posoudit kvalitu, schopnosti, znalosti a dovednosti svého budoucího podřízeného.

3.2.3. Manažerská pyramida

Management působí na několika hierarchických úrovních. Každá úroveň vyžaduje jiné požadavky na osobnost manažera, co by hlavního představitele managementu. Mezi manažery lze nalézt skupiny vedoucích pracovníků, řešící problémy odlišného typu a mající rozdílnou úroveň delegovaných kompetencí. Manažery na různé hierarchické úrovni vnímáme z hlediska manažerské pyramidy (Štrach, 2008 Principy Managementu, s. 16).

Do top managementu patří nejvyšší představitelé firem, jako jsou generální ředitel, ředitelé, představenstva, jednatele, kteří zodpovídají za podnik jako celek. Vrcholová

manažeři řídí organizaci a reprezentují ji navenek, a to jak vůči nadřízeným orgánům, tak i vůči dalším subjektům, jako jsou zákazníci, dodavatelé, stát, banky apod. V rámci Magistrátu města Zlína tuto funkci vykonává tajemnice úřadu.



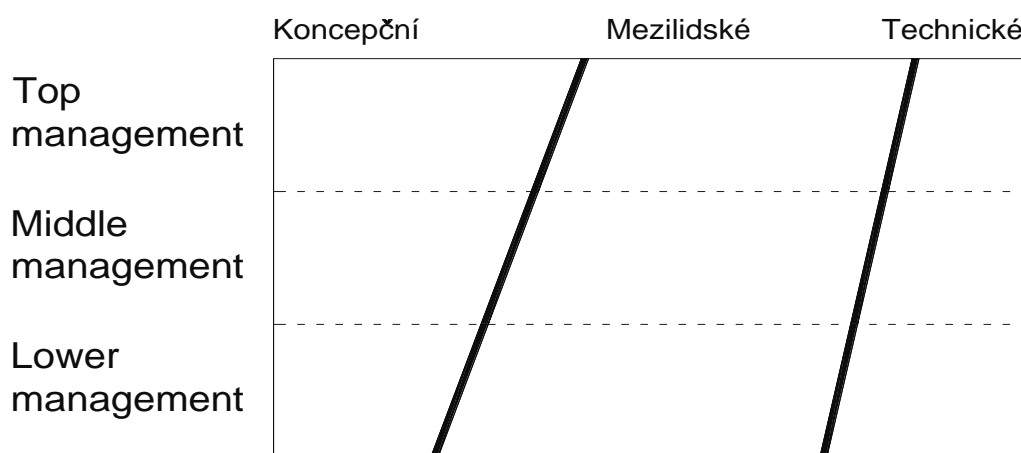
Obrázek 2 Manažerská pyramida
Použitý zdroj: ŠTRACH 2008

Do středního managementu se řadí manažeři závodů, vedoucí útvarů a podřízení top managementu, kteří zodpovídají za přidělené úseky. Střední manažeři tvoří poměrně početnou a dosti různorodou skupinu řídicích pracovníků, operujících mezi manažery první linie a vrcholovými manažery. Působí v roli „převodových pák“ mezi nejvyšším a nejnižším stupněm řízení (Blažek, 2011, s. 97). V organizaci Magistrátu města Zlína tuto funkci zastávají jednotliví vedoucí odborů (příklad: vedoucí Odboru stavebních a dopravních řízení, vedoucí Odboru životního prostředí a zemědělství, vedoucí Odboru občansko-správních agend apod.).

A v nejnižší, v první linii jsou zařazeni předáci, mistři, vedoucí týmů, dílovedoucí a podřízení středního managementu, kteří jsou zodpovědní za své týmy (Štrach, 2008, s. 16). Do této kategorie v rámci organizační struktury spadají vedoucí jednotlivých oddělení daného odboru (příklad: pod Odbor stavebních a dopravních řízení spadají oddělení – Oddělení stavebně správních řízení, Oddělení dopravně správních řízení, Oddělení spisovny a administrativy).

K tomu, aby manažer mohl vykonávat svou funkci, musí mít určité znalostní a dovednostní předpoklady. Tyto můžeme rozdělit do tří skupin.

- Koncepční dovednosti – souvisí se schopností plánovat, předvídat a ovlivňovat budoucnost
- Mezilidské dovednosti – schopnost jednat s lidmi a zvládat tzv. soft skills, což je manažerská psychologie, sociologie, komunikace, etika a etiketa
- Technické dovednosti – mají přímou vazbu na to, co se v daném podniku produkuje



Obrázek 3 Využití dovedností různými úrovněmi managementu
Použitý zdroj: ŠTRACH 2008

Jak nám ukazuje obrázek, technické dovednosti mají největší význam na nejnižší úrovni managementu. Je předpoklad, že vrcholoví manažeři budou využívat technických dovedností svých podřízených. Na druhé straně projekční a koncepční dovednosti jsou pro vrcholový management zcela nepostradatelné, ale pro mistry ve výrobě jsou bezvýznamné.

3.2.4 Management ve státní správě

Management jako mladý vědní obor, patřící do skupiny společenských věd, představuje oblast, která se věnuje stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cíle organizace. O managementu veřejné správy bylo v současné době vydáno několik odborných publikací, které mají za cíl seznámit čtenáře s metodami, postupy a zásadami managementu v podmínkách veřejné správy, jelikož tento je velice důležitým článkem pro fungování státních orgánů – úřadů. Je nutno pochopit, že role managementu v orgánech veřejné správy, znamená

najít odpovědi na základní otázky úspěšného fungování veřejnoprávních institucí a naučit se využívat manažerské funkce v tomto prostředí a aplikovat moderní trendy do dnešních podmínek veřejné správy.

Do oblastí managementu veřejné správy pronikají manažerské praktiky, které jsou již s určitou tradicí a zkušeností uplatňovány v soukromé sféře. Prostřednictvím toho dochází postupně ke sblížení soukromých a veřejných organizací a rozdíly mezi nimi se minimalizují. I přes to však některé rozdíly stále přetrvávají a s největší pravděpodobností přetrvávat budou (OLŠOVÁ, 2017. www.denikobce.cz).

3.2.5 Management sektoru soukromého a veřejného

Veřejný sektor se nikdy nemůže rovnat sektoru soukromému, a to už ze své podstaty. Mezi hlavní rozdíly mezi managementem v podnikové sféře a „veřejným“ managementem patří rozdílnost cílů. Na úrovni veřejného sektoru nikdy není cílem zisk, nebo jakýkoliv jiný prospěch pro konkrétní fyzickou nebo právnickou osobu, naopak, je zde sledován zájem veřejný, kam lze zařadit kvalitu občanského života nebo veřejných služeb.

	Soukromý sektor	Veřejný sektor
Poslání	zisk	veřejný zájem
Právní prostředí	smí dělat vše, co není zákonem zakázáno	smí dělat vše, co je zákonem dovoleno
Majetkové poměry	soukromý majetek	veřejný majetek
Získávání zdrojů	ze své činnosti	daně, poplatky, cla, prodej majetku
Získávání zákazníků	konkurenční prostředí	monopol

Obrázek 4 Rozdíly mezi veřejným a soukromým sektorem
Použitý zdroj: studijní materiály ČZU

Dalším rozdílem a do určité míry i překážkou kvalitnějšího územního managementu je omezené využití měřítek a ukazatelů, které jsou jinak v soukromé sféře běžně užívány. To souvisí právě s absencí ziskového motivu, který neexistuje nikde napříč celou veřejnou správou. Management veřejné správy je také více omezen v rozhodování, protože musí plnit povinnosti a zásady veřejné správy a respektovat volené orgány. Je také značně ovlivněn politickými rozhodnutími a politickou orientací.

3.2.6 Kvalita služeb ve veřejné správě

Posuzování kvality veřejných služeb je mnohem obtížnější než v soukromém sektoru. V soukromém sektoru vede kvalita produktů k vyšším ziskům, při vnímání kvality ve veřejné správě bychom ovšem měli mít na zřeteli důležitost cílového stavu, tedy vnímání skrze zákazníka – občana, který jde na úřad za účelem vyřízení potřebné agendy. Lidé obecně nejraději na úřady vůbec nechodí, ale když už tam musejí, očekávají určité standardy služeb, dostupnost a rychlost vyřízení požadavku.

Aspekty posuzování kvality služby ve veřejné správě jsou

- kvalita komunikace - kvalitní a efektivní komunikace se zákazníkem - otevřenost, přímost, odpovědnost, respekt
- Kvalita specifikace a vymezení služby - jasně definovaná služba - cíl, účel, dostupnost služby. Specifikaci služby musí rozumět zaměstnanci i veřejnost.
- Kvalita poskytování a distribuce – stanovené standardy a specifikace - dobrá personální politika, motivace lidí, vzdělávání, peněžního a nepeněžního odměňování

3.3 Manažer

„Skutečný vůdce je jako pastýř, který zůstává za stádem a vpředu nechává jít ty nejmrštnější, za kterými jdou ostatní, aniž by si uvědomovali, že jsou řízeni zezadu“.

Nelson Mandela

Kvalita vedoucího pracovníka, ať už ho nazýváme manažerem, ředitelem nebo vedoucím bývá často, byť nepřímě, posuzována dle kvality jeho podřízených pracovníků. Na nich se odráží jeho schopnost motivovat a rozvíjet lidi a směřovat je správně k jejich cílům. Manažerská pozice v jakékoliv organizaci je vysoce klasifikovanou a ceněnou činností, která však vyžaduje pro kvalitní zvládnutí určité osobnostní a vědomostní předpoklady. Manažeři sami o sobě, ve své podstatě nejsou samotnými vykonavateli pracovních činností, ale jejich hlavní náplní a cílem je vytváření co nejlepších podmínek pro vysoký výkon svých spolupracovníků a podřízených.

Lednický definuje manažera především jako profesi, jejíž představitel a nositel je zodpovědný za dosahování cílů jemu svěřené jednotky s využitím kolektivu spolupracovníků a poskytnutých zdrojů, včetně tvůrčí účasti na stanovení cílů a jejich zajištění (Lednický, 2007, s. 7). Manažer je součástí managementu a proto musí ovládat veškeré manažerské

funkce, které byly uvedeny v předchozí kapitole. Je to člověk, kterému byl svěřen tým spolupracovníků, s jehož pomocí má realizovat vytýčené cíle. Disponuje významnou pravomocí, má velkou zodpovědnost a „na základě svých znalostí a zkušeností získal vážnost a uznání spolupracovníků. Manažer je člověk, který rozhodujícím způsobem ovlivňuje pracovní atmosféru v týmu tím, že přenáší své vlastní hodnoty a postoje na ostatní (www.orklita.cz). Manažer je také jakýmsi vizionářem, který se v organizaci stará o zdokonalování a zlepšování procesů, a proto je téměř zásadní, aby člověk v takové pozici disponoval koncepčním myšlením a byl schopen odhadnout dopady svých rozhodnutí.

3.3.1 Schopnosti, dovednosti a znalosti manažera

Aby se člověk stal manažerem, musí mít příslušné znalosti a dovednosti. Kromě každodenních povinností a dlouhodobých úkolů, které jsou předem stanovovány, kromě určité míry zodpovědností, musí být manažerovi být svěřeny i příslušné kompetence a pravomoci. Bez nich by požadavky, které klade na svůj tým, nemohl vymáhat. Na manažera týmu jsou kladeny požadavky a úkoly, které má s pomocí kapacity týmu splnit. Jeho povinností a hlavním úkolem je, v rámci svého týmu, velké požadavky na něj delegované rozčlenit na vícero menších, konkrétních a již zvládnutelných jednotlivými členy týmu. Musí se naučit zvládat komunikaci na nejrůznějších úrovních dle postavení a myšlenkové úrovně druhé strany.

Práce manažera je často vykonávána prostřednictvím svých podřízených. On zodpovídá za jejich práci, motivuje je a snaží se o pochopení potřeb jejich i potřeb firmy. Dále podává informace jednak svým podřízeným a stejně tak i nadřízeným, dělá důležitá rozhodnutí a vyjednává. Stejně tak jako všichni ostatní zaměstnanci, musí i manažeři plnit stanovené úkoly tzv. řídit práci a pracovníky. Být dobrým manažerem znamená mít mnoho dovedností a znalostí a to zejména z psychologie práce a psychologie osobnosti (www.orklita.cz).

Stejně tak, jako manažerské dovednosti, tak i manažerské funkce, kterými jsou plánování, organizování, vedení a kontrola se týkají manažerů na různých stupních hierarchie v jiné míře (Štrach, 2008, s. 19).



Obrázek 5 Rozdílná míra manažerských funkcí
Použitý zdroj: ŠTRACH, 2008

Manažerem se nemůže stát každý. K tomu, aby zvládl svou funkci, by měl „disponovat určitými předpoklady jak vrozenými, tak i získanými. S vrozenými předpoklady se jedinec rodí, nedají se výchovou moc ovlivňovat. Velmi důležité pro rozhodování manažera jsou také předpoklady získané. S těmi se sice jedinec nerodí, ale získává je výchovou a vzděláním“ .

3.3.2 Manažer jako lídr

„Velký lídr je jako magnet. Přitahuje další velké lidi a odpuzuje ty malé“.

Neznámý autor

Vedení lidí je jednou z nejdůležitějších činností každého manažera. Ne každý člověk ve vedoucí pozici, stejně tak jako ne každý manažer, je skutečným lídrem. Vést znamená podněcovat, inspirovat a přesvědčit jednotlivce a týmy, aby se ze všech sil snažili dosáhnout žádoucích výsledků (Armstrong, 1995, s. 156).

Kdo je víc, manažer nebo lídr? Co dělá dobrého manažera lídrem? Manažer x vedoucí x lídr? Takto položené otázky si zaměstnávají v dnešní době mnoho teoreticky zaměřených vědců i manažerů z praxe. Je manažer vždy lídrem?

Pokud bychom se zaměřili přímo na definici pojmu lídr v odborné literatuře, zabývající se vedením lidí, našli bychom jich jistě velké množství. Bývalý americký prezident H.S.Truman definoval lídra takto: „Zjistil jsem, že vynikajícím lídrem je člověk, který dokáže přimět jiné lidi k tomu, aby dělali něco, do čeho se jim nechtělo, a aby to dělali rádi.“

(Bender, 2009, s. 16). Lídr je prostě výjimečný člověk, nadprůměrný svými výsledky se zájmem o lidi s ochotou lidem pomáhat a starat se o ně.

V jiné literatuře se můžeme dočíst, že „Manažer dělá věci správně, zatímco lídr dělá správné věci.“ Dle názoru Tureckiové je pro manažera rozhodující dosažení stanoveného cíle. Cíl musí být splněn včas a v odpovídající kvalitě. Manažer se příliš nestará o mezilidské vztahy, řídí a rozhoduje o práci svých podřízených. Naproti tomu lídr svým jednáním a na základě mezilidských vztahů získává příznivce a následovníky. Tím dosahuje toho, že jeho pracovníci mohou úkoly plnit samostatněji a uvědoměleji (Tureckiová, 2004, s. 17).

Žádná organizace se nestala výjimečnou bez vynikajícího vedení - bez lídrů. Řídit lidi není totéž jako je vést - vést znamená uvolnit potenciál svého týmu, docenit hodnotu lidí, respektovat je a usilovat o to, aby každý smysluplně přispíval k práci celku. Lidé respektují lídra pro to, kým je a co svojí osobností reprezentuje. Většinou se jedná o osobnost, která je obdařená určitým charismatem, která svým vlastním přesvědčením a vášní dokáže nadchnout i ostatní spolupracovníky. Těší se z jejich růstu, úspěchu, spokojenosti. Svou vlastní úspěšnost posuzuje podle toho, kolik lídrů vychová z lidí, s nimiž spolupracuje a jež vede. Jedním z nejvýraznějších rysů lídra je také to, že se orientuje na lidi, má je rád a projevuje o své kolegy a podřízené opravdový zájem. Je pro ně nositelem určitých hodnot, vlastností a znalostí - slouží jako vzor pro jejich jednání.

3.3.3. Vedoucí pracovník (manažer) na úřadě

„Úspěch vedoucího je možné definovat jako maximální využití schopností jeho podřízených“.

