

**Univerzita Palackého v Olomouci**

**Filozofická fakulta**

Katedra sociologie a andragogiky

Studijní obor: Andragogika v profilaci na personální management

**PERSONÁLNÍ KOMPETENCE ŘEDITELŮ  
V KULTURNÍCH INSTITUCÍCH**

**PERSONAL COMPETENCIES OF DIRECTORS  
IN CULTURAL INSTITUTIONS**

Bakalářská práce

**Helena Votavová**

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Helena Kubátová, Ph.D.

Olomouc 2013

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 20. března 2013

.....  
*vlastnoruční podpis*

## **Poděkování**

Děkuji vedoucí mé práce PhDr. Heleně Kubátové Ph.D. za odborné vedení, cenné rady, připomínky a morální podporu při psaní této práce.

Děkuji také ředitelům a ředitelkám, kteří mi poskytli cenné informace a svým blízkým za podporu a trpělivost.

# Obsah

|   |           |
|---|-----------|
| ÚVOD .....  | 6         |
| <b>1 MANAGEMENT A MANAŽEŘI .....</b>                                      | <b>8</b>  |
| <b>1.1 Definice managementu .....</b>                                     | <b>8</b>  |
| <b>1.2 Vymezení pojmu manažer – ředitel .....</b>                         | <b>8</b>  |
| 1.2.1 Manažerské role .....   | 9         |
| 1.2.2 Osobnost manažera .....   | 11        |
| 1.2.3 Etika v práci manažera .....  | 13        |
| <b>1.3. Vliv prostředí na činnost manažerů – ředitelů .....</b>           | <b>13</b> |
| 1.3.1 Strategická analýza – účinný nástroj manažera .....                 | 14        |
| <b>1.4 Kritéria práce manažerů .....</b>                                  | <b>20</b> |
| <b>2 KOMPETENCE .....</b>   | <b>22</b> |
| <b>2.1 Definice kompetence .....</b>                                      | <b>22</b> |
| <b>2.2 Charakteristické znaky kompetence .....</b>                        | <b>23</b> |
| <b>2.3 Struktura kompetence .....</b>                                     | <b>24</b> |
| <b>2.4 Typy kompetencí .....</b>  | <b>25</b> |
| <b>3 KOMPETENČNÍ MODEL .....</b>  | <b>28</b> |
| <b>3.1 Využití kompetenčního modelu .....</b>                             | <b>28</b> |
| <b>3.2 Funkční kompetenční model .....</b>                                | <b>29</b> |
| <b>3.3 Typologie kompetenčních modelů .....</b>                           | <b>30</b> |
| <b>3.4 Tvorba kompetenčního modelu .....</b>                              | <b>32</b> |
| 3.4.1 <i>Přístupy k tvorbě kompetenčních modelů .....</i>                 | <i>32</i> |
| 3.4.2 <i>Kroky pro vytváření kompetenčních modelů .....</i>               | <i>33</i> |
| <b>4 EMPIRICKÁ ČÁST .....</b>   | <b>35</b> |
| <b>4.1 Činnost kulturních organizací .....</b>                            | <b>35</b> |
| 4.1.1 <i>Popis činnosti kulturních příspěvkových organizací .....</i>     | <i>35</i> |
| 4.1.2 <i>Legislativní rámec pro činnost příspěvkových organizací ....</i> | <i>36</i> |

|  |   |    |
|--|---|----|
| 4.1.2.1                                  | <i>Zřizovací listina příspěvkové organizace</i> .....   | 36 |
| 4.1.2.2                                  | <i>Hospodaření příspěvkových organizací</i> .....   | 37 |
| 4.1.2.3                                  | <i>Další závazné právní předpisy pro fungování<br/>    příspěvkových organizací</i> .....   | 38 |
| 4.1.2.4                                  | <i>Zákony specifické pro činnost v oblasti kultury</i> .....  | 40 |
| 4.1.3                                    | <b>Postavení a povinnosti ředitelů příspěvkových organizací</b> ...   | 40 |
| 4.1.4                                    | <b>Shrnutí</b> .....  | 41 |
| <b>4.2</b>                               | <b>Identifikace klíčových kompetencí ředitelů kulturních<br/>příspěvkových organizací</b> .....                                       | 41 |
| 4.2.1                                    | Popisy pracovních míst a kompetenční modely .....   | 42 |
| 4.2.2                                    | Požadavky na uchazeče výběrových řízení .....   | 42 |
| 4.2.3                                    | Dotazníkové šetření .....   | 44 |
| 4.2.4                                    | Shrnutí .....   | 46 |
| <b>4.3</b>                               | <b>Struktura obsazení pozic ředitelů jednotlivých kulturních<br/>příspěvkových organizací z hlediska pohlaví, vzdělání a věku</b> ... | 46 |
| 4.3.1                                    | Závěry z analýzy věkové struktury .....   | 47 |
| 4.3.2                                    | Závěry z analýzy struktury z hlediska pohlaví a vzdělání ....   | 47 |
| 4.3.3                                    | Shrnutí .....   | 48 |
| <b>ZÁVĚR</b>                             | .....   | 49 |
| <b>Anotace</b>                           | .....   | 51 |
| <b>Použitá literatura</b>                | .....   | 52 |
| <b>Seznam obrázků, tabulek a schémat</b> | .....   | 54 |
| <b>Přílohy</b>                           | .....   | 55 |
| Seznam příloh                            | .....   | 55 |
| 1.                                       | Kodex etiky zaměstnanců MKZ Hranice .....   | 56 |
| 2.                                       | Pokyn zřizovatele pro ředitele příspěvkových organizací 1-2012 .....  | 59 |
| 3.                                       | Pravidla k hodnocení ředitelů PO města .....  | 67 |
| 4.                                       | Dotazník – vzor .....   | 69 |
| 5.                                       | Výsledky dotazníkového šetření .....  | 72 |
| 6.                                       | Dílčí tabulky .....   | 73 |