John C. Maxwell

Kvalita práce v organizaci bude tím vyšší, čím bude odborná zdatnost manažerů státní správy dokonalejší, sociální zralost bezchybnější a jejich kompetence rozvinutější. Manažer ve státní správě by se svými znalostmi a schopnostmi neměl nijak odlišovat od manažera v soukromém sektoru. Stejně tak by se státní správa neměla odlišovat od soukromých firem. Občan by měl být považován za zákazníka státu a orgány státní správy by se měly chovat podnikatelsky při uspokojování potřeb svých zákazníků, jimiž jsou občané této země.

Úspěch ve státní správě dokáže zabezpečit manažer, který dokáže realizovat činnost státní správy na základě politického zadání, ale bez stranického politikaření. Součástí odbornosti musí být schopnost pokračovat v práci, i když se změní politické zadání. Jelikož manažer ve státní správě představuje jakousi image organizace, hraje ve styku s veřejností a v

komunikaci s ní velmi významnou roli. Image totiž představuje tu stránku organizace, se kterou přichází široká veřejnost do styku a jejím prostřednictvím přijímá veřejnost určité soudy o dané organizaci.

3.3.4 Vedoucí odboru

„Nejlepší vedoucí je ten, kdo má talent vybrat ty správné lidi a dostatek důvěry dát jim příležitost, aby ukázali, co umí“. *Theodore Roosevelt*

Vedoucí odboru, který v hierarchii zastává manažerskou pozici, by měl být skutečným odborníkem v oblasti, kterými se daný odbor zabývá. Měl by mít schopnost rozpoznat soulad či nesoulad s právními předpisy, ovládat legislativní procesy, schopnost argumentovat, obhájit svůj názor a postoj a v neposlední řadě také umět skvěle komunikovat. Mělo by se jednat o flexibilního člověka s kritickým pohledem a aktivním přístupem, který je schopný zvládat stresové situace.

Vedoucí odboru je ve své činnosti vázán obecním zřízením a dalšími právními předpisy souvisejícími s výkonem kompetencí a úkolů svěřených jeho odboru. Níže si uvedeme několik pravomocí, kompetencí nebo úkolů z organizačního řádu Magistrátu města Zlína, který je vnitřním předpisem města a je závazný pro všechny osoby tvořící úřad.

Vedoucí odboru zejména

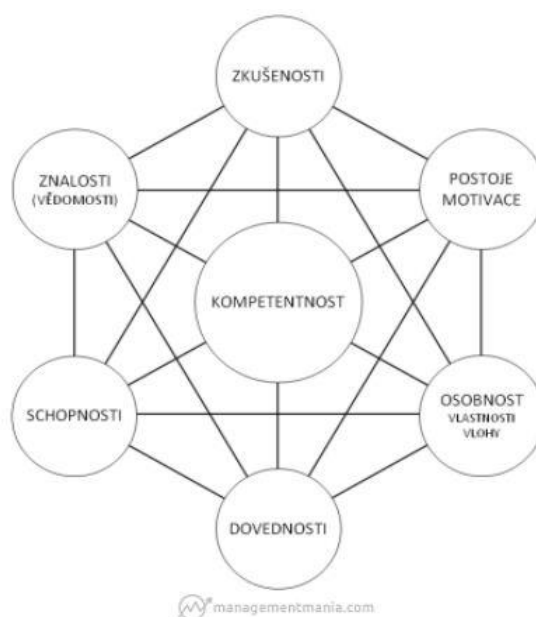
- zabezpečuje plnění úkolů a výkon kompetencí svěřených jeho odboru
- je oprávněnou úřední osobou podle správního řádu, či-li je oprávněn provádět úkony ve správních řízeních včetně podepisování rozhodnutí při výkonu přenesené působnosti svěřené jeho odboru
- podepisuje písemnosti vyhotovené odborem při plnění úkolů samostatné působnosti obce
- ukládá podřízeným pracovníkům odboru pracovní úkoly, organizuje, řídí a kontroluje jejich práci
- uplatňuje ve své práci vhodné metody řízení v souladu se systémem řízení úřadu
- vymezuje práva, povinnosti a odpovědnost pracovníků odboru a vyjadřuje je v jejich náplních práce
- v souladu s jednacím řádem zastupitelstva a rady předkládá, zpracovává nebo zabezpečuje zpracování materiálů na jednání orgánů města
- podává tajemnici úřadu návrhy v personálních a platových záležitostech pracovníků odboru, vyhodnocuje pro tajemníka úřadu zkušební dobu nových pracovníků odboru

- v souladu s jednacím řádem zastupitelstva a rady se zúčastňuje zasedání zastupitelstva nebo schůzí rady a jiné

Z výše uvedeného je zřejmé, že povinnosti, kompetence a působnost vedoucího odboru jsou velmi rozsáhlé a očekávání vysoké.

3.4 Kompetence

„Kompetenční pravidlo říká, že úspěchy a neúspěchy firem souvisejí s kompetencemi lidí, kteří pro firmy pracují“



Obrázek 6 Provázanost kompetencí
Použitý zdroj: managementmania.com

Kompetence je schopnost či způsobilost chovat se určitým způsobem, vykonávat nějakou činnost nebo profesi, být v příslušné oblasti kvalifikovaný a mít potřebné vědomosti a dovednosti. Pro každou organizaci jsou požadavky na kompetence pracovníků jednou ze základních potřeb - každá pracovní pozice má určité požadavky na kompetence a kvalifikaci pracovníka. Pro definici či posouzení kompetencí je nutné použít kromě potřebné kvalifikace také rozsah zkušeností, schopností, postojů, dovedností a osobních charakteristik.

3.4.1 Klíčové kompetence

Klíčové kompetence provází člověka po celý život a týkají se všech oblastí života. Pojem klíčové, znamená rozhodující nebo zásadní.

Klíčové kompetence představují zvnitřněný, vzájemně propojený soubor nabytých vědomostí, zručností, schopností, postojů a hodnotových orientací, které jsou životně důležité pro kulturní rozvoj osobnosti člověka.

Pojem klíčové kompetence jsou termínem, který vešel v souvislosti se vzděláváním do podvědomí v roce 2000, kdy byla Evropskou radou přijata Lisabonská strategie, která měla zajistit, aby se Evropská unie stala do roku 2010 nejkonzurenceschopnější a nejdynamičtější znalostní ekonomikou schopnou udržitelného růstu s více a lepšími pracovními místy a větší sociální soudržností. Jeden ze strategických záměrů definoval a obsahoval mimo jiné cíle také zlepšení vzdělávání učitelů a rozvíjení klíčových kompetencí.

Získávání klíčových kompetencí je celoživotní proces, který by měl pozitivně působit na rozvoj osobnosti a umožnit, aby každý jedinec mohl v životě dosáhnout to nejvyšší uplatnění, kterého je schopen. Uvedený proces je svázaný s ochotou a možností rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost, což lze z psychologického hlediska zároveň považovat za specifický rys osobnosti (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 130)

Komunikační kompetence - „Kouzlo porozumění“

Obecně se jedná o připravenost pro dorozumění se v mateřském i cizím jazyku. Mít komunikační kompetence znamená vnímat, vyjadřovat a interpretovat pojmy, myšlenky, pocity, skutečnosti a názory v písemné a ústní podobě (poslouchat, hovořit, číst, psát) a z jazykového hlediska zapojit se do komunikace přiměřeným a tvořivým způsobem i v cizích jazycích.

Komunikační kompetence pro manažera znamená připravenost a schopnost vědomě a harmonicky komunikovat, tzn. vypovídat co nejjasněji a nejsrozumitelněji, vědomě ostatním naslouchat, umět rozlišit podstatné od nepodstatného, být vstřícný k potřebám jiných a úzkostlivě dbát neverbálních signálů. Komunikace je jednou z nejdůležitějších dovedností, kterou by měl profesionální manažer dokonale ovládat.

Matematicko-vědní kompetence - „Dvakrát měř a jednou řež“

Jedná se o připravenost využívání matematiky a základů vědy a techniky. Mít matematicko-vědní kompetence znamená funkčně využívat matematické vědomosti a zručnosti v různých životních situacích, používat základní vědomosti a metody věd na objasnění přírodních zákonitostí, uplatňovat je v oblasti technologií a při vysvětlování vědecko-technického pokroku.

Informační kompetence - „*Cesta za poznáním*“

Jedná se o připravenost pro využívání informačně-komunikačních technologií a nakládání s informacemi. Mít informační kompetence znamená, že jednotlivec, stejně jako manažer, by měl být připravený pracovat s osobním počítačem, ale i s dalšími prostředky informačně komunikačních technologií, využívat adekvátní zdroje informací a efektivně pracovat s informacemi.

Kompetence k řešení problémů - „*Když se chce, tak to jde*“

Jedná se o připravenost pro tvořivé a kritické, samostatné řešení. Mít kompetence k řešení problémů znamená být připravený tvořivě a kriticky řešit samostatně běžné pracovní a mimopracovní problémy. V užším slova smyslu můžeme tuto kompetenci definovat jako překonávání překážek, hledání odpovědi na určitou otázku, nebo dosažení určitého cíle. I v životě si vyžaduje nabytí soubor vědomostí, zručností, schopností a postojů, nabytí vzdělání na řešení problémů. V širším pojetí se do této kompetence zahrnují i další dovednosti, které kladou nárok na myšlení a rozhodování. Jedná se například o termíny jako je připravenost, schopnost jednotlivce převzít v přiměřeném rozsahu odpovědnost nebo spoluzodpovědnost, schopnost zpracovávat samostatně informace, schopnost být otevřený k poznávání nových a originálních postupů, k hledání a nacházení alternativ a o kreativitu.

Učební kompetence - „*Učím se, tedy jsem*“

Jedná se o připravenost pro učení se, jak se učit. Mít učební kompetence znamená naučit se efektivně se učit, pokračovat a setrvat v učení se, zorganizovat vlastní učení se, účinně hospodařit s časem a s informacemi, a to jak individuálně, tak ve skupinách. Učební kompetence znamenají získávat, zpracovávat a osvojovat nové vědomosti a zručnosti, jako i hledat a využívat poradenství pro učení se. Motivace a sebedůvěra jsou při těchto kompetencích rozhodující i z hlediska celoživotního vzdělávání. Samostudium a sebevzdělávání se stává životně důležitou způsobilostí jednotlivce pro jeho existenci.

Sociální a personální kompetence - „*Zvládnout si svoji úlohu*“, „*Všichni za jeden provaz*“

Jedná se o připravenost pro interpersonální vztahy, pro sebeutváření, sebeřízení osobnosti. Mít tyto kompetence znamená stanovovat si na základě přiznání své osobnosti přiměřené cíle osobního rozvoje v oblasti zájmové i pracovní, starat se o své zdraví, spolupracovat s ostatními ve skupině a přispívat k utváření vhodných mezilidských vztahů.

Občanské a kulturní kompetence - „Aktivním patří svět“

Jedná se o připravenost na zapojení do občanského života a pro podporu kulturního života. Mít tyto kompetence znamená vnímat hodnoty a postoje podstatné pro život v demokratické společnosti, dodržovat je a uvědomovat si důležitost tvořivého vyjadřování myšlenek, zkušeností a emocí, podporovat hodnoty národní, evropské i světové kultury.

Pracovní a podnikatelské kompetence - „Odměna za odvahu“

Jedná se o připravenost pro zaměstnavatelnost a pro uskutečňování myšlenek. Mít tyto kompetence znamená iniciativně měnit myšlenky na skutky, optimisticky využívat své osobností předpoklady, uplatňovat tvořivost a inovaci, schopnost zavádět novinky a nést rizika i plánovat a řídit projekty pro dosažení cílů. Tato schopnost je přínosná pro jednotlivce nejen v jejich každodenním životě doma a ve společnosti, ale i na pracovišti, pomáhá pochopit souvislosti jejich práce a umožňuje chopit se příležitostí. Pracovní a podnikatelské kompetence je základem specifitějších dovedností a znalostí, které potřebují mimo jiné také osoby pracující jako manažeři a kteří by měli mít povědomí o etických hodnotách a podporovat řádnou správu.

3.4.2 Manažerské kompetence

Bez ohledu na specializaci by měl každý manažer splňovat základní kompetence, které předpokládají úspěšný výkon a usnadňují práci s lidmi. Schopnost chovat se přiměřeným způsobem k požadavkům práce v podmínkách dané organizace a dosahovat vytyčených cílů, to označujeme za manažerskou kompetenci. Jedná se o schopnost uplatnit dosažené znalosti v kritických chvílích a dokázat udržet požadovanou výkonnost. Důležité jsou schopnosti a způsobilosti manažera, ale zároveň také jeho ochota a důslednost při dosahování vytyčených cílů.

Pro manažera je důležité nejen určité kompetence získat, ale také si je udržet a to se podaří jen za předpokladů, že bude nabyté kompetence rozvíjet, nejlépe prostřednictvím dalšího vzdělávání.

Kubeš (KUBEŠ, a kol., 2004, s. 15) uvádí, že manažerské kompetence jsou komplexní schopnosti a další předpoklady (zejména motivace) podávat určitý výkon. Jako základní složky každé kompetence označuje:

- Motivy - mezi ně patří vše, co člověka podněcuje k činnosti určitým směrem.

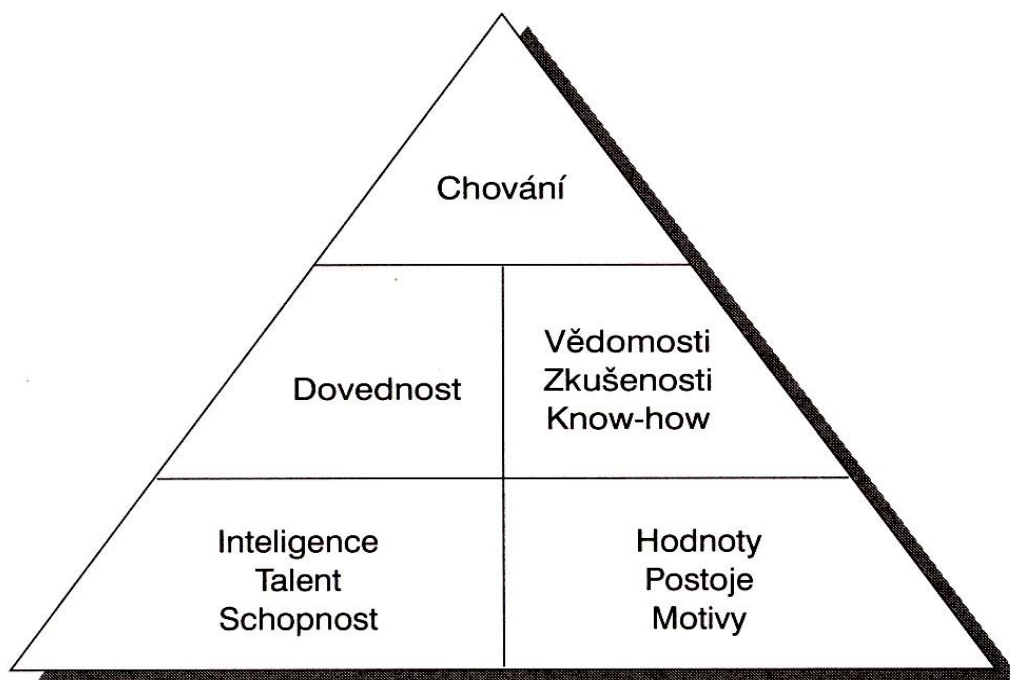
- Rysy - jsou hluboké a vrozené charakteristiky, které umožňují stabilní reakce na situace nebo na informace přicházející z okolního prostředí. Patří sem např. temperament a sebekontrola. Jsou důležité pro přijímání lidí.
- Vnímání sebe samotného - má vliv na osobní přesvědčení, zda dokáží určitý úkol vykonat. Člověk by se neměl ani podceňovat, ale ani přeceňovat.
- Vědomosti - mezi ně patří veškeré poznatky, nahromaděné v určité oblasti a které souvisejí s výkonem práce na dané pozici.
- Dovednosti - to, co máme a známe. Zajišťují, že jsme schopni vykonat činnosti související s nějakým fyzickým či duševním úkolem. Podle složitosti úkolu je pro jeho zvládnutí různé množství dovedností.