## ÚVOD

„Pokud chcete znát teplotu v celém podniku, vložte teploměr do úst jeho vůdce.“  
Rick Warren

Téma své bakalářské práce jsem zvolila z prostředí, které znám ze své praxe a o kterém jsem současně chtěla získat nové poznatky.

Ve této bakalářské práci přináším pohled do pracovního života ředitelů kulturních příspěvkových organizací. Jak se dále budete moci dočíst, „ředitelování“ příspěvkové organizaci činí pracovní život vsutku „pestrým“. Musela jsem proto redukovat okruhy, kterými se budu zabývat, pokud chci zmapovat realitu a podat její pravdivý obraz v rámci vymezeného rozsahu bakalářské práce.

Zaměřila jsem se tedy zejména na potřebné kompetence osob v této funkci, dále také na strukturu obsazení pozic ředitelů jednotlivých kulturních příspěvkových organizací z hlediska pohlaví, vzdělání a věku a v neposlední řadě také na legislativní podmínky této činnosti.

V prvních třech kapitolách se zabývám teoretickým vysvětlením pojmů a principů managementu a manažerů, kompetencí a kompetenčních modelů tak, jak o nich pojednává odborná literatura. Pro dokreslení uvádím také příklady, jak jsem některá teoretická východiska uplatnila ve své praxi.

Čtvrtá, empirická kapitola je kapitolou obsahově nejrozsáhlejší, je proto rozdělena do podkapitol v několika úrovních členění tak, aby jednotlivé části „dostaly svůj vlastní prostor“ a zároveň na sebe navazovaly. Společně jsou pak mozaikou, která vytváří obraz o práci ředitele i o podmínkách a prostředí, ve kterém tuto práci vykonává. Každá ze tří hlavních podkapitol pak obsahuje shrnutí. Z těch je dále vyvozen celkový závěr práce.

Bakalářská práce je ve své teoretické i empirické části doplněna obrázky přímo v textu a také v přílohách.

Výsledek mého snažení může být užitečný těm z nás, kteří si klademe otázky, jaké kompetence, kvalifikace a předpoklady jsou žádoucí pro dlouhodobou uplatnitelnost na trhu práce. Tedy nejen stávajícím ředitelům, ale i těm, kdo by se o tato místa chtěli ucházet, a konečně také těm, kdo potřebují hodnotit výkon ředitelů, nebo pro tato místa pracovníky hledají.

# 1 MANAGEMENT A MANAŽEŘI

## 1.1 Definice managementu

Pojem management je užíván ve více smyslech. Nejčastěji ve smyslu

- procesu řízení,
- označení skupiny vedoucích pracovníků – manažerů,
- vědního oboru (věda o řízení), který se opírá o praktické zkušenosti.

(Cimbálníková, 2009, s. 10).

Ve své bakalářské diplomové práci se zabývám kompetencemi ředitelů kulturních institucí, a tedy managementem ve smyslu procesu řízení. I zde je k dispozici řada definic od různých autorů. Cimbálníková cituje např. Vebera, který management definuje jako „Soubor názorů, zkušeností, doporučení, přístupů a metod, které vedoucí pracovníci (manažeri) užívají ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení podnikových záměrů“ (Cimbálníková, 2009, s. 10). Bělohlávek, Košťan a Šuleř uvádějí upravenou definici Aldaga a Stearnse: **„Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace“** (Bělohlávek, Košťan, Šuleř 2001, s. 24). Tato definice obsahuje zároveň výčet tzv. základních manažerských funkcí. Jsou to funkce navazující, neboli sekvenční. Ve všech těchto funkcích jsou ale vždy zastoupeny i funkce průběžné, neboli paralelní, a sice rozhodování a koordinace.

## 1.2 Vymezení pojmu manažer – ředitel

Kdo je to manažer? Na tuto otázku odpovídá např. Cimbálníková, (která vychází z definic Armstronga, Druckera, Robbinse a Coultera), že je to „jedinec, který dosahuje stanovených cílů organizace prostřednictvím druhých lidí. Řídí procesy v organizaci, lidi a další zdroje. Má pravomoc rozhodovat (co, kdo, kdy, jak) a je plně zodpovědný za výsledky svěřené organizační jednotky“ (Cimbálníková, 2009, s. 14).



Výstižnou a stručnou odpověď přinášejí také Bělohlávek, Košťan a Šuleř: „Manažeři odpovídají za plnění takových úkolů, které vyžadují řízení dalších členů organizace“ (Bělohlávek, Košťan, Šuleř 2001, s. 26).