Manažerské kompetence velmi úzce souvisí s kompetencemi klíčovými a můžeme zcela jistě konstatovat, že manažerské kompetence jsou jakousi jejich nástavbou. Jsou souborem schopností, které odlišují průměrné pracovníky od těch nadprůměrných.

Kubeš a kol. (KUBEŠ, a kol., 2004, str. 15) vymezují především těchto pět kompetencí, které odlišují úspěšné manažery od těch méně úspěšných. Jedná se o

- speciální vědomosti
- intelektuální zralost
- podnikatelskou zralost
- mezilidskou zralost
- pracovní zralost

Vedoucí odboru, v našem případě konkrétně stavebního úřadu, musí krom výše uvedených kompetencí ovládat i řadu dalších. Z pozice své funkce musí mít především odborné znalosti ve věci stavebního zákona, silničního zákona, správního řádu, vyhlášky o obecných požadavcích na využívání území, vyhlášky o obecných technických požadavcích na výstavbu a spoustu jiných. Aby zvládnul náročnost své funkce, musí mít rozvinuté komunikační schopnosti, dobře se vyjadřovat a umět obhájit svá rozhodnutí, musí také dokonale ovládat práci s lidmi a být schopen motivovat své podřízené k vysoké pracovní výkonnosti. Mezi další důležité schopnosti vedoucí ke kvalitnímu zvládnutí své pozice patří určitě sebejistota, důvěryhodnost a přesvědčivost. Kvalita práce vedoucího odboru není hodnocena pouze z hlediska výsledků řízení daného odboru, ale také z hlediska výsledků práce s lidmi. Spokojení zaměstnanci jsou totiž přímým odrazem kvalitního manažera.



Obrázek 7 Hierarchický model struktury kompetence
Použitý zdroj: Kubeš, 2004, str. 28

Jedná se o obecné pojetí, z něhož je možno vycházet u všech pracovních pozic. Jednotlivé stavební kameny pyramidy by pak měla mít různá povolání v odpovídající kvalitě a rozsahu. Základem pyramidy jsou nejstabilnější složky osobnosti manažera, jako inteligence, talent, hodnoty, postoje a motivy, které se ovlivňují nejobtížněji a které je nejvíce obtížné rozvíjet. Druhé patro tvoří osobnostní charakteristiky, jako jsou dovednosti, vědomosti, know-how a také zkušenosti, které člověk získává v průběhu života, neustále je mění, rozvíjí a prohlubuje. Na vrcholu je chování, ve kterém je možné ostatní segmenty pozorovat, je nejnáze ovlivnitelné a dá se naučit.

3.4.3 Manažerské kompetence ve státní správě

Ve veřejném sektoru je objev managementu založeného na kompetencích spojován s konceptem nové veřejné správy. Bez ohledu na specializaci by měl každý manažer splňovat základní kompetence, které předpokládají úspěšný výkon a usnadňují práci s lidmi.

Kompetence vedoucího pracovníka můžeme rozdělit do tří skupin

- Kompetence řídicí
 - řídit lidské zdroje
 - řídit materiální zdroje
 - řídit informační zdroje

- Kompetence sebeřídící
 - rozvíjet sebe sama s cílem zvýšení kvality své práce
 - podílet se na týmové práci
- Kompetence personální
 - plánovat dosažení optimálních výsledků
 - vést ostatní k dosažení optimálních výsledků
 - řídit sebe k dosahování optimálních výsledků
 - využívat intelektu k optimalizaci výsledků

3.5 Řízení

„Při veškeré řídicí činnosti vedoucí pracovník nesmí zapomenout a narušovat základní poslání firmy, její sdílené hodnoty, kvalitu veškeré práce, kulturu. V tomto směru jeho práce vyžaduje vnitřní disciplínu a vysokou morální odpovědnost.“ *Lee Iacocca*

S pojmem řízení se můžeme setkat v mnoha rozlišných souvislostech a má také mnoho významů. V obecném slova smyslu chápeme řízení jako vztah mezi řídicím subjektem a řízeným objektem. V našem případě se jedná o manažera – vedoucího Odboru stavebních a dopravních řízení, jakožto řídicí subjekt a pracovníky zmiňovaného úřadu, jakožto řízený objekt. K tomu, aby bylo možné řízení uskutečňovat je nutná existence komunikačních vazeb mezi řídicím subjektem a řízeným subjektem. Dále je nutné, aby řídicí subjekt měl motivaci a možnost (pravomoc) prosadit svou vůli tam, kde by řízený nereagoval dobrovolně. Výše uvedené lze zcela smysluplně vyjádřit rovnicí

Úspěšně řídit = znát (kvalifikace) + mít pravomoc (hierarchie) + chtít (motivace) + stačit (aktualizace poznatků)

Hron (2002) tuto rovnici vysvětluje tak, že pokud chce být manažer úspěšný, měl by:

- disponovat vysokou úrovní odborných vědomostí a dovedností nezbytných pro plnění svěřených úkolů a neustále je rozvíjet, □
- respektovat zásady procesu delegování (za 1. dodržování proporcí mezi delegovanými úkoly a pravomocemi, za 2. dodržování obsahové a formální stránky delegování, která předpokládá dokonalou znalost kvalifikace)
- plně využívat principy motivace v procesu řízení a hodnocení práce.

Proces řízení představuje proces přijímání, zpracování a předávání informace a lze jej zkoumat ze dvou základních hledisek

- z hlediska horizontálního členění - představuje vztah řídicích činností řídicího k řízenému. Má následující fáze - plánování, organizování a operativní řízení
- z hlediska vertikálního členění - vymezuje obsahovou stránku řídicích činností. Má následující fáze - přijetí informace, rozhodování, ovlivňování, kontrolu (Hron, 2002)

3.5.1 Obsah řídicího procesu

Na obsah řídicího procesu jsou nejednoznačné názory, ale lze je začlenit do 5 fází.

Stanovení cílů - ke stanovení cílů je možno použít metodu SMART (chytrý) – představuje nutné charakteristické rysy každého stanoveného cíle. Každý znak ze slova SMART má v angličtině několik přídavných jmen.

S - Specific (specifický) - cíl musí být definován přesně. Čím přesněji je definován, tím snadněji se bude plnit a předejde se možným nedorozuměním. Co může být zřejmé pro jednoho, nemusí být vůbec zřejmé pro druhého.

M - Measurable (měřitelný) - splnění cíle musí být možné změřit. Měřením se rozumí stanovení míry dosažitelnosti. Parametry měření by mělo být možno změřit exaktně.

A - Accepted (akceptovaný) - cíl musí být akceptovaný odpovědnou osobou.

R - Realistic (reálný) - cíl musí být reálný. Musí být možné dosažení v reálném čase, přičemž musí být k dispozici příslušné nástroje a znalosti, apod. Nemá cenu stanovovat nedosažitelné cíle.

T - Timed (časově ohraničený) - cíl musí mít daný termín. Pokud není stanoven termín, splnění se nemusí být nikdy dosaženo.

Plánování – Plánování je jedna z hlavních činností manažera. Smyslem plánování je stanovení cílů organizace v určitém čase a vymezení postupů jak těchto cílů dosáhnout. K tomu je nezbytné rozhodování o výběru z alternativních způsobů vykonávání činností. Plány mohou být: dlouhodobé (+5 let), střednědobé (1 – 5 let), krátkodobé (- než 1 rok).

Rozhodování - s ohledem na charakter rozhodovacího procesu lze rozlišit:

Strategické plány – zde jsou konkretizovány strategické záměry organizace. Strategické plány vypracovává top management. Jsou zpracovávány pro delší časový horizont a měly by komplexně určovat vývoj organizace.

Taktické plány - specifikují úkoly vyplývající ze strategických plánů pro konkrétní období, zpravidla roční, na které je daný taktický plán sestavován. Taktické plány se obvykle sestavují ve věcné struktuře odpovídající funkční nebo útvarové podobě organizace. Jsou schvalovány top managementem. Zpracování taktických plánů spadá do činnosti středního managementu.

Operativní plány - jsou sestavovány na krátký časový horizont (čtvrtletí, měsíc či kratší období). Při jejich sestavování se vychází z konkrétních podmínek, známých informací o zdrojích, adresně je určena odpovědnost pracovníků realizujících plány. Vypracování operativních plánů je záležitostí středního managementu. V případě denních či směnových plánů pak managementu první linie.

Realizace - v této fázi přichází praktické provedení vymezených kroků a úkolů. Aby vše mohlo probíhat hladce, je třeba pravidelně komunikovat se všemi zapojenými stranami a zaznamenávat probíhající postupy ve všech krocích, sledovat časové plnění apod.

Kontrola - podstatou kontroly je vyhodnocení a srovnávání, kdy zjištěné údaje o dané realitě porovnáváme s určenými kritérii, tedy se stanovenými cíly.

3.5.2 Řízení lidských zdrojů

Jelikož je řízení hlavně o lidech, manažer musí dokonale ovládat práci s nimi a být schopen motivovat své podřízené k vysoké pracovní výkonnosti. Jedná se o tzv. řízení lidských zdrojů

Podle Hrona (2002) je řízení: subjektivní, cílevědomá činnost lidí, objektivně nutná, vyplývající z podstaty transformačních procesů, poznávající a využívající objektivní zákonitosti přírody a společnosti, směřující na jejich základě ke stanovení:

- správných cílů
- nejvhodnějších prostředků a cest k jejich dosažení
- způsobu zabezpečení průběhu a kontroly takto stanovených činností.

Řízení lidských zdrojů zajišťuje zejména nábor a přijímání nových zaměstnanců, zaškolení, vzdělávání a rozvoj kompetencí stávajících zaměstnanců, řízení kariéry, odměňování a ukončení spolupráce Poskytuje manažerům prostředky, kterými mohou působit na růst produktivity práce.

3.5.3 Lidské zdroje

Lidské zdroje se zabývají tím, jakým způsobem objevit a být schopen využít potenciál člověka nejen pro jeho vlastní rozvoj, ale také pro firemní užitek. Lidé a jejich schopnosti jsou v každé organizaci tím nejcennějším, co daná organizace může mít. Jsou tím nejpodstatnějším kapitálem, do kterého se vyplatí investovat, podporovat jeho rozvoj a motivovat ho. Vedení organizací si tento fakt uvědomují a kladou stále větší nároky na neustálé zkvalitňování řízení lidských zdrojů (především vzděláváním) nejdůležitějším úkolem podnikového managementu.

3.5.4 Styl řízení

Autokratický styl - bývá označován také jako direktivní, autoritativní. Manažer rozhoduje sám, striktně zadává příkazy a pravidelně a často kontroluje jejich plnění, odmítá diskusi a konzultace s ostatními, očekává bezpodmínečné plnění příkazů. Autokratický manažer vládne pevnou rukou, je jediná autorita a jeho podřízení žijí většinou ve strachu a napětí a mají malou motivaci, málo prostoru pro vlastní iniciativu.

Demokratický styl - bývá také označován jako partnerský, participativní nebo kooperativní. Manažer je svými podřízenými respektován, má přirozenou autoritu, spolupracuje s podřízenými, podporuje jejich iniciativu a snaží se je zainteresovat, aby se volně vyjadřovali ke stanoveným cílům a úkolům, informuje je o situaci v organizaci, vytváří klima důvěry. Konečné rozhodnutí je vždy na manažerovi.

Liberální styl - bývá také označován jako pasivní. Manažer je zde pouze v roli konzultanta. Svým podřízeným nedává žádné informace, nechává jim samostatnou volbu cest k řešení problémů a úkolů, do činnosti zasahuje pouze minimálně, neprovádí kontroly, nekritizuje. Manažer svůj názor prezentuje pouze tehdy, je-li tázán.

Byrokratický styl - manažer předává příkazy nadřízených podřízeným. Tyto příkazy rozpracovává a ukládá podřízeným, poté pečlivě kontroluje jejich plnění. Svou práci chápe především jako realizování příkazů a nařízení „shora“. Svou autoritu opírá o autoritu nadřízených a vedení.

Za optimální styl vedení je obecně považován demokratický styl, jelikož je v přiměřené míře centralizovaný. Autokratický, liberální a demokratický jsou styly příliš vyhraněné. Z tohoto důvodu ještě vznikly ještě kombinace stylů autokraticko-demokratický a autokraticko-liberální.

4. Analytická část a zhodnocení výsledků

4.1. Stavební úřad

Jak už bylo popsáno v kapitole 2., cílem diplomové práce je provést analýzu řídicí činnosti manažera ve státní správě. Konkrétním objektem analýzy je vedoucí Odboru stavebních a dopravních řízení Magistrátu města Zlína, nebo-li vedoucí stavebního úřadu.

Mnozí se na návštěvu stavebního úřadu těší asi tak, jako na návštěvu zubaře, popisuje ve své knize Lalík (Michal Lalík s. 28). Odpovědět na otázku, zda je tento postoj oprávněný, by nebylo zcela objektivní. Jisté je, že se jisté úřady, už o své podstatě, netěší zrovna dobré pověsti. Některými lidmi jsou chápány jako instituce, které jsou charakteristické tím, jak člověku co neméně pomoci s jeho problémem, nebo mu život ještě ztížit. (Lalík s. 28). Jelikož autorka této práce je sama pracovnící stavebního úřadu, zcela subjektivně konstatuje, že tento názor je z větší části mylný. Převážná část úředníků se vždy snaží svým zákazníkům vyjít vstříc, pomoci jim s jakýmkoliv problémem spadajícím do jejich kompetencí, snaží se upozornit na „nástrahy“ stavebního zákona a případně následné realizace plánované stavby. Nicméně se každému může stát, že nebude s přístupem či sdělením pracovníka stavebního úřadu spokojen – v tom případě nezbyvá, než se obrátit na nadřízeného – na vedoucího stavebního úřadu.

4.1.2 Činnost a chod stavebního úřadu

Stavební úřad provádí v přenesené působnosti, podle zákona 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu, výkon státní správy a na úseku samostatné působnosti obce, dle zákona o obcích č. 128/2000 Sb. v platném znění, přiděluje čísla popisná, evidenční, včetně jejich evidence.

Činnosti státní správy:

- vede veškerá územní řízení, stavební řízení a kolaudační řízení,
- provádí vstupní konzultace s investorem, související s umístěním a povolováním staveb, účastní se projednávání územně plánovacích dokumentací nebo jejich změn
- vyřizuje stížnosti občanů, připomínky a podněty, které spadají do oblasti jeho regionu
- projednává s investorem umístění, účinky, potřeby a důsledky připravovaných staveb

- ve spolupráci s Odborem právním podává návrh na výkon rozhodnutí (exekuci) příslušnému soudu nebo exekučnímu úřadu prostřednictvím soudu v případech, kdy nebyla splněna povinnost, vyplývající z pravomocných rozhodnutí vydaných Stavebním úřadem MMZ (zejména rozhodnutí o odstranění a vyklizení stavby)
- kontroluje provedení stavby v souladu se stavebním povolením
- zajišťuje výkon státního stavebního dohledu dle příslušných ustanovení stavebního zákona
- provádí specializované kontroly a státní stavební dohled podle obvyklých postupů
- provádí přestupková a správní řízení o ukládání pokut podle ust. § 105 a § 106 stavebního zákona

Přestože výčet pracovní činnosti není kompletní, je nutno podotknout, že činností, u nichž se předpokládá, že úředník zná přesné legislativní postupy a právní normy, je skutečně mnoho.