Z rozsahu a náročnosti úkolů, které manažer vykonává, vyplývají nejen nároky na jeho kompetence, ale vychází z nich i jeho postavení v rámci hierarchie organizace. Manažeři se podle toho dělí na

- liniové (v nejnižším stupni, tzv. provozní nebo operační úroveň, každodenní zajištění činností řadových pracovníků)
- střední (tzv. technická úroveň, vedou liniové manažery nebo řadové pracovníky, koordinují úkoly směřující k dosažení organizačních cílů, uplatňují taktickou orientaci)
- vrcholové (tzv. strategická úroveň, top management, odpovídají za výsledky organizace jako celku. Hlavním úkolem je pro ně plánování - vytyčují strategické cíle, koncepce – jejich práce ale logicky obsahuje i ostatní manažerské činnosti, tedy organizování, vedení lidí a kontrolování)

V této bakalářské práci se zabývám řediteli kulturních institucí, kteří jsou statutárními zástupci jimi vedených organizací, a jsou tedy v úrovni vrcholového managementu.

### **1.2.1 Manažerské role**

Trojice autorů Bělohlávek, Košťan, Šuleř poukazuje na skutečnost, že vystupování manažerů v různých vztazích (vztahy s nadřízenými, podřízenými, klienty, veřejností atp.) se řídí odlišnými pravidly a principy – zastávají různé role. Autoři uvádějí deset různých rolí, jak je charakterizoval Henry Mintzberg, které lze zařadit do tří skupin: role interpersonální, informační a rozhodovací.

Interpersonální role: jsou předurčeny formální pravomocí

- Představitel (figurka) – jde o reprezentaci organizace, a to ve vnitřním i vnějším prostředí organizace
- Vůdce (vedoucí) – motivace podřízených a usměrňování jejich práce, snaha o nalezení jejich silných a slabých stránek, hledá

vhodné formy jejich osobního rozvoje, hodnotí výsledky jejich práce, formuluje úkoly pro další období

- Spojovatel – kontakty a udržování vztahů uvnitř organizace i vztahů organizace s okolím

Informační role: vychází ze získávání a dalšího přenosu informací

- Pozorovatel – vyhledává z formálních i neformálních zdrojů informace o změnách z vnitřního i vnějšího prostředí, které mohou mít vliv na organizaci.
- Šířitel – přenáší informace, které získal, a to buď jako fakta, případně s vlastním hodnotícím pohledem. Zvažuje přitom důležitost informací, i cílovou skupinu pro jejich předání.
- Mluvčí – reprezentuje organizaci na veřejnosti (image organizace), hájí její zájmy a brání ji před napadáním z jiných stran

Rozhodovací role: manažer vytváří strategická organizační rozhodnutí na základě své autority a přístupu k informacím

- Podnikatel – vymýšlí, podněcuje a projektuje změny. Řeší problémy, využívá příležitosti. Důležité je také zvažování rizik. Tato oblast činnosti nejvíce přispívá k rozvoji organizace a jejího postavení na trhu.
- Řešitel rušivých událostí (eliminátor poruch) – reaguje na neočekávané skutečnosti, čelí tlakům a kritickým situacím uvnitř i vně organizace, odstraňuje rozpory, navrácí organizaci stabilitu.
- Distributor (alokátor) zdrojů – peníze, lidé, čas, moc, zařízení... Usiluje o jejich optimální nasazení a využití, pružně je přerozděluje v souladu s prioritami organizace.
- Vyjednávač – různé typy jednání uvnitř i vně organizace s cílem získat pro svou organizaci co největší výhody. Nutnou podmínkou pro tuto roli je pravomoc k hospodaření se zdroji.

Mintzberg zjistil, že tyto role se navzájem doplňují a prolínají, že v některých manažerských pozicích je některá role zdůrazněna na úkor ostatních, v závislosti na odborném zaměření nebo na postavení v organizační hierarchii (Bělohávek, Košťan, Šuleř 2001, s. 27 - 28).

### 1.2.2 Osobnost manažera

Pojem osobnost může nabývat různých významů, podle kontextu, ve kterém je používán. Z hlediska manažerské psychologie vysvětluje tento pojem např. Mikuláščík: „Osobnost je integrovaný celek duševních a tělesných vlastností, vnitřně organizovaný, dynamický a proměnlivý, adaptabilní, neopakovatelný a jedinečný. Integrovaný je vědomím JÁ. Osobnost je otevřená vlivům působení prostředí a jiných osobností ze sociálního prostředí“ (Mikuláščík, 2001, s. 58).

Teorií osobnosti je celá řada (lze je rozdělit do čtyř skupin- teorie vrstev, teorie typologické, faktorové, humanistické), ale v rámci tématu a vymezeného rozsahu této bakalářské práce se zde jimi nebudu podrobněji zabývat.

Pro praktické využití v manažerské činnosti nabízí Mikuláščík členění na tři základní kategorie, které „umožňují manažerům konkrétně, analyticky a přehledně stanovovat a srovnávat hodnoty jednotlivých složek osobnosti, jejich měření, porovnávání a také porozumění:

- Co člověk umí (schopnosti, znalosti, dovednosti, mapa světa, poznávací pochody)
- Co člověk chce a kam směřuje (motivy, potřeby, zájmy, hodnoty, cíle, síla snažení)
- Jaký člověk je (temperament, charakter, projevy a praktické činy)

**Lidé se liší nejen tím, co už umí, znají nebo dovedou, ale i v tom, co jsou schopni se naučit. Každý jedinec má pro každou svou schopnost osobní strop.“** (Mikuláščík, 2001, s. 59).

V práci manažera hraje jeho osobnostní jedinečnost velkou roli. Jedná se o práci s lidmi, ve stále a poměrně rychle se měnících podmínkách, je tedy nanejvýš důležité mít na paměti jednu ze základních strategií v oboru řízení lidských zdrojů, a tou je neustálý osobní rozvoj, a to nejen u jím řízených zaměstnanců, ale v neposlední řadě i u sebe samého. Ochota pracovat sám na sobě je pak jedním z předpokladů manažerovy úspěšnosti. Jeho autorita je sice předurčena jeho vedoucí funkcí, to je tzv. formální autorita. Na spolupracovníky a podřízené však účinněji působí neformální

autorita, tzn. charisma či síla osobnosti, kterými dokáže strhnout, motivovat, být příkladem a přesvědčovat ostatní.

Jak jsem popsala v části 1.2.1 – manažer plní různé role a náročnost manažerské práce spočívá v tom, že je to činnost interdisciplinární. To znamená, že kromě specifických znalostí z konkrétního oboru, ve kterém působí, potřebuje mít také určité znalosti z oblasti práva, psychologie, pedagogiky, sociologie, ekonomie, marketingu, řízení lidských zdrojů a dalších oborů. Cimbálníková uvádí pro manažery na všech stupních řízení tři druhy obecně potřebných dovedností, jak je identifikoval R. L. Katz:

- lidské dovednosti (efektivní komunikace, schopnost motivace...)
- technické dovednosti (techniky, metody, postupy...)
- koncepční dovednosti (vidět organizaci jako systém, strategické cíle, koordinace činností...)

Cimbálníková dále říká, že tyto tři druhy lze doplnit ještě o schopnost vytvářet podmínky. Dodává, že významným rysem osobnosti manažera je jeho typ pracovního chování. Patří sem např. to, jak manažer hospodaří s časem, organizuje si práci apod. (Cimbálníková, 2009, s. 17-18).

Manažer při své práci musí práci uplatňovat nejen racionální uvažování a jednání, ale mnohdy i intuici, empatii apod. Pro zvládnutí manažerské funkce je tedy potřebný nejen určitý stupeň intelektu (IQ), ale také tzv. emoční inteligence (EQ).

Mikuláščík uvádí pět základních složek EQ podle Gardnera, které jsou nezbytné pro úspěšnost v různých oblastech, včetně manažerů:

1. sebevědomí
2. organizace vlastního života
3. motivování sebe sama
4. empatie
5. angažovanost v kontaktu s druhými

(Mikuláščík, 2001, s. 69-70).

### 1.2.3 Etika v práci manažera

Má-li být manažer pro jiné příkladem, mělo by to být nejen v oblasti pracovního nasazení, výkonu, výsledků, ale také z pohledu etiky a morálky<sup>1</sup> na všech úrovních (globální etika, podnikatelská a organizační etika, etika jednotlivce). Manažer si musí být vědom, že jeho chování je posuzováno nejen z hlediska jeho osoby, ale i z hlediska firmy, kterou vede nebo na jejímž vedení se podílí. Je důležité, aby etika byla na stejné úrovni z hlediska vnitřního i externího. V organizacích lze vytvořit písemnou formu etického kodexu. Takový dokument sám o sobě situaci neřeší, významu nabývá pouze tehdy, pokud všichni zaměstnanci jsou s ním seznámeni a mají možnost si jej zvnitřnit a získat tak pocit sounáležitosti, loajality s firmou, ve které pracují, i důvěry v její vedení. Zaměstnancům poskytuje nejen základní rámec etického chování, který je ve firmě požadován a vyznáván, ale také jim dává určitou záruku, že takové chování mohou očekávat od ostatních zaměstnanců (kolegů, podřízených i nadřízených).

V naší organizaci jsem takový psaný dokument vytvořila ve spolupráci se svou zástupkyní v r. 2011 (příloha č.1: Kodex etiky zaměstnanců MKZ Hranice).

### 1.3 Vliv prostředí na činnost manažerů – ředitelů

Činnost organizace a tedy i činnost a výkonnost manažerů ovlivňují nepřetržitě se měnící podmínky ve vnějším i vnitřním prostředí.

Vnějším prostředím jsou označovány vlivy, které působí na organizaci z jejího okolí, rozlišujeme vlivy přímé nebo nepřímé.

Přímé vlivy neboli mikroprostředí organizace, bezprostředně ovlivňují fungování organizace. Patří sem zákazníci, konkurence, dodavatelé, veřejnost.

---

<sup>1</sup> Morálka je soubor hodnot a norem, které mají vliv na chování člověka, etika je nauka o morálce.

Nepřímé vlivy ovlivňují podmínky, za kterých organizace pracuje, nazývají se makroprostředí organizace. Patří sem skutečnosti a změny technologické, ekonomické, politické, legislativní, kulturní, sociální, mezinárodní.

Vnitřní prostředí zahrnuje faktory, charakteristické pro danou firmu, a ovlivňující její chod, a tedy i činnost manažerů. Jsou to finance, zaměstnanci, technické a materiálové zabezpečení a firemní know-how, které zahrnuje znalosti, technologické i administrativní postupy, organizační kulturu.