Pro jednodušší pochopení níže uvedené kapitoly si o něco více přiblížíme některé činnosti vykonávané stavebním úřadem. V prvním bodu z uvedených činností se uvádí, že stavební úřad vede veškerá územní řízení, stavební řízení a kolaudační řízení. Tento bod je nutno doplnit o další zjednodušené formy vedení těchto uvedených řízení. Pracovníci stavebního úřadu tedy vydávají

- územní rozhodnutí
- územní souhlas
- stavební povolení
- souhlas s ohlášením uvedeného stavebního zámětu (tzv. ohláška)
- rozhodnutí o povolení výjimky
- rozhodnutí o přestupku a správním deliktu

Každá z uvedených činností má svá specifika, odlišné lhůty, v nichž je nezbytné dané opatření vydat, rozdílné nároky na dokládanou dokumentaci apod. Přesné informace týkající se jednotlivých činností lze nalézt v:

- zák. č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon)
- zák. č. 500/2004 Sb., o správním řízení (správní řád)
- zák. č. 200/1990 Sb., o přestupcích, ve znění pozdějších předpisů
- vyhl. č. 499/2006 Sb., o dokumentaci staveb

- vyhl. č. 268/2009 Sb., o technických požadavcích na stavby
- vyhl. č. 501/2006 Sb., o obecných požadavcích na stavby a v některých dalších

4.2 Organizační struktura podle původních pravidel

Organizační a řídicí struktura je v každé organizaci jedním ze základních stavebních a je jedno, zda se jedná o soukromou společnost nebo státní sféru. Její kvalitní zpracování přímo ovlivňuje chod a dobré fungování ve všech směrech. Jelikož je každá společnost a každá organizace něčím specifická, je nutné mít svou vlastní, většinou unikátní organizační a řídicí strukturu, která odpovídá interním nárokům případně požadavkům přicházejícím zvenčí.

V době působnosti předchozího vedoucího, měl stavební úřad ve Zlíně nastaven svá pravidla a svůj řád, na tzv. fungování „systému specialistů“. Každý z pracovníků byl specialistou určitého okruhu činností a vykonával agendu pouze týkající se svého zaměření. Dnes lze jen těžce určit důvod takového systému rozdělení, ale výsledkem výzkumu bude zhodnocení, zda byla tato organizační struktura optimální.

4.2.1 Specialisté pro územní řízení.

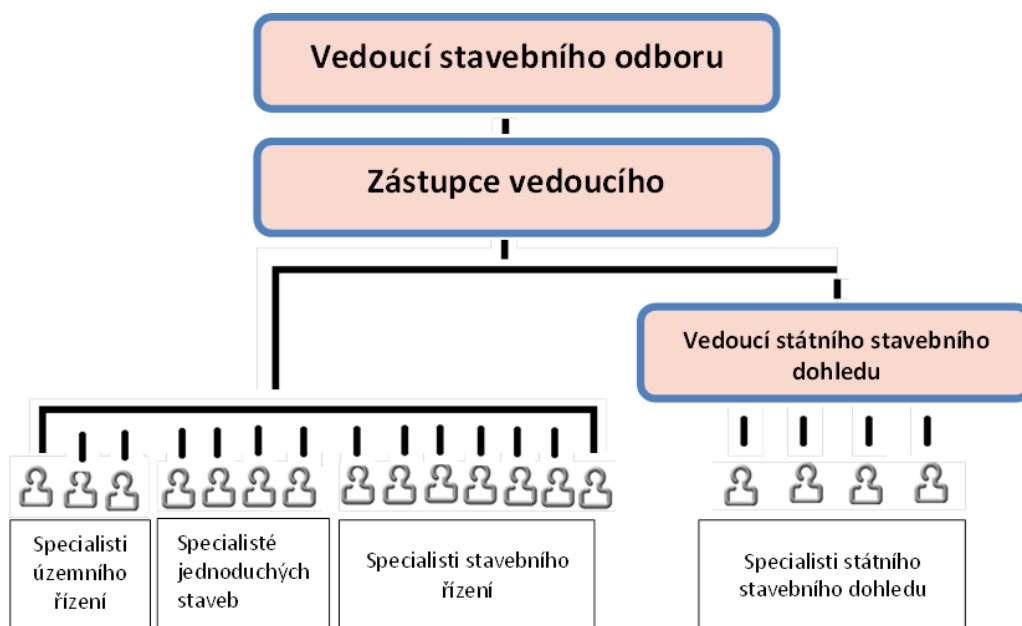
Hlavní činností tohoto oddělení bylo vést územní řízení, jehož s konečným výstupem bylo vydání územního rozhodnutí o umístění stavby, změně využití území, změně vlivu užívání stavby na území, dělení nebo scelování pozemků nebo o ochranném pásmu. Jelikož dle tehdejší platné legislativy byla územní řízení vedena formou veřejné vyhlášky, byla tato řízení mnohdy vedena téměř „anonymně“, přestože zákon vybízel žadatele, aby zajistil, že informace o jeho záměru a o tom, že podal žádost o vydání územního rozhodnutí, byla bezodkladně poté, co bylo nařízeno veřejné ústní jednání, vyvěšena na místě určeném stavebním úřadem nebo na vhodném veřejně přístupném místě u stavby nebo pozemku, na nichž se má záměr uskutečnit. Vynalézavost občanů, (tušících potíže ze strany sousedů či jiných dotčených osob) jak informaci o budoucím záměru nevyvěsit, byla více než velká. A kdo čte veřejné vyhlášky zveřejňované na úřední desce každý týden??? Odpověď zní: téměř nikdo. Zdánlivě se může jevit, že vlastně měli úředníci - specialisté pro územní řízení docela pohodovou práci.

4.2.2 Specialisté pro stavební řízení.

Převážná část stavebních záměrů, pro něž bylo vydáno územní rozhodnutí, musí být poté povolena v rámci stavebního řízení. To znamená, že občané, kteří od úřadu obdrželi

územní rozhodnutí (s nabytím právní moci) mohli zamířit do oddělení specialistů stavebních řízení. A proces vyřizování a legislativních kroků začal nanovo, ovšem v poněkud přísnějším režimu. Stavební zákon stanovil pro obesílání účastníků stavebního řízení, způsob doručování - do vlastních rukou. Teprve zde se ve většině případů sousedé a ostatní účastníci stavebního řízení (kteří v převážné míře byli už i účastníky územního řízení) o plánované výstavbě dozvěděli. Podávání námitek, návrhů, stížností, odvolání bylo téměř pravidlem, a přestože mnohé spadaly svým charakterem spíše do územního řízení, musel se s nimi vypořádat stavební specialista.

Do kompetencí tohoto oddělení dále patřila řízení o vydání výjimky z ustanovení některých zákonů, změny stavby před dokončením, která taktéž vyžadovala vysokou míru trpělivosti a psychické stability. Je tedy zcela zřejmé, že o pozice v tomto oddělení moc velká prance nebyla.



Obrázek 8 Původní organizační struktura (zdroj vlastní)

4.2.3. Specialisté pro ohlašované stavby a pro stavby vyžadující územní souhlas

Předmětem činnosti daného oddělení bylo vydávat opatření formou souhlasu s ohlášeným stavebním záměrem nebo vydávat územní souhlas (zjednodušená forma územního rozhodnutí). Stavby vyžadující uvedená opatření stavebního úřadu jsou svým rozsahem nebo zastavěnou plochou jednoduché, a proto je jednodušší také způsob jejich povolování. Přestože i tyto formy povolování mají své specifické podmínky, jedná se většinou o bezkonfliktní akce. Příčina je totiž zcela jasná – pokud žadatel podmínky stanovené zákonem nemůže nebo nedokáže splnit, byl přeřazen např. do oddělení specialistů stavebních řízení.

4.2.4 Specialista pro státní stavební dohled (SSD)

Úředníci tohoto oddělení v rámci svého zařazení, měli skutečně obtížnou a náročnou pracovní náplň. Jednalo se o oddělení tzv. černých staveb, kdy tito specialisté řešili převážně stížnosti občanů (převážně sousedů), upozorňujících na stavby nelegální, či prováděné v rozporu s vydaným stavebním povolením. V rámci tohoto oddělení pracoval také **specialista na udělování sankcí** (vedl řízení o přestupcích a správních deliktech) za stavební činnost prováděnou bez patřičného opatření stavebního úřadu, za užívání stavby v rozporu s vydaným kolaudačním rozhodnutím nebo za nedodržení podmínek uvedených ve vydaném rozhodnutí stavebního úřadu. Dalo by se říct, že takový pracovník měl občas funkci hromosvodu, po němž se svezlo všechno, co se v průběhu řízení nepodařilo vychytat jeho kolegům z jiných oddělení.

Poznatky uvedené v této kapitole byly získány pomocí informačního zdroje, kterým byli zaměstnanci stavebního úřadu s působností ve své funkci 13 let a více. Tento časový horizont byl stanoven dle délky působnosti současného vedoucího stavebního úřadu, který v takto zavedené organizační struktuře úřad přebíral. Již zde může být odkázáno na výsledky dotazníku adresovaného pracovníkům stavebního úřadu, kde jedna z otázek byla: „*Pracoval/a jste na stavebním úřadě MMZ v době platnosti tzv. „systému specialistů“ - 4 specializovaná oddělení (specialisté pro územní řízení, specialisté pro stavební řízení, specialisté pro ohlašované stavby a pro stavby vyžadující územní souhlas, specialista pro státní stavební dohled)??*“ Jelikož na tuto otázku více jak polovina respondentů odpověděla ANO, je možno poskytnuté informace a svědectví týkající se původního modelu považovat za, důvěryhodné a pravdivé. A je možné vyloučit myšlenku, že se jedná o vykonstruovanou a smyšlenou tezi jednoho nespokojeného úředníka.

4.3 Informace z minulosti

Tehdejší vedoucí stavebního úřadu byla žena, která svou úlohu nezvládala. Jistě byla schopná odbornice, ale nebyla dobrá manažerka. Trpěla pocitem sebestřednosti a přemrštěné důležitosti, nebyla ochotná delegovat pravomoci na jiné pracovníky. Styl jejího řízení a vedení úřadu byl autoritativní, nepřipouštěla diskuzi ani jakýkoliv kompromis. Svou důležitostí byla téměř posedlá a bez jejího vědomí ze stavebního úřadu nevyšel ani „papír“.

V té době byla na stavebním úřadě zaznamenána také vysoká fluktuace. Trvale přicházející noví pracovníci nebyli schopni zvládnout vysoké nároky na znalosti legislativních procesů ani styl řízení tehdejší vedoucí. Práce ve vypjaté atmosféře pro ně byla psychicky natolik zatěžující, že po zkušební době nebo záhy po jejím skončení z úřadu odcházeli. Bylo velmi málo odborníků znalých problematiku jednotlivých řízení a noví se nestihli odborníky stát. Stavební řízení se táhla, úředníci nedodržovali zákonem stanovené lhůty, což vedlo k nespokojenosti jednak ze strany stavebníků, tak ze strany pracovníků úřadu. Ze strany vedoucí úřadu nepřicházelo žádné inovativní řešení, nedokázala být dostatečně kreativní a ani připustit fakt, že řízení úřadu prostě nezvládá.

Jak je uvedeno v kapitole 3.3 schopnost a kvalita manažera, ředitele nebo vedoucího bývá posuzována dle kvality jeho podřízených pracovníků. Na nich se odráží jeho schopnost motivovat a rozvíjet lidi a směřovat je správně k jejich cílům. Tyto schopnosti však vedoucí stavebního úřadu neměla a proto bylo otázkou času, kdy stížnosti na fungování tohoto úřadu vzrůstající geometrickou řadou, vyvolají nutnost, provést změnu vedení.

4.3.1 Nastavení nových pravidel

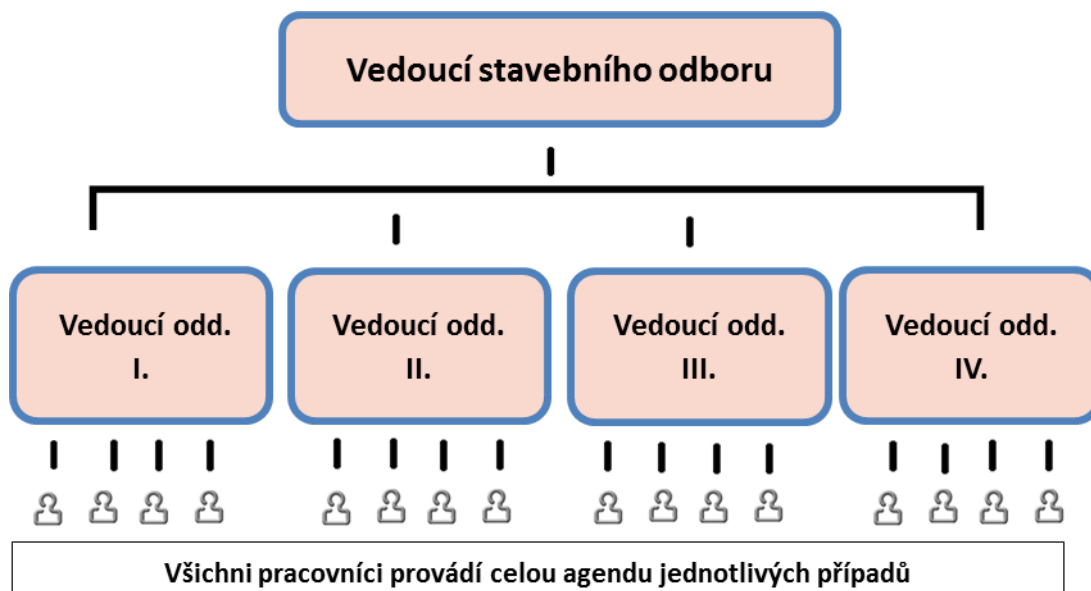
Nový vedoucí, stavební inženýr se ukázal jako člověk, který má v oblasti stavebnictví velké zkušenosti a to z hlediska praktického (stavbyvedoucí, inženýring, příprava liniových staveb), teoretického i legislativního (běžný pracovník stavebního úřadu), jako člověk s obecným přehledem a nadhledem a manažerskými schopnostmi. Po jeho příchodu se situace začala postupně měnit.

Je zřejmé, že ke změně nemohlo dojít okamžitě po nástupu nového vedoucího. Bylo nutné se vzájemně poznat. Vedoucí svůj nový post, stávající a zavedené fungování úřadu, své podřízené a nadřízené a v neposlední řadě také stávající zaměstnanci svého nového šéfa. Hned zpočátku bylo jasné, že volba byla správná. Vedoucí se o své podřízené zajímal,

považoval za důležité vědět, zda chodí rádi do práce, zda je jejich zaměstnání naplňuje a pokud to tak není, proč. A protože chtěl vědět, tak se dozvěděl.

Projevil se jako osobnost, která dokáže použít hlavní zásady mezilidské komunikace, měl intuici, byl kreativní, využíval systém zpětné vazby a hlavně měl chuť něco změnit. Vytvořil novou organizační strukturu rozdělení úřadu, jejíž fungování bylo inspirováno existencí malého stavebního úřadu o pěti lidech. Model se jevil zajímavý tím, že z jednoho nefunkčního a těžkopádného úřadu o 20 lidech (pracovní zařazení -technik, případně referent stavebního úřadu), byla vytvořena čtyři menší pracoviště (oddělení) na sobě vzájemně nezávislá.

4.4 Organizační struktura podle nových pravidel



Obrázek 9 Současná organizační struktura (zdroj vlastní)

Nový model organizační struktury s sebou přinesl nutnost rozdělit území správního obvodu v působnosti stavebního úřadu Zlína nutnost rozdělit území další fází na tzv. „kvadráty“ (viz příloha č. 3). Každému oddělení bylo přiřazeno určité území správního obvodu, pro něhož pracovníci oddělení začali vykonávat veškerou agendu stavebního úřadu.

4.4.5 Vyhodnocení procesu řízení změny

Jelikož tento způsob organizace práce je již testován několik let, lze vyvodit závěry a vyhodnotit úspěšnost tohoto kroku.

V prvé řadě se pozitivní ohlasy dostavily ze strany stavebníků – klientů. Najednou měl každý z nich „svého úředníka“ který

- znal dokonale řešené území včetně vazeb a vlivů okolí
- znal řešenou stavbu od počátku do konce
- měl motivaci k rychlému a správnému dokončení správního řízení (spousta nových žádostí)
- měl motivaci vybízet účastníky ke smíru (nebyl nikdo další, kdo by vedl sankční řízení místo něj)

Po nějaké době přišel vedoucí s novým opatřením, kdy na své podřízené delegoval zodpovědnost. Každý z techniků – referentů se stal oprávněnou úřední osobou s pravomocí podepisovat sám za sebe každý výstup jdoucí ze stavebního úřadu. Ulehčil tím práci sobě i svým podřízeným. Zpočátku panovala na úřadě jistá fáze obav, najednou se někteří zalekli toho, že jen oni sami jsou zodpovědní za své výkony. Nicméně i tato skutečnost vedla ke zkvalitnění práce. Možná hrozba z nároku uplatnění škody, kterou by pracovník špatně vydaným rozhodnutím mohl způsobit, byla motivující. Technici ve větším množství začali využívat nabízené kurzy a školení a sami měli zájem stát se odborníky.