### **1.3.1 Strategická analýza – účinný nástroj manažera**

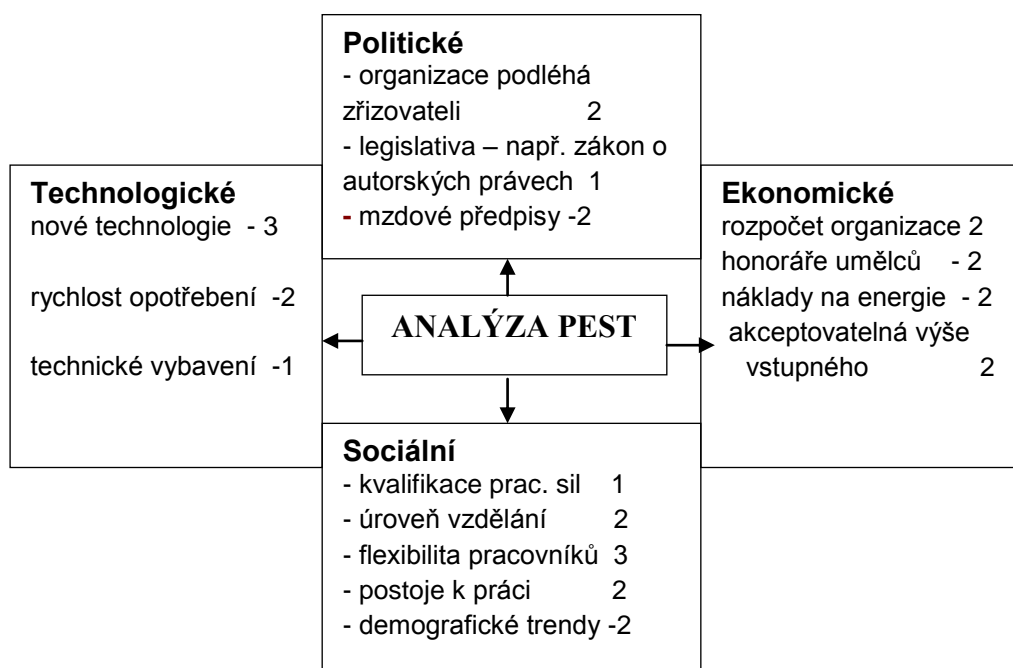
Žádoucí je, aby se manažeři uměli co nejrychleji a nejobjektivněji v měnících se podmínkách orientovat a dokázali nové poznatky aplikovat v praxi. To ostatně potřebují nejen manažeři, ale všichni lidé, ať už v pracovní sféře, nebo v osobním životě. Potřebujeme-li se rozhodnout mezi dvěma nebo více možnostmi, můžeme o tom dlouho přemýšlet, ale efektivnější je porovnat všechna pro a proti i vizuálně - např. tak, že si je sepíšeme na dvě poloviny listu papíru.

Manažerská práce (jak jsem již uvedla v kap. 1.1) zahrnuje plánování, organizování, vedení lidí, a kontrolování, a paralelně rozhodování a koordinaci. Manažeři musejí mít na zřeteli mnoho úhlů pohledu, potřebují k vyhodnocení situací účinnější nástroje - a těmi je celá řada různých druhů situačních analýz, které jim pomáhají orientovat se v minulosti, současnosti i budoucnosti firmy, ve vnějším i vnitřním prostředí. Cimbálníková uvádí, že analýza vlivů prostředí a zdrojů organizace je výchozím bodem pro stanovení cílů organizace a že tyto analýzy se mohou vztahovat jednak k vnějšmu prostředí, jednak k možnostem, zdrojům a kompetencím organizace (Cimbálníková, 2009, s. 55-56).

Výsledky analýz tedy pomáhají manažerům činit různá strategická rozhodnutí. Z vlastní zkušenosti mohu potvrdit, že tomu tak je. Některé z analýz, se kterými jsme se seznámili při studiu oboru Andragogika v profilaci na personální management, jsem použila v praxi v Městském

kulturním zařízení Hranice (dále také MKZ), kde jsem ředitelkou. Konkrétní příklady ve zjednodušené formě uvádím (obr. č. 1 – 5)<sup>2</sup>.

### Analýza vlivů vnějšího prostředí – PEST analýza

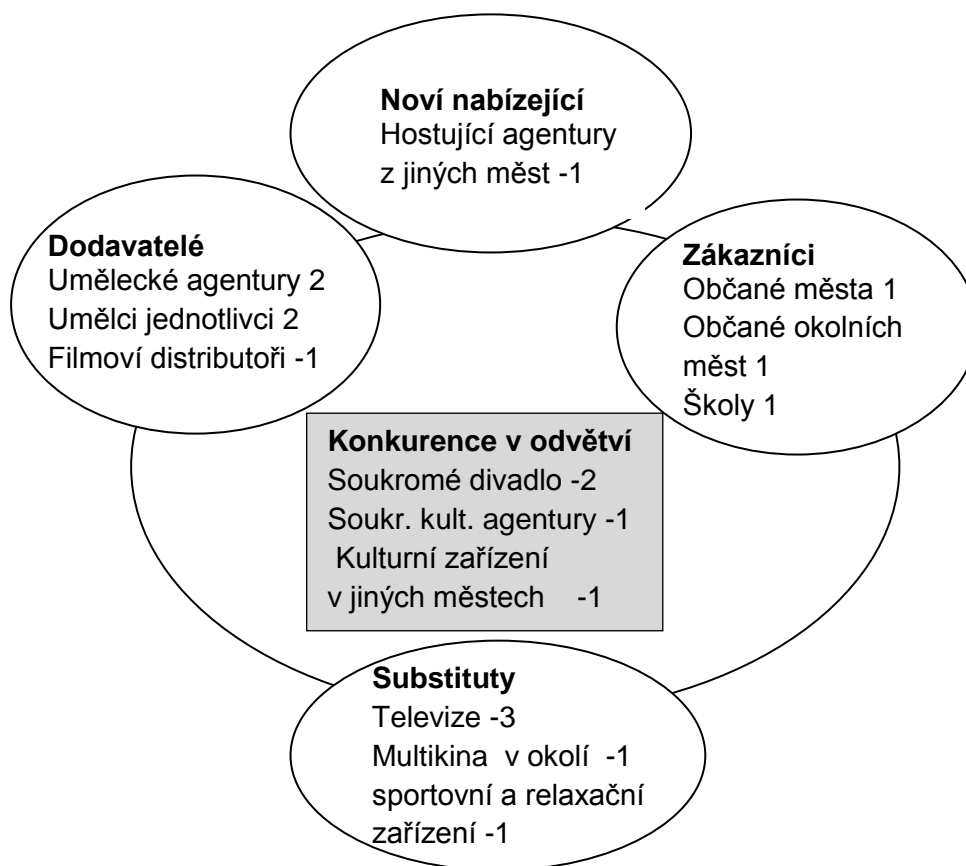


Obrázek 1: Analýza vnějších zdrojů – PEST analýza

Jak uvádějí např. Bělohlávek, Košťan a Šuleř, název PEST (obr. 1) je tvořen počátečními písmeny čtyř oblastí, které tvoří základ této analýzy (Politické, Ekonomické, Sociální, Technologické), a že tato analýza vychází z poznání minulého vývoje a snaží se o předvídaní budoucích vlivů prostředí v těchto oblastech (Bělohlávek, Košťan, Šuleř 2001, s. 199-200).

<sup>2</sup> Stupnice pro hodnocení faktorů v analýzách: 3, 2, 1, 0,-1, -2, -3  
3 silná stránka, -3 slabá stránka

## Strukturální analýza prostředí – Porterův model 5 konkurenčních sil



Obrázek 2: Strukturální analýza prostředí

Bělohlávek, Košťan a Šuleř uvádějí, že analytický rámec pro určení konkurenční strategie, vytvořil harvardský profesor Michael Porter. Podle Portera chování konkurentů určuje pět hlavních sil (obr. 2). Analýza těchto sil může firmě pomoci k nejlepší obraně proti konkurenčním silám, tedy k odhalení strategických příležitostí. Firma tak může do jisté míry předvídat změny v těchto faktorech a být připravena na tyto změny reagovat. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř 2001, s. 202).



### Analýza vnitřních zdrojů – VRIO

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Hmotné zdroje</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zámecký klub 2</li> <li>- Koncertní sál -1</li> <li>- Letní kino -2</li> <li>- parkovací plocha -3</li> <li>- budova – kanceláře -1</li> <li>- vybavení kanceláří 1</li> <li>- vozový park 1</li> </ul> | <p><b>Lidské zdroje</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- počet pracovníků -3</li> <li>- vedení 3</li> <li>- finanční účtárna 1</li> <li>- chybí PR pracovník -2</li> <li>- způsobilost 2</li> <li>- sociální klima 2</li> <li>- flexibilita zaměstnanců 3</li> </ul> |
| <p><b>Finanční zdroje</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- hotovost 2</li> <li>- pohledávky 1</li> <li>- závazky 3</li> <li>- zásoby materiálu 2</li> <li>- peníze na účtech 3</li> </ul>  | <p><b>Nehmotné zdroje</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- znalost trhu 1</li> <li>- know-how 3</li> <li>- image 2</li> <li>- organizační kultura 2</li> </ul>   |

Obrázek 3: Analýza vnitřních zdrojů – VRIO

Analýzu vnitřních zdrojů organizace ve čtyřech základních oblastech (obr. 3) je potřebné provádět s ohledem na schopnost organizace odlišit se od konkurence a získat určitou výhodu. Je zapotřebí mít také na zřeteli vazby mezi těmito oblastmi zdrojů, protože se navzájem ovlivňují.