Největší výhodou a úspěchem celého procesu řízení byl fakt, že stavební úřad ve Zlíně tímto procesem řízení změny získal 20 odborníků – specialistů na celou vykonávanou agendu a má vedoucího, kterého už dnes lze označit za lídra.

Pokud si dle teoretické části provedeme zhodnocení stylu řízení manažera stavebního úřadu, jednoznačně lze toto klasifikovat jako demokratické. Manažer na základě provedených změn dává svým podřízeným méně příkazů, podporuje jejich vlastní iniciativu, akceptuje návrhy svých podřízených, ale konečné rozhodnutí, je vždy na něm. Za jeho vedení se OSaDŘ stalo fungující a stabilizované. Nelze ani pominout fakt, že fluktuace zaměstnanců téměř vymizela.

4.5 Realizace průzkumu dotazníkového šetření

Dalším krokem výzkumu byl proveden sběr dat formou anonymního dotazníku. Důvodem výběru této metody bylo doplnit výše popsanou metodu analýzy dokumentů a zanalyzovat detailněji osobnost a styl řízení vedoucího stavebního úřadu.

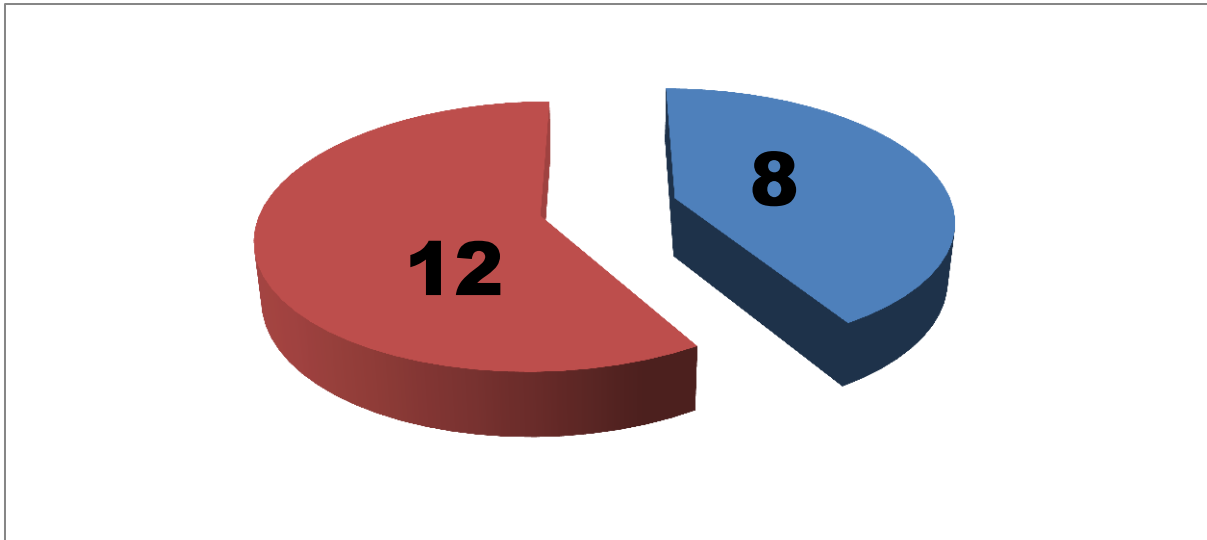
V první řadě bylo nutno sestavit dotazník, který byl následně osobně předán zaměstnancům stavebního úřadu Magistrátu města Zlína. Díky osobnímu kontaktu nebyl k dotazníku přiložen průvodní dopis.

Sběr dat pro dotazníkové šetření byl realizován v měsíci lednu 2017 a zúčastnili se jej pouze zaměstnanci (technik - referent) z Oddělení stavebně správních řízení, což činí 20 lidí. Informace získané od kolegů z Oddělení dopravně správních řízení a Oddělení spisovny a administrativy by nebyly zcela relevantní, jelikož Oddělení dopravně správních řízení bylo v rámci úpravy organizační struktury Magistrátu MMZ přiřazeno ke Stavebnímu odboru (původní označení) v roce 2016 a Oddělení spisovny a administrativy vykonává pouze administrativní činnost, archivaci, digitalizaci spisů apod., tudíž činnost samosprávy. Je bezpochyby, že podřízenými vedoucího Odboru OSaDŘ jsou také oddělení dopravy a administrativy, nicméně autorka práce rozhodla, že respondenty budou pouze výše uvedení z důvodu největšího dopadu změny vedoucího úřadu. Dotazníky vyplnili všichni dotazovaní.

První část dotazníku obsahuje odpovědi týkající se délky působení na stavebním úřadě Magistrátu města Zlína, zbylá část dotazníků směřuje ke zjištění, jak vnímají vedoucího stavebního úřadu jeho podřízení. Otázky týkající se demografických ukazatelů nebyly v rámci dotazníku pokládány, jelikož autorka práce se domnívá, že nejsou pro daný výzkum směřodaté. Jsou uvedeny pouze pro informaci - všichni respondenti jsou absolventi vysokých škol, poměr pohlaví 7 mužů a 16 žen, věk v rozmezí 35 – 55 let. Na základě obdržených odpovědí, byly veškeré údaje zaznamenány a pro přehlednost znázorněny formou grafů, včetně komentářů k nim, následně byla provedena analýza a vyhodnocen styl řízení.

4.5.1 Dotazník adresovaný zaměstnancům stavebního úřadu

- 1. Pracoval/a jste na stavebním úřadě MMZ v době platnosti tzv. „systému specialistů“ - 4 specializovaná oddělení (specialisté pro územní řízení, specialisté pro stavební řízení, specialisté pro ohlašované stavby a pro stavby vyžadující územní souhlas, specialista pro státní stavební dohled)??**



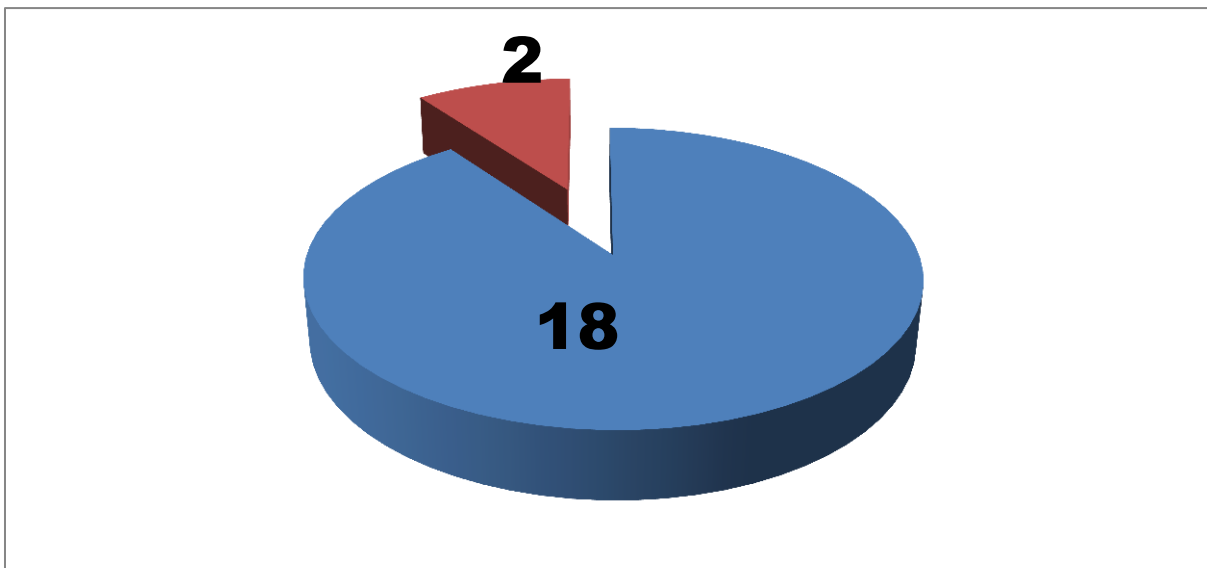
Graf 1 Práce na stavebním úřadě MMZ v době platnosti „specialistů“
(Zdroj vlastní)

Ano - 12 = 60%

Ne – 8 = 40%

Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, ne všichni současní pracovníci stavebního úřadu pracují ve své pozici více než 13 let. Ale vzhledem k tomu, že se jedná o 60%, lze vyhodnotit, že údaje podávané o tomto modelu jsou relevantní.

2. Vyhovuje Vám současný systém organizace práce?



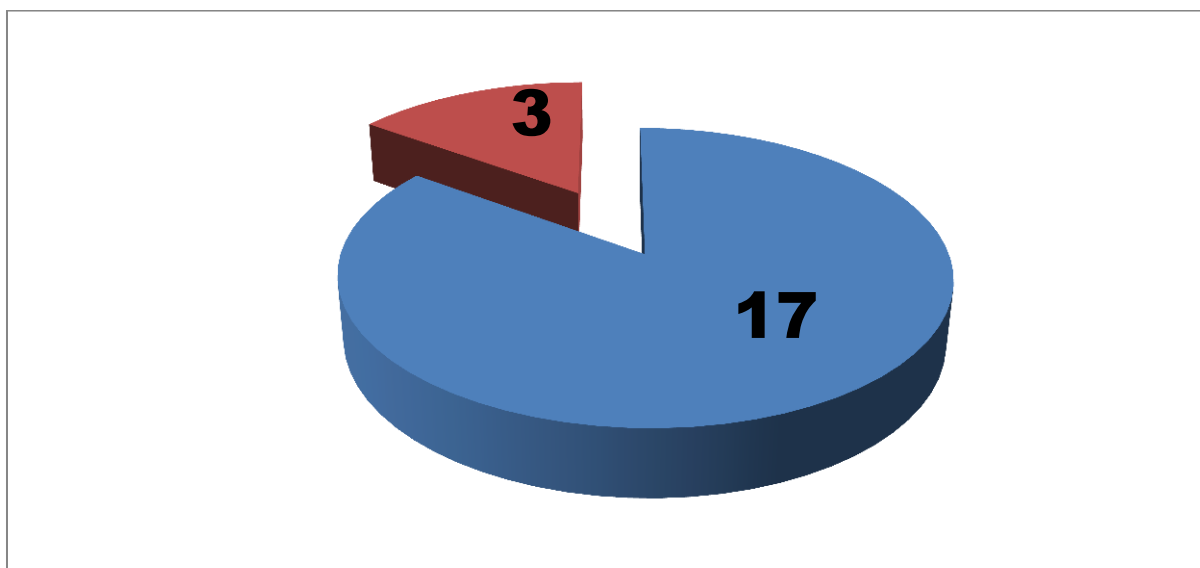
Graf 2 Systém organizace práce
(Zdroj vlastní)

Ano - 18 = 90%

Ne – 2 = 10%

Otázka č. 2 by měla v kontinuu navazovat na otázku předchozí, nicméně byla položena všem respondentům. I tak je velmi uspokojivé, že 90% zaměstnanců je spokojeno se systémem organizace a rozdělení práce, který v současné době na stavebním úřadě funguje (ať už zažili předchozí vedení, nebo ne).

3. Jste spokojen/a se stylem řízení vedoucího OSaDŘ?



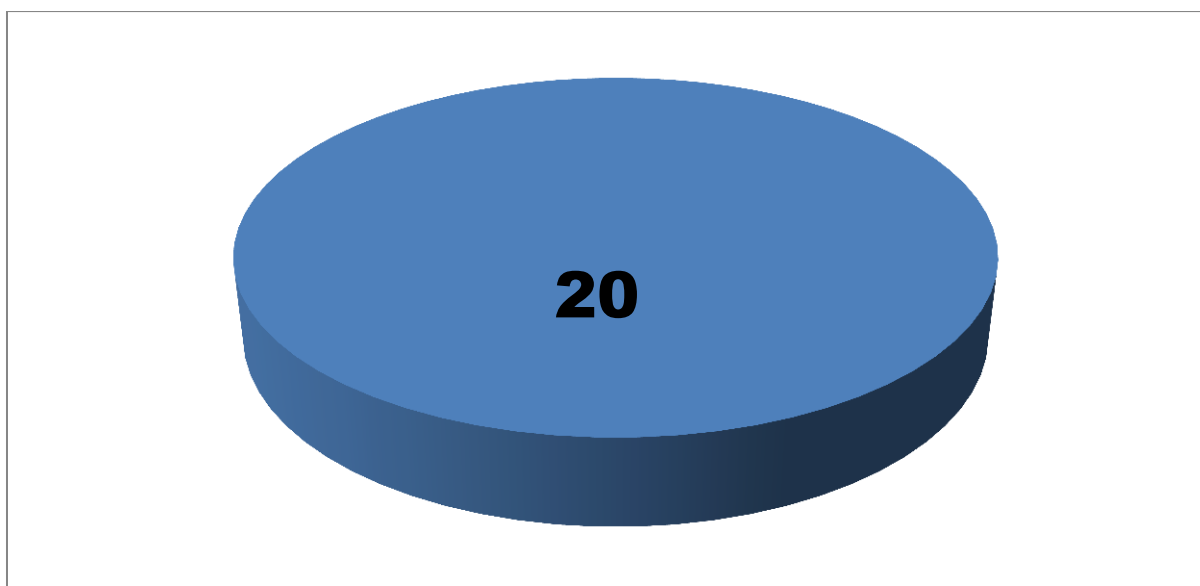
Graf 3 Spokojenost se stylem řízení
(Zdroj vlastní)

Ano – 17 = 85%

Ne – 3 = 15%

Tato otázka byla položena spíše obecně, nebyl zde specifikován styl řízení, pouze orientace na to, jak podřízení vnímají fakt, že jsou „nějakým stylem“ řízeni a zda jim to vyhovuje. Spokojeno je 85% respondentů, což je velmi uspokojivé.

4. Je dle Vašeho názoru vedoucí odboru OSaDŘ dobrým manažerem?



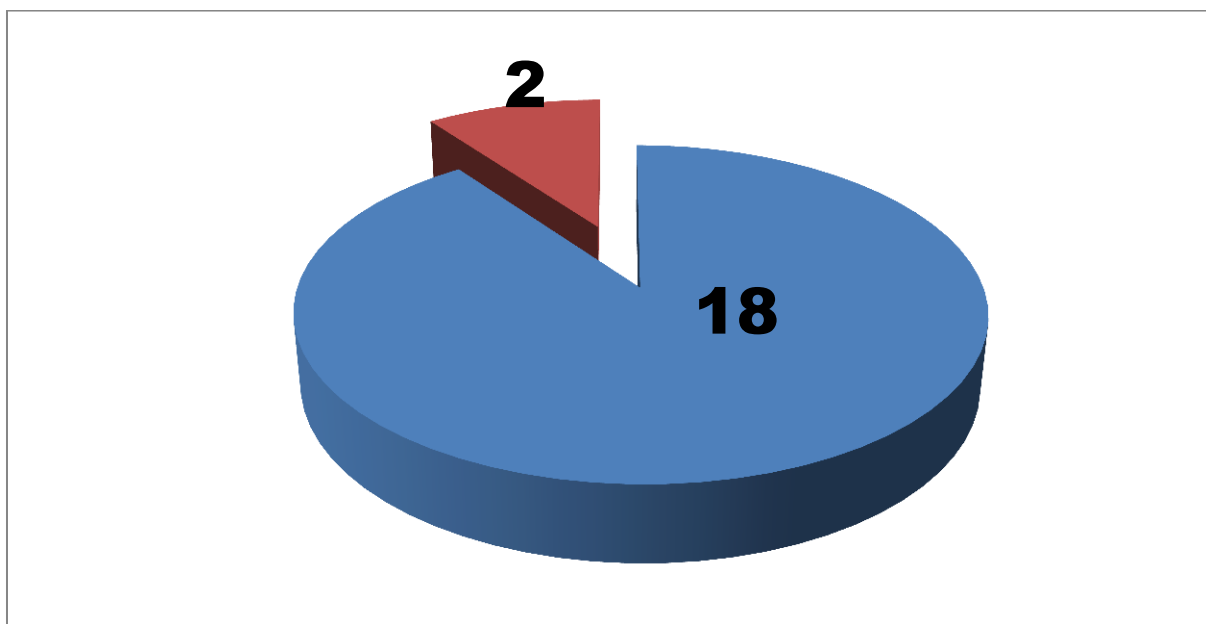
Graf 4 Vedoucí OSaDŘ jako manažer
(Zdroj vlastní)

Ano – 20 = 100%

Ne – 0 = 0%

O manažerských schopnostech svého vedoucího nepochybuje žádný z podřízených pracovníků. Všechny 100% odpovědi klasifikovaly vedoucího jako dobrého manažera.