### Portfoliová analýza (pozice produktu na trhu) - BCG matice

|                           |   |   |        |
|---------------------------|---|---|--------|
| Vysoký                    | <p><b>OTAZNÍKY</b></p> <p><b>Akce bez vstupného</b>, neziskové, přínosem je zde propagace činnosti organizace 2</p>   | <p><b>HVĚZDY</b></p> <p><b>Letní kino</b> (po nuceném uzavření kina kamenného a upravení areálu kina letního se podstatně zvýšila návštěvnost) 2</p>  |        |
| Růst trhu<br>(předpoklad) | <p><b>Programové novinky</b> (nevíme, jak publikum nový typ programu přijme) 1</p>  | <p><b>Zavedené programy</b> (různé typy, žánry, různé věkové skupiny) 3</p>   |        |
| Nízký                     | <p><b>BÍDNÍ PSI</b></p> <p><b>Kruh přátel hudby</b> (vysoký počet členů, ale i vysoký věkový průměr, takže přes současný stabilizovaný stav hrozí postupný pokles. Hledat způsoby „omlazení“ klientely) 2</p> | <p><b>DOJNÉ KRÁVY</b></p> <p><b>Výlepová služba</b> (stabilizovaný produkt, pro vzrůstající poptávku je třeba plochy rozšířit, v opačném případě hrozí, že klienti, na které se nedostalo, se přestanou o službu zajímat) 3</p> |        |
|                           | Nízký   | Současný podíl na trhu  | Vysoký |

Obrázek 4: BCG matice

Cimbálníková uvádí, že je třeba určit chování jednotek v organizaci s ohledem na pozici výrobku nebo služby na trhu. Jednou z nejčastěji používaných analýz je BCG matice, nazvaná podle tvůrců, firmy Boston Consulting Group. Hlavní myšlenkou je, že podle situace, ve které se produkty nacházejí, budou řízeny finanční toky (Cimbálníková, 2009, s. 56-57). V obrázku 4 jsou naznačeny i potřebné budoucí kroky.

### SWOT analýza



Obrázek 5: SWOT analýza

Podle Bělohávk, Košťana a Šuleře SWOT analýza (obr. 5) „je užitečným nástrojem rekapitulace a shrnutí poznatků všech předcházejících analýz. Jejím cílem je identifikace rozsahu, kterým současná strategie a hlavně její silné a slabé stránky podporují schopnost úspěšně se vypořádat s hrozbami a příležitostmi ve vnějším prostředí“ (Bělohávek, Košťan, Šuleř 2001, s. 214).

Na základě analýz se může manažer lépe orientovat, a stanovovat strategické cíle organizace v souladu s jejím posláním.

Na tomto místě chci naznačit, jaké závěry jsem (v souladu s posláním organizace) vyvodila z použitých analýz (tedy nejen těch, které zde pro studijní účely uvádím, ale i z analýz financování, statistik návštěvnosti kulturních pořadů a dalších, které prostupují celou naší činností).

Pro následující období MKZ jsem definovala následující strategie:

- Na základě strategické pozice organizace a jejích rozvojových záměrů volí organizace obecnou strategii stabilizace, což znamená, že organizace bude usilovat o udržitelný rozvoj a stabilizaci současné pozice na trhu. Skutečnost, že MKZ je příspěvkovou organizací města, do jisté míry determinuje její rozvoj a v současné době je možno říci, že organizace naplňuje své poslání a v jejích rozvojových záměrech není ani z pohledu zřizovatele třeba dělat zásadní změny.
- Z hlediska **produktu a trhu** bude organizace uplatňovat strategii stability, tj. bude pokračovat se stejnými službami na stejných cílových trzích. Přitom se bude také zaměřovat na zlepšování dosavadních výsledků.
- V **oblasti inovací** v následujícím období organizace nemá v záměru zavádět na trh zcela nové produkty, ale přesto musí být inovacím věnována pozornost a MKZ se bude v následujícím období řídit mírně ofenzivní strategií tj. snahou reagovat na technologické změny. Zejména se jedná o nutnost digitalizace letního kina. Vzhledem k finančním možnostem nemůže MKZ usilovat o prvenství

v technologickém vybavení, ale musí se snažit udržet krok s vývojovými trendy.

- **Konkurenční strategie** bude vycházet z Porterových generických strategií, resp. ze strategie získání konkurenční výhody pomocí diferenciac. Diferenciace, tzn. odlišení, dosahuje MKZ díky provozování letního kina, které je jediným kinem ve městě, a také jedním z mála letních kin obecně, dále Kruhem přátel hudby, který je svým zaměřením rovněž jedinečný v rámci regionu a v neposlední řadě provozováním Zámeckého klubu ve specifických historických prostorách bývalých zámeckých sklepů.

Jednotlivé strategie byly hodnoceny a vybrány na základě hledisek:

Vhodnosti – všechny strategie odrážejí situaci ve vnějším prostředí organizace (PEST analýza), rozvíjejí její silné stránky uvedené ve SWOT analýze a jsou v souladu s posláním a vizí organizace.

Realizovatelnosti – pro uskutečnění zvolených strategií má organizace k dispozici potřebné finanční i materiální zdroje a pro současný stav potřebné vybavení.

Akceptovatelnosti – v rámci zvolených strategií není nutné provádět žádné organizační změny a vzhledem k tomu, že byly vybrány varianty strategií s nejmenší mírou rizika, jsou zvolené strategie adekvátní i z hlediska akceptovatelnosti.

#### 1.4 Kritéria práce manažerů

Jestliže hlavním posláním manažerů je dosahování cílů organizace, potřebujeme také kritéria, podle kterých lze hodnotit práci manažera.