5. Dokáže se vedoucí odboru OSaDŘ postavit za své podřízené?



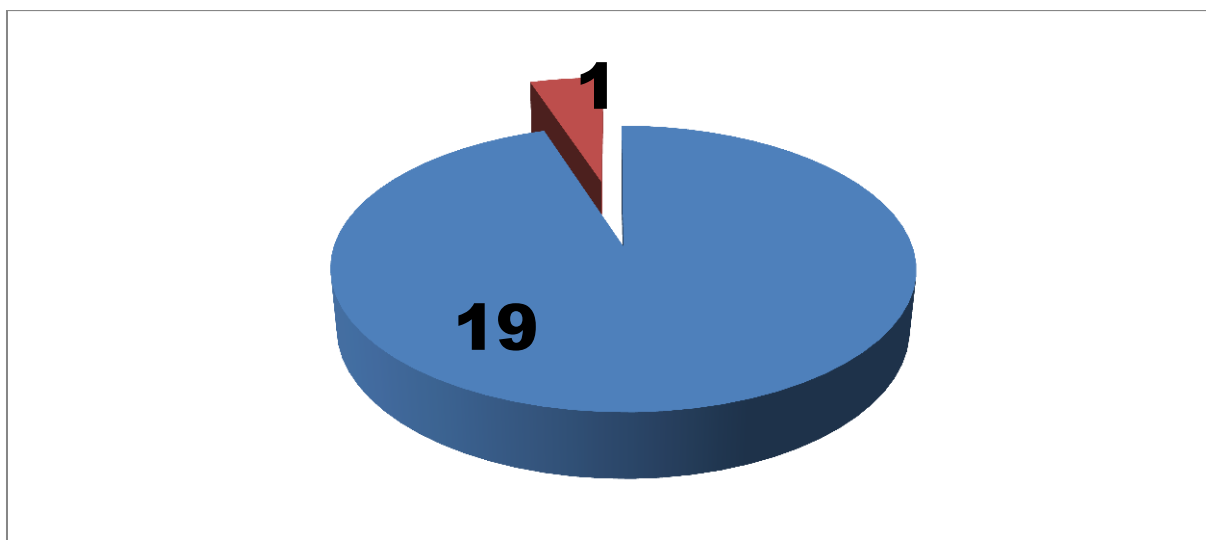
Graf 5 Vedoucí odboru OSaDŘ – zastání podřízených
(Zdroj vlastní)

Ano – 18 = 90%

Ne – 2 = 10%

I ve věci důvěry k vedoucímu plných 90% zaměstnanců vyslovilo názor, že v případě potřeby dokáže stát na jejich straně, podpořit je a zastat se jich.

6. Dokáže vedoucí odboru OSaDŘ svým podřízeným nabídnout pomoc, nasměrovat je a poradit?



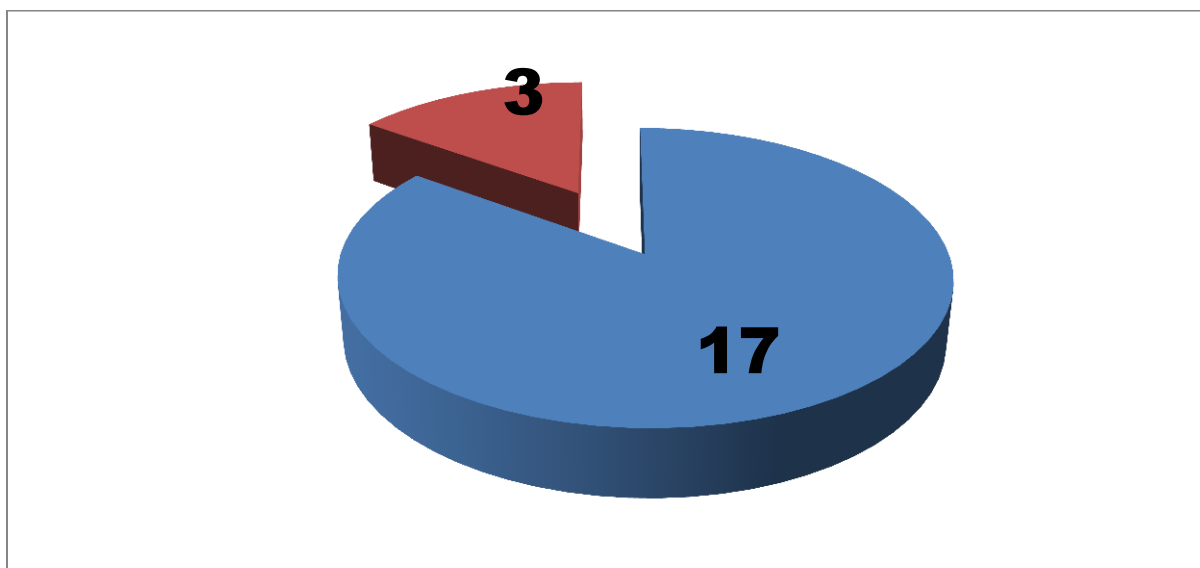
Graf 6 Nabídnutí pomoci od vedoucího OSaDŘ
(Zdroj vlastní)

Ano – 19 = 95%

Ne – 1 = 5%

95% podřízených uvádí, že v případě vlastního selhání, je vedoucí stavebního úřadu ochoten jim pomoci, mohou se na něj obrátit např. při řešení obtížných a specifických případů.

7. Je pro Vás vedoucí odboru OSaDŘ uznávanou autoritou?



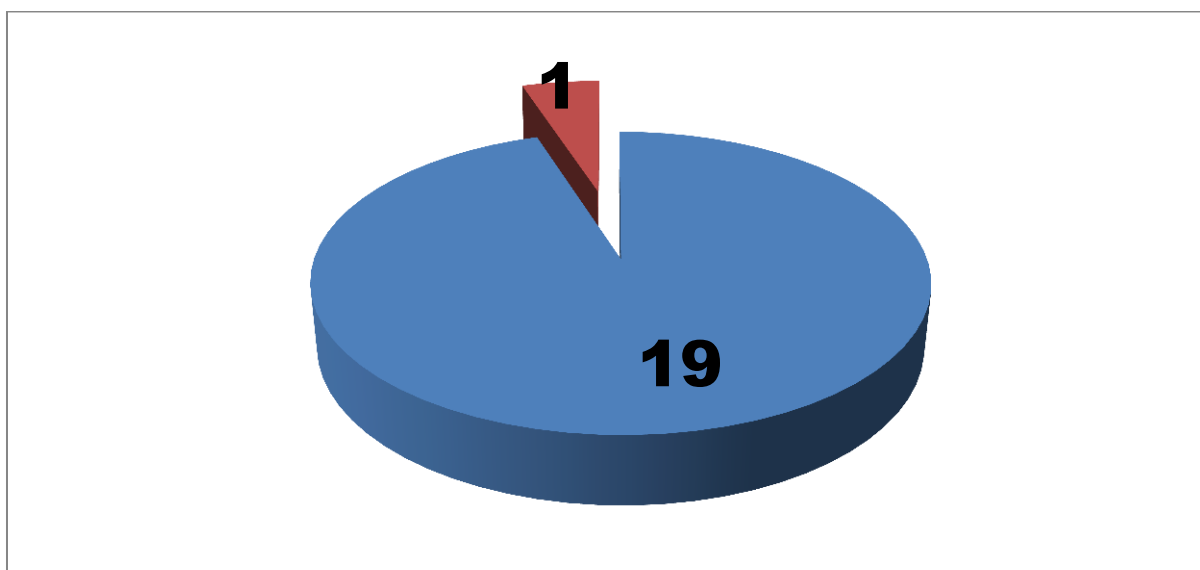
Graf 7 Vedoucí OSaDŘ jako autorita
(Zdroj vlastní)

Ano – 17 = 85%

Ne – 3 = 15%

Zde je nutné poukázat na to, že si každý pod pojmem autorita může představit něco jiného. Někdo autoritativní typ, někdo svůj vzor, jiný člověka, ke kterému vzhlíží díky jeho vlastnostem a další zase jako někoho, jehož společenské postavení je na vysoké úrovni. Nelze specifikovat, jakým způsobem autoritu vedoucího uznávají jeho podřízení, nicméně 85% jej jako autoritu vidí.

8. Dostanete vždy informace nutné k výkonu Vaší práce (novely, nové právní výklady, judikáty, metodiky apod.) od vedoucího OSaDŘ včas?



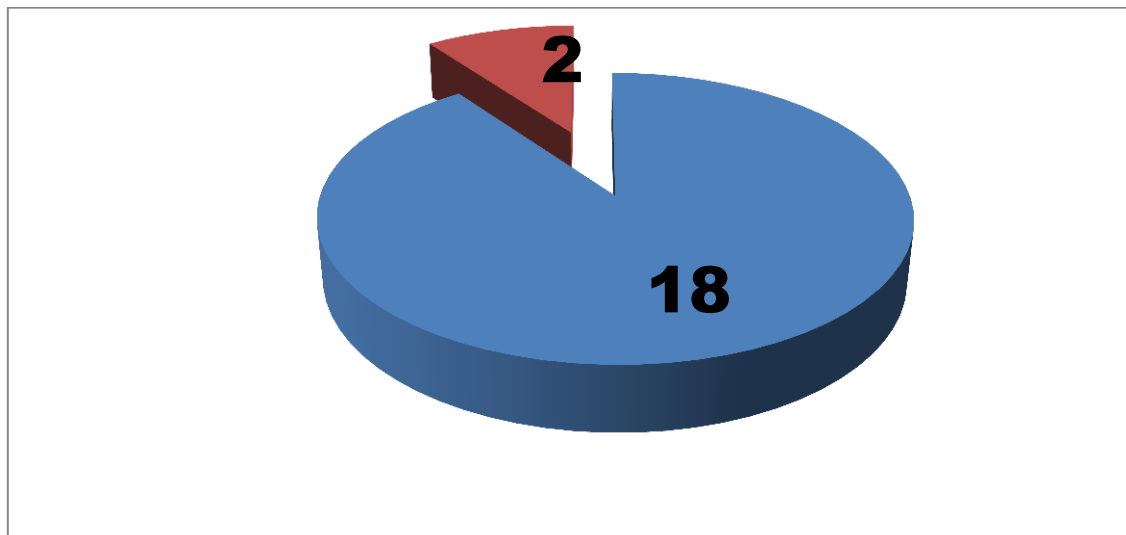
Graf 8 Informace nutné k výkonu práce
(Zdroj vlastní)

Ano – 19 = 95%

Ne – 1 = 5%

95% respondentů uvedlo, že je vedoucí o příchodivších novinkách informuje s dostatečným předstihem, z čehož je zřejmé, že považuje za nutné své podřízené o důležitých věcech informovat.

9. Kontroluje důsledně vedoucí odboru OSaDŘ plnění svých příkazů?



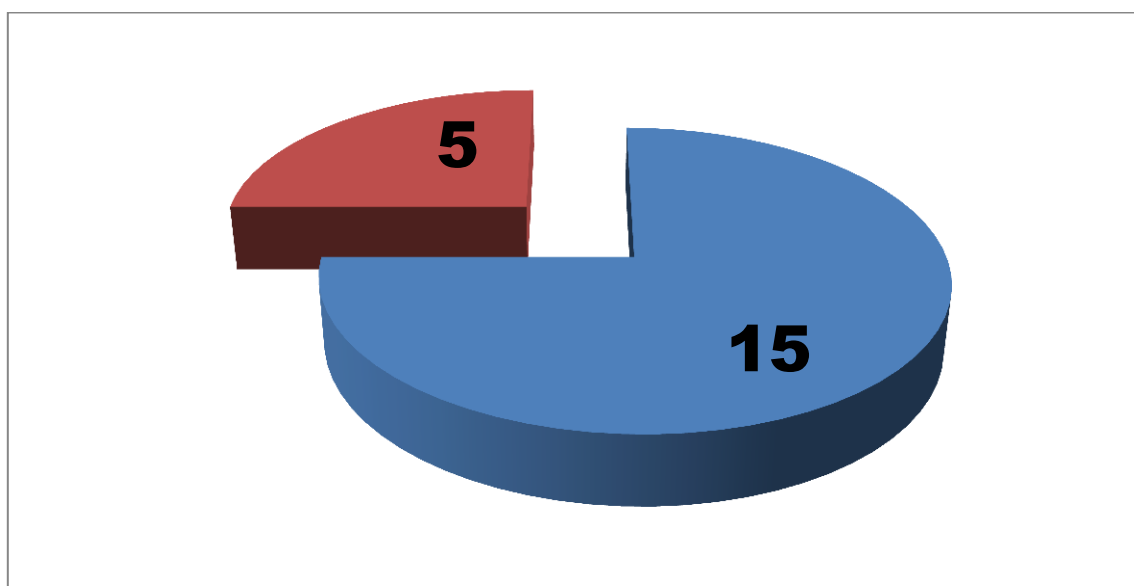
Graf 9 Důsledné plnění zadaných úkolů
(zdroj vlastní)

Ano – 18 = 90%

Ne – 2 = 10%

Z uvedeného grafu je zřejmé, že vedoucí vyžaduje plnění zadaných úkolů velmi striktně. Jedná se o jednu z charakteristik byrokratického a autokratického řízení. Z hlediska získání a udržení si autority manažera vůči svým podřízeným je kontrola zadaných úkolů žádoucí.

10. Je styl řídicí činnosti vedoucího OSaDŘ ovlivňován politickým tlakem?



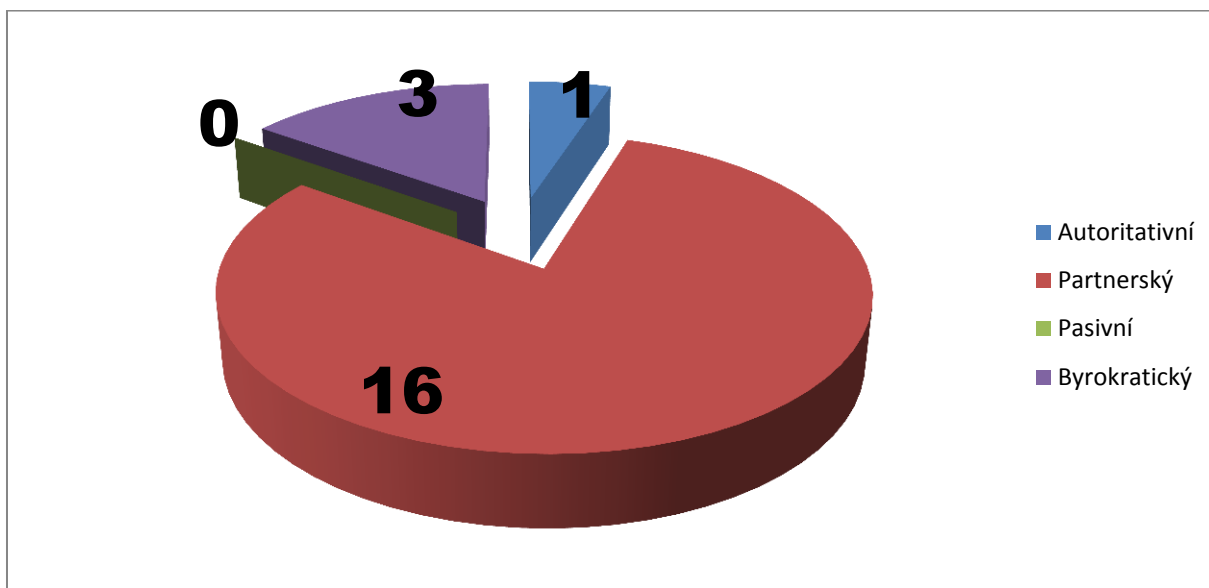
Graf 10 Ovlivňování politickým tlakem
(zdroj vlastní)

Ano – 15 = 85%

Ne – 5 = 15%

85% podřízených si myslí, že na styl řízení jejich vedoucího má vliv politická reprezentace města.

11. Která z níže uvedených charakteristik nejvíce vystihuje styl řízení vedoucího odboru OSaDŘ v rámci pracovního procesu?

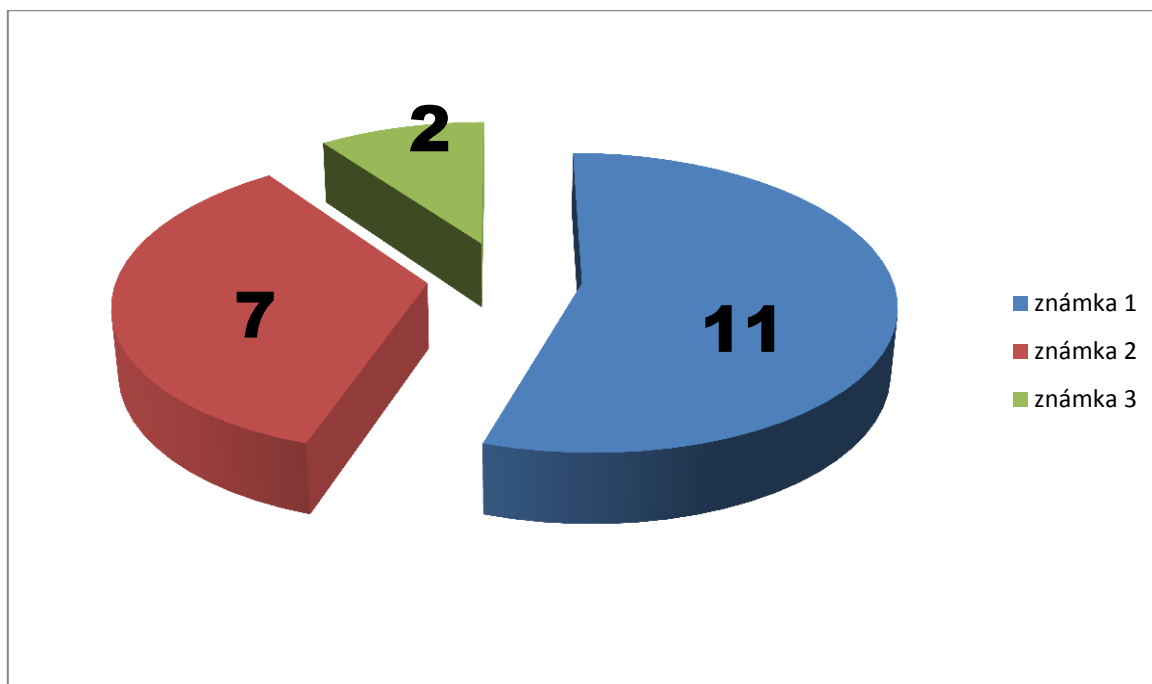


Graf 11 Styl řízení vedoucího odboru OSaDŘ
(Zdroj vlastní)

- Autoritativní – 1 = 5%
- **Partnerský, kooperační – 16 = 80%**
- Pasivní, benevolentní – 0 = 0%
- Byrokratický, přijímá příkazy a předává dál – 3 = 15%

Dle uvedeného grafu je zřejmé, že pasivní, nebo-li liberální styl řízení není pro vedoucího charakteristický. 80% si myslí, že styl vedení je partnerský. Není vyloučeno, že převážná část respondentů nemá jasnou představu, co přesně tento styl řízení znamená. Výraz kooperace – spolupráce už definuje styl tohoto řízení jasněji. 15% vidí styl řízení vedoucího jako byrokratický, což je do jisté míry i nutné, jelikož v rámci své činnosti přenáší jednotlivé požadavky vedení Magistrátu MMZ a místní samosprávy na své podřízené, což je ve státní správě samozřejmostí. 5% vidí styl řízení vedoucího jako autoritativní.

12. Ohodnoťte vedoucího odboru OSaDŘ jako celek známkou 1-5 (způsobem jako ve škole - 1 je nejlepší, 5 je nejhorší)



Graf 12 Celkové hodnocení vedoucího odboru OSaDŘ
(Zdroj vlastní)

- **Známka 1 – 11 = 55%**
- Známka 2 – 7 = 35%
- Známka 3 – 2 = 10%

Konečné hodnocení předmětného dotazníku by vedení Magistrátu města Zlína ocenilo, jelikož je z něj zřejmé, že v pozici vedoucího Odboru stavebních a dopravních řízení stojí člověk, jehož si podřízení velmi cení. 55% hodnotí celkově jeho práci jako výbornou, 35% jako chvályhodnou a 10% jako dobrou. Autorka této práce se domnívá, že tento výsledek lze skutečně hodnotit jako kladný jelikož je známo, že podřízení ke svým šéfům příliš shovívaví nebývají.

4.5.2 Vyhodnocení styl řízení dle dotazníkového šetření

Na základě obdržných a zanalyzovaných odpovědí je zřejmé, že i samotní podřízení, byť nezáměrně, klasifikovali styl řízení manažera stavebního úřadu jako demokratický. Pokud si připomeneme v odborné literatuře uvedený styl demokratického řízení, kdy podle Bělohávků (Bělohávek, F. a kol. 2006 s. 151) vedoucí osoba deleguje značnou část své autority, akceptuje názory druhých, nechává jim prostor k vyjádření jejich představ, informuje je o situaci v organizaci, vytváří klima důvěry, závěr je zcela nezpochybnitelný.

4.6. Zúčastněné pozorování

Jak už bylo uvedeno v metodice předmětné diplomové práce, metoda pozorování spočívá v záměrném, cílevědomém a plánovitém sledování smyslově vnímatelných skutečností. Za zúčastněné pozorování lze označit situaci, kdyže pozorovatel je jedním z aktérů procesů a jevů, které pozoruje.

Objektem pozorování byl vedoucí stavebního úřadu MMZ, který o tom, že se pro účely zpracování diplomové práce stane subjektem pozorování, nebyl informován. Metoda sběru dat byla prováděna přímo na pracovišti stavebního úřadu v rámci pracovní doby. Postřehy získané pozorováním byly zaznamenány komparovány s výsledky předchozích metod.

V průběhu samotného pozorování autorka práce zaznamenávala rozsah činnosti manažera stavebního úřadu, jelikož poměrně velkou část své zodpovědnosti delegoval na své podřízené. Následně bylo vyhodnoceno, zda tyto činnosti spadají mezi základní manažerské funkce. Pro názornost si uvedeme pouze příklady některých činností

Plánování - Plánuje rozdělení přidělených financí (nákup služebních vozů, výměna vybavení kanceláří, pořízení nových pracovních pomůcek – fotoaparáty apod.). Plánuje porady, plánuje zastupitelnost při absenci většího počtu zaměstnanců, školení podřízených.

Organizování - Koordinuje součinnost jednotlivců spolupracujících při navazujících činnostech – vznik a založení spisu (administrativa), vedení řízení (technik-referent), vydání rozhodnutí (technik-referent), kompletace spisu (technik-referent), archivace (administrativa) a následně digitalizace (administrativa). Koordinuje spolupráci stavebního úřadu s ostatními odbory Magistrátu města Zlína.

Vedení a řízení pracovníků - Sjednocuje pohled techniků na problematiku výkladu jednotlivých ustanovení stavebního zákona. Zajišťuje jednotnost výstupů stavebního úřadu.

Kontrolování - Kontroluje plnění zadaných úkolů jednotlivých pracovníků

Personalistika - Účastní se výběrových řízení, navrhuje odměny svých podřízených vedení.

Krom výše uvedeného vykonává spoustu dalších činností specifických pro státní správu - Pokud je třeba, předkládá návrhy řešení radě města Zlína a tyto také vysvětluje a odůvodňuje. Vede důležitá jednání s investory staveb nadmístního významu. Konzultuje investiční záměry Statutárního města Zlína ve vztahu k možným legislativním potížím, souladu se zásadami územního plánu apod.

4.6.1 Vyhodnocení stylu řízení dle pozorování

V rámci pozorování bylo zjištěno, že vedoucí stavebního úřadu má poměrně velký zájem o své podřízené, záleží mu na nich a na jejich pracovní pohodě, jeho cílem je klidné prostředí na pracovišti, nabádá je ke vzájemné komunikaci mezi sebou, doporučuje konzultovat svá komplikovaná řízení s kolegy jiných oddělení, kteří tím získají větší rozhled a další zkušenosti. Sám jde tímto směrem příkladem, denně obchází jednotlivá pracoviště a probírá s nimi rozhodnutí. Prioritou je pro něj dobře odvedená práce, trvá na plnění přidělených úkolů. Tresty za nesplnění úkolů využívá ojediněle.

Pokud ještě jednou využijeme poznatků z teoretické části a uvedeme si rovnici úspěšného řízení, kdy: úspěšně řídit = znát (kvalifikace) + mít pravomoc (hierarchie) + chtít (motivace) + stačit (aktualizace poznatků) a za neznámé dosadíme konkrétní údaje z dané diplomové práce, získáme manažera stavebního úřadu ve Zlíně, jehož styl řízení byl podrobně analyzován a bylo zjištěno, že plní požadavky efektivního řízení, je přirozenou autoritou a lídrem. O této skutečnosti nakonec svědčí i fakt, že ve své funkci jako vedoucí Odboru stavebních a dopravních řízení setrvává napříč spektrem měnících se politických garnitur ve městě Zlíně.

4.7 Návrh řešení

Na základě vyhodnocení všech tří dílčích, na sobě vzájemně nezávislých, technik výzkumu, autorka práce došla k závěru, že styl řídicí činnosti vedoucího stavebního úřadu lze klasifikovat jako demokratický. Splňuje všechny jeho charakteristické rysy. Ojediněle styl demokratický doplňuje byrokratický s autokratickým. Kombinace uvedených, vzájemně se doplňujících stylů splňuje požadavky úspěšného manažera, který je schopen efektivně řídit a vést svěřený odbor.

V rámci vyhodnocení dotazníkového šetření se autorka práce zamýšlela nad otázkou č. 10, kdy 85% dotazovaných uvedlo, že vedoucí odboru je pod politickým tlakem. V tomto případě, který se samozřejmě jeví jako nežádoucí, by bylo vhodným řešením oddělení státní správy od politických zásahů územní samosprávy a celkově od politické moci. Dobrý politik většinou není dobrým administrátorem a chod úřadu by měl zabezpečovat schopný manažer.

5. Závěr

Do určité doby převládaly názory, že pro úspěšnou práci manažera jsou důležité jeho osobnostní předpoklady a rysy, že manažerem se člověk už narodí, tedy, že existují určité vlastnosti, které člověka předurčují k tomu, aby se úspěšným manažerem stal. Pokud tyto vrozené schopnosti vlastní a rozvíjí, je to první krok k tomu, jak se stát řídicím pracovníkem, vedoucím, manažerem nebo lídrem.

Ne každý člověk ve vůdčí pozici, stejně tak jako ne každý manažer, může být skutečným lídrem. Jak jsme se dozvěděli v teoretické části této práce, vést znamená podněcovat, inspirovat, motivovat, trénovat a přesvědčit jednotlivce a kolektivy, aby se ze všech sil snažili dosáhnout žádoucích výsledků.

Ve státní správě je stěžejní činností práce s lidmi. Způsob, jakým získává manažer spoluúčasť jednotlivých podřízených na realizaci a výkonu své řídicí funkce, bývá nazýván stylem řízení. Způsoby a celkový styl řízení pracovního týmu působí na výkonnost a efektivnost práce týmu. Styl řídicí činnosti manažera je klíčový faktor a základní stavební kámen každé dobře fungující organizace. Je založen na určité tendenci chovat se k druhým rutinním, stejným způsobem.

Cílem této diplomové práce bylo shromáždit, popsat a následně vyhodnotit a zanalyzovat styl řídicí činnosti manažera ve státní správě. V teoretické části se autorce práce podařilo vymezit základní pojmy související se zadáním práce, jak jsou veřejná správa, státní správa, manažer a jeho kompetence, klíčové kompetence a v neposlední řadě také styly řídicí činnosti. Teoretické poznatky byly tematicky zařazeny do jednotlivých kapitol a je možno konstatovat, že daná problematika této části diplomové práce, byla pojednána jako teorie čerpající z odborné literatury a z odborných publikací.

V praktické diplomové práce části si autorka práce kladla za cíl shromáždit co nejvíce relevantních informací poskytnutých respondenty a závěrem tyto doplnit o několik dalších údajů z vlastního pozorování. Dalším krokem ke splnění cíle bylo na základě získaných poznatků vyhodnotit, jaký styl řídicí činnosti uplatňuje vůči svým podřízeným manažer ve státní správě.

Díky provedené analýze byl identifikován styl řídicí práce manažera jako demokratický. Jako takový vede lidi k samostatnosti a odpovědnosti, při vykonávané práci, zapojuje je do rozhodování a podporuje v nacházení vlastních řešení a postupů. Chyby podřízených nebere

jako důvod k jejich potrestání, ale jako příležitost poučit se pro příště. Lidé vedení takovým manažerem často přicházejí s vlastními návrhy a nápady a svou energii zaměřují na to, jakým způsobem lépe dosáhnout stanovených cílů nebo zlepšit svůj výkon.

Závěrem této diplomové práce autorka navrhuje možnost použití práce, jako metodické pomůcky na úřadech, které svou agendu doposud vykonávají neřízeným způsobem.

6. Seznam použitých zdrojů

6.1 Tištěné zdroje

1. **ARMSTRONG, M.**, Jak být ještě lepším manažerem, Praha: Victoria Publishing, 1995, s. 314, ISBN 80-85865-66-1
2. **BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O.**, *Management*. Brno: Computer Press, 2006. S. 724, ISBN-80-251-0396-X
3. **BENDER, P.**, Niterný leadership, Praha: Management Press, 2009, s. 220, ISBN 978-80-7261-069-3
4. **BLAŽEK, L.**, Hledání faktorů úspěšnosti, In Faktory úspěšnosti podniku. Brno: Masyrykova univerzita, 2001, s. 7-11, ISBN 80-210-2708-8
5. **BLAŽEK, L.**, Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2011, s. 191, ISBN 978-80-2473-275-6
6. **BRŮNA, M.** *Veřejná správa: se zaměřením na obce a kraje*. Praha: Institut pro místní správu, 2006. s. 87.
7. **BŘEŇ, J.** Základní charakteristika veřejné správy. 1. vyd. Praha: Institut pro místní správu Praha, 2011. 83 s. ISBN 978-80-86976-22-8.
8. **BŘEŇ, J.** Základní charakteristika veřejné správy. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Institut pro veřejnou správu Praha, 2014. 103 s. ISBN 978-80-86976-29-7.
9. **FORET, M. a kol.** Marketingová komunikace. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, 443 s. ISBN: 80-251-1041-9
10. **HENDRYCH, D.** Správní věda: teorie veřejné správy. 3., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. 231 s. ISBN 9788073574581
11. **HRON, J.** Teorie řízení. Praha : PEF ČZU, 2002. 138 s. ISBN 80-213-0695-5.

12. **KEENANOVÁ, K.** Průvodce manažera – plánování. Praha: Ando publishing, 1995, s. 61, ISBN 80-02-25478-5
13. **KUBEŠ, M. SPILLEROVÁ, D. KURNICKÝ, R.** Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.
14. **LEDNICKÝ, V.**, Základy managementu, 1. vydání, Ostrava: Repronis, 2007, s. 165, ISBN 978-80-7329-148-8
15. **PITRA, Z.** Dovednosti a image manažera. 1. vydání, Praha, Bankovní institut vysoká škola, a.s., 1997, s. 330, ISBN 80-7265-041-6
16. **POMAHAČ, R. VIDLÁKOVÁ, O.** *Veřejná správa*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2002. 278 s. ISBN 80-7179-748-0.
17. **PŘENOSIL, J. VOLEK, P.** *Veřejná správa. Skripta Mendelovy zem. a les. univerzity, Brno 2005.6.2 Elektronické zdroje*
18. **PŮČEK, M., OCHRANA, F. a kolektiv.** *Chytrá veřejná správa: Kohezní politika*. Praha: MMR, Národní orgán pro koordinaci, 2009. 200 s. ISBN 978-80-86616-27-4.
19. **SKULOVÁ, S. a kol.** *Základy správní vědy*. Brno: Masarykova univerzita, 2014, 215 s. ISBN 978-80-210-7335-7
20. **ŠTRACH, P.** *Principy managementu*, 1. vydání, Praha: Vysoká škola ekonomie a management, 2008, s. 157, ISBN 978-80-86730-32-5
21. **THOMSON, R.** *Řízení lidí*, 1. vydání Praha: ASPI, 2007, s. 262, ISBN 978-80-7357-267-9
22. **TURECKIOVÁ, M.** *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, s. 172, ISBN 80-247-0405-6
23. **VÁCHAL, J. VOCHOZKA, M.** *Kolektiv autorů. Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 688 s. *Finanční řízení*. ISBN 978-80-247-4642-5.

24. **VEBER, J. & kol.** Management: Základy, prosperita, globalizace, 1. vydání. Praha: Management Press, 2004, s. 704, ISBN 80-7261-029-5

25. **VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ M.**, Kompetence ve vzdělávání, Praha: Grada, 2008, s. 160, ISBN 978-80-247-1770-8

6.2 Elektronické zdroje

1. **Akademie Orlita.** Manažerské dovednosti. Manažerské kompetence. [online]. 2013. [cit. 2017-03-12]. Dostupné z WWW: <http://www.orldita.cz/kompetence-manazera/>
2. **Cevro.cz.** Rozhovor s prof. Dušanem Hendrychem v HN Kariéra speciál. [online]. 2015. [cit. 2017-03-12]. Dostupné z WWW: <http://cevroinstitut.cz/cs/clanek/o-programu-mpa-rozhovor-s-prof-judr-dusanem-hendrychem-csc-pro-hn-kariera-special/>
3. **Dyrt Zdeněk.** Etika v podnikatelském prostředí. [online] [cit. 2017-03-17]. Dostupné z WWW:
<https://books.google.cz/books?id=0VdaAgAAQBAJ&pg=PA191&lpg=PA191&dq=mana%C5%BEer+ve+st%C3%A1tn%C3%AD+spr%C3%A1v%C4%9B&source=bl&ots=Qn63O97Dqk&sig=Y6T0TEH2a9xLvAjIinzlcqaY6MQ&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwiXgNul3ePSAhUHBiwKHYMXAso4ChDoAQhGMAY#v=onepage&q=mana%C5%BEer%20ve%20st%C3%A1tn%C3%AD%20spr%C3%A1v%C4%9B&f=false>
4. **Lalík Michal.** Jak jednat se stavebním úřadem. [online] [cit. 2017-03-06]. Dostupné z WWW:
https://books.google.cz/books?id=xcJaAgAAQBAJ&pg=PA35&dq=stavebn%C3%AD+%C3%BA%C5%99ad&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwj4y_6f6e3SAhUMAsAKHfiAARgQ6AEIHZAB#v=onepage&q=stavebn%C3%AD%20%C3%BA%C5%99ad&f=false
5. **Legislativní helpdesk.** Výkladový slovník. [online]. 2017. [cit. 2017-03-06]. Dostupné z WWW: <https://help.odok.cz/vykladovy-slovník>

6. **Management mania.com.** Encyklopedie. [online]. 2011 - 2016. [cit. 2017-03-13]. Dostupné z WWW: <https://managementmania.com/cs/>
7. **Ministerstvo vnitra.** Analýza využívání metod kvality ve veřejné správě. [online]. 2015. [cit. 2017-03-12]. Dostupné z WWW: [file:///C:/Users/fojtachovaDesktop/Downloads/Analyza_k_SC_1-3_-_cerven_2016%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/fojtachovaDesktop/Downloads/Analyza_k_SC_1-3_-_cerven_2016%20(1).pdf)
8. **Ministerstvo vnitra České republiky.** Poskytnutí informací. Etický kodex. [online]. 2014. [cit. 2017-03-13]. Dostupné z WWW: file:///C:/Users/skacel/Desktop/Downloads/2014_89007_2_poskytnut%C3%AD_informac%C3%AD_verze_pro_zve%C5%99ejn%C4%9Bn%C3%AD_na_webu_MV.pdf
9. **OLŠOVÁ, P.** Funkce managementu územní (obecní a krajské) správy [online]. [cit. 2017-03.21]. Dostupné z WWW: <http://denik.obce.cz/go/clanek.asp?id=6176035>
10. **Unium.cz.** Unium – vše pro studium, Historický vývoj managementu. [online]. 2017. [cit. 2017-03-06]. Dostupné z WWW: <http://www.unium.cz/materialy/0/0/historicky-vyvoj-managementu-m29872-p1.html>
11. **Verejna-sprava.blogspot.cz.** Veřejná správa, Zvýšení kvality fungování veřejné správy v ČR. [online] [cit. 2017-03-06]. Dostupné z WWW: <http://verejna-sprava.blogspot.cz/2011/05/28-zvyseni-kvality-fungovani-verejne.html>
12. **Vlastní cesta.cz.** Poradenský portál. [online]. 2017. [cit. 2017-03-06]. Dostupné z WWW: <http://www.vlastnicesta.cz/clanky/lidske-zdroje/>

6.2 Další zdroje

1. Zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu
2. Zákon č. 312/2002 Sb., Zákon o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů

Seznam použitých ilustrací

Obrázek 1 Členění veřejné správy

Obrázek 2 Manažerská pyramida

Obrázek 3 Využití dovedností různými úrovněmi managementu

Obrázek 4 Rozdíly mezi veřejným a soukromým sektorem

Obrázek 5 Rozdílná míra manažerských funkcí

Obrázek 6 Provázanost kompetencí

Obrázek 7 Hierarchický model struktury kompetence

Obrázek 8 Původní organizační struktura

Obrázek 9 Současná organizační struktura

Seznam použitých grafů

Graf 1 - Práce na stavebním úřadě MMZ v době platnosti specialistů

Graf 2 - Systém organizace práce

Graf 13 Spokojenost se stylem řízení

Graf 4 Vedoucí OSaDŘ jako manažer

Graf 5 Vedoucí odboru OSaDŘ – zastání podřízených

Graf 6 Nabídnutí pomoci od vedoucího OSaDŘ

Graf 7 Vedoucí OSaDŘ jako autorita

Graf 14 Informace nutné k výkonu práce

Graf 15 Důsledné plnění zadaných úkolů

Graf 16 Ovlivňování politickým tlakem

Graf 11 Styl řízení vedoucího odboru OSaDŘ

Graf 12 Celkové hodnocení vedoucího odboru OSaDŘ

Seznam použitých zkratk

ČR Česká republika

MMZ Magistrát města Zlína

OSN	Organizace spojených národů
OSaDŘ	Odbor stavebních a dopravních řízení
SSD	Státní stavební dohled
Atd.	A tak dále
Apod.	A podobně
Tvz.	Tak zvaně

Příloha č.1 – Oznámení o vyhlášení výběrového řízení

STATUTÁRNÍ MĚSTO ZLÍN

OZNÁMENÍ O VYHLÁŠENÍ VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ

Tajemnice Magistrátu města Zlína vyhláší výběrové řízení na pozici:

REFERENT/KA stavebně správních řízení
v Odboru stavebních a dopravních řízení

(místo výkonu práce ve Zlíně)

Uchazeč musí splňovat:

1. **Předpoklady** stanovené § 4 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů:

- je státním občanem České republiky, případně cizím státním občanem, který má v ČR trvalý pobyt,
- dosáhl věku 18 let,
- je způsobilý k právním úkonům,
- je bezúhonný, tj. nebyl pravomocně odsouzen:
 - a) pro trestný čin spáchaný úmyslně nebo
 - b) pro trestný čin spáchaný z nedbalosti za jednání související s výkonem veřejné správy.

2. **Požadavky** zaměstnavatele:

- vzdělání VŠ obor stavební, nebo
- vzdělání SŠ stavební s maturitou a praxe v oboru stavebnictví min. 3 roky (dle ust. § 13a zákona č. 183/2006 Sb., stavební zákon),
- aktivní znalost stavebního zákona, jeho prováděcích vyhlášek a správního řádu výhodou,
- ZOZ při územním rozhodování a při rozhodování na úseku stavebního řádu a vyvlastnění výhodou,
- uživatelská znalost Microsoft Office,
- řidičský průkaz sk. „B“.

Pro pozici referent/ka stavebně správních řízení v Odboru stavebních a dopravních řízení je stanovena 10. platová třída, jiná výdělečná činnost může být vykonávána jen s předchozím písemným souhlasem zaměstnavatele; úředník může být členem řídicího, dozorčího nebo kontrolního orgánu právnické osoby, jejímž předmětem činnosti je podnikání, pouze tehdy, když je do nich vyslán zaměstnavatelem. V souvislosti s tímto členstvím mu nenáleží odměna za výkon takové funkce a nesmí mu být poskytnuta ani po skončení pracovního poměru.

Klíčové pracovní činnosti:

- vede veškerá správní řízení dle stavebního zákona (např. územní řízení, stavební řízení)
- projednává správní delikty a přestupky.

Náležitosti přihlášky:

- jméno, příjmení a titul uchazeče,
- datum a místo narození uchazeče,
- státní příslušnost uchazeče,
- místo trvalého pobytu uchazeče,
- číslo občanského průkazu nebo číslo dokladu o povolení k pobytu (jde-li o cizího státního příslušníka),
- datum a podpis uchazeče,
- adresa pro zasílání písemností, pokud není shodná s místem trvalého pobytu uchazeče.

K přihlášce do výběrového řízení musí být přiloženy následující doklady:

- životopis s uvedením údajů o dosavadních zaměstnáních a o odborných znalostech a dovednostech týkajících se oblasti stavebnictví a veřejné správy,
- výpis z evidence Rejstříku trestů ne starší než 3 měsíce; u cizích státních občanů též obdobný doklad dosvědčující bezúhonnost vydaný domovským státem, pokud takový doklad domovský stát nevydává, doloží se čestným prohlášením,
- úředně ověřená kopie dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání.

Místo, způsob a lhůta podání přihlášky:

- poštou na adresu: statutární město Zlín, oddělení personální a vzdělávání, náměstí Míru 12, 761 40 Zlín; podací razítko nejpozději s datem **10.01.2017** (obálka musí být označena „referent stavebně správních řízení“ a uvedeno jméno a adresa uchazeče), nebo
- osobně do podatelny Magistrátu města Zlína, budova radnice, náměstí Míru 12, Zlín (obálka musí být označena „referent stavebně správních řízení“ a uvedeno jméno a adresa uchazeče), nejpozději do **11.01.2017 do 17:00 hod.**

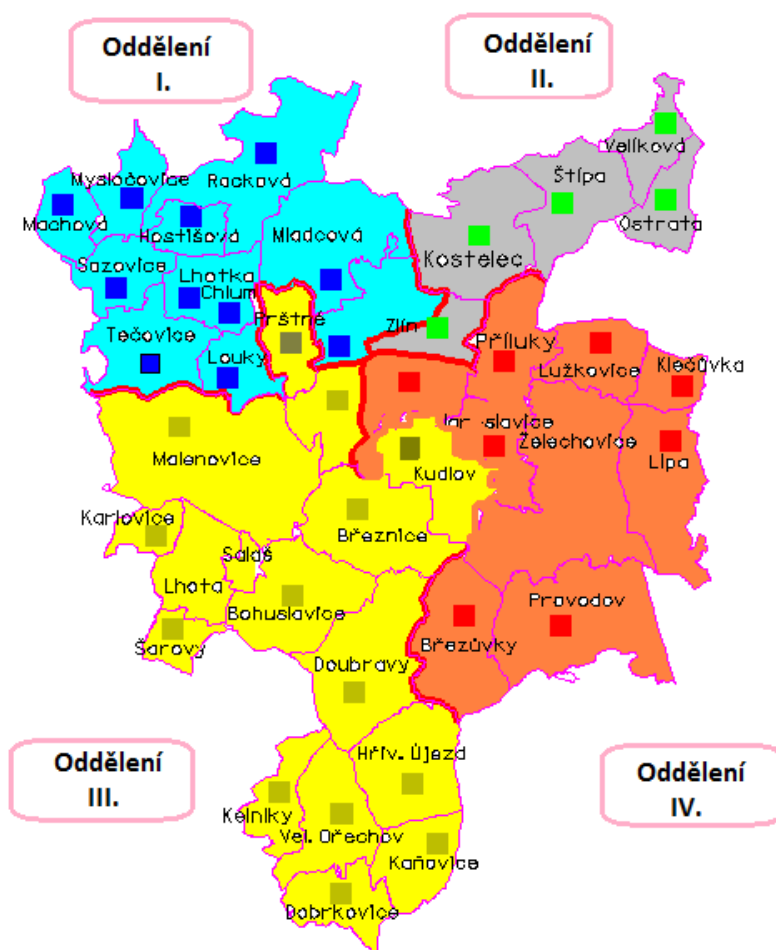
Ing. Helena Eidová

tajemnice Magistrátu města Zlína

Vyvěšeno dne:

Sňato dne:

Příloha č. 2 – Rozdělení správního obvodu v působnosti stavebního úřadu Zlína



Dotazník adresovaný zaměstnancům stavebního úřadu

1. Pracoval/a jste na stavebním úřadě MMZ v době platnosti tzv. „systému specialistů“ - 4 specializovaná oddělení (specialisté pro územní řízení, specialisté pro stavební řízení, specialisté pro ohlašované stavby a pro stavby vyžadující územní souhlas, specialista pro státní stavební dohled)??
 - **Ano**
 - **Ne**

2. Vyhovuje Vám současný systém organizace práce?
 - **Ano**
 - **Ne**

3. Jste spokojen/a se stylem řízení vedoucího OSaDŘ?
 - **Ano**
 - **Ne**

4. Je vedoucí odboru OSaDŘ dobrým manažerem?
 - **Ano**
 - **Ne**

5. Dokáže se vedoucí odboru OSaDŘ postavit za své podřízené?
 - **Ano**
 - **Ne**

6. Dokáže vedoucí odboru OSaDŘ svým podřízeným nabídnout pomoc, nasměrovat je a poradit?
 - **Ano**
 - **Ne**

7. Je pro Vás vedoucí odboru OSaDŘ uznávanou autoritou?
 - **Ano**
 - **Ne**

8. Dostanete vždy informace nutné k výkonu Vaší práce (novely, nové právní výklady, judikáty, metodiky apod.) od vedoucího OSaDŘ včas?
 - **Ano**
 - **Ne**

9. Kontroluje důsledně vedoucí odboru OSaDŘ plnění svých příkazů?
 - **Ano**
 - **Ne**

10. Je styl řídicí činnosti vedoucího OSaDŘ ovlivňován politickým tlakem?
- **Ano**
 - **Ne**
11. Která z níže uvedených charakteristik nejvíce vystihuje styl řízení vedoucího odboru OSaDŘ v rámci pracovního procesu?
- **Autoritativní**
 - **Partnerský, kooperační**
 - **Pasivní, benevolentní**
 - **Byrokratický, přijímá příkazy a předává dál**
12. Ohodnoťte vedoucího odboru OSaDŘ jako celek známkou
- **na stupnici 1-5 (způsobem jako ve škole - 1 je nejlepší, 5 je nejhorší)**