Lze stanovit kritéria výkonnosti. Těmi jsou hospodářské ukazatele, výsledky jako obrat, zisk, produktivita, návštěvnost atp., tedy ukazatele měřitelné, s možností srovnávání, což je obvykle znak objektivity. V tomto případě sice ukazují objektivně, kam organizace dospěla v dosahování cíle, což je cenná informace, méně objektivně už ale mohou vystihnout úroveň manažera. Ekonomické údaje totiž nedávají obraz toho, jak snadný nebo

obtížný úkol manažer řešil, jaké úsilí vyvinul, v jakých podmínkách (viz. kap. 1.3 této bakalářské práce) apod.

Odpověď na to, jak dobře a jakým způsobem svou práci manažer dělá, mohou dát procesní kritéria, kdy se hodnotí manažerské dovednosti a chování manažera. Mohou tak být posuzovány např. řízení času, organizace práce, komunikace, delegování, kreativita, inovace, pracovní nasazení a další oblasti manažerské práce.

## 2 KOMPETENCE

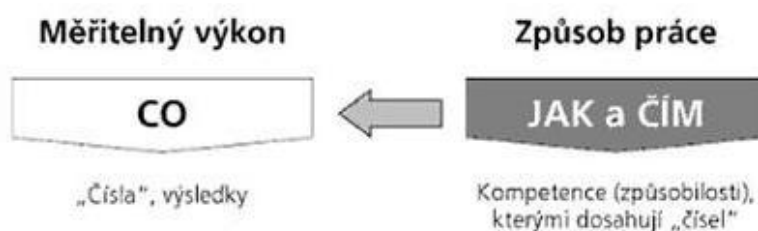
Pojem kompetence je v současné době velmi rozšířen a často používán v různých společenských, ekonomických a individuálních souvislostech. Vymezení tohoto pojmu však není zcela jednoznačné a objevuje se celá řada různých definic kompetence.

### 2.1 Definice kompetence

V zásadě lze význam pojmu kompetence vymežit dvojitým způsobem:

- a) kompetence jako oprávnění tj. vlastně ztotožnění pojmu kompetence s termínem pravomoc
- b) kompetence jako specifický soubor znalostí, dovedností, zkušeností, metod a postupů a dále například postojů, které jednotlivec využívá k úspěšnému řešení nejrůznějších úkolů a životních situací tj. také v kontextu trhu práce a to ve formě profesního uplatnění a zaměstnatelnosti (Tureckiová 2009, s. 35-36).

Také Hroník popisuje kompetenci jako „soubor znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, které podporují dosažení cíle. Kompetence tedy nejsou pouhými dovednostmi. Jsou to pozorovatelné způsoby, pomocí kterých dosahujeme efektivních výkonů“ (Hroník 2007, s. 61).



Obrázek 6: Vztah způsobů práce a výkonu (zdroj: Hroník 2006, s. 29).

Poukazuje přitom na skutečnost, že v mnohých firmách se za kompetence vydává něco, co má blíže k vlastnostem, zatímco on sám pojímá kompetenci jako způsobilost, tedy soubor určitých předpokladů k určité činnosti a kompetence tedy definuje na základě analýzy činností (Hroník 2006, s. 29).

Pilařová se na definici kompetence dívá podobně, ale poněkud v širším kontextu a kompetenci chápe jako „soubor vědomostí, dovedností,

schopností, vlastností a postojů, které umožňují jedinci dosahovat požadovaného výkonu. Kompetentní zaměstnanec je tedy takový, který má na jedné straně předpoklady (vědomosti, dovednosti, schopnosti, vlastnosti, postoje) pro dosahování výkonů (tzn. je způsobilý pro výkon) a na druhé straně požadovaných výkonů skutečně dosahuje“ (Pilařová 2008, s. 16).

Kompetence tedy „vyjadřuje žádoucí stav vývoje pracovních předpokladů člověka (tj. jeho pracovní způsobilosti a kvalifikace) v daném pracovním zařazení a v konkrétních podmínkách podniku. Tento stav bývá charakterizován plným souladem mezi objektivními požadavky práce a subjektivními předpoklady pracovníka. Jde přitom o velmi křehkou rovnováhu, která se snadno naruší každou změnou objektivních (vnějších) či subjektivních podmínek“ (Bedrnová, Nový 2004, s. 78).

Podle Wagnerové chápe např. Burgoyne kompetence jako schopnost a ochotu plnit úkoly, Spencer označuje za kompetenci jakoukoliv individuální vlastnost, která může být měřena nebo spolehlivě počítána a může umožnit výrazné rozlišení mezi efektivním a neefektivním výkonem, Woodruffe definuje kompetence jako dimenze pracovního chování, které ovlivňují výkon, a Furnham jako základní schopnosti a způsobilosti potřebné k dobrému výkonu práce (Wagnerová 2008, s. 62).

## **2.2 Charakteristické znaky kompetence**

Pojem kompetence lze dále různými způsoby specifikovat. Tureckiová nabízí následující charakteristické znaky kompetence:

- Kompetence je vždy kontextualizovaná – to znamená, že je vždy zasazená do určitého prostředí nebo situace.
- Kompetence je multidimenzionální – skládá se z rozličných zdrojů (informace, znalosti, dovednosti, představy, postoje, jiné dílčí kompetence atd.), předpokládá se efektivní nakládání s těmito zdroji, které jsou propojeny se základními dimenzemi lidského chování. To zároveň znamená, že kompetence obsahuje chování a v chování a jednání se projevuje.
- Kompetence je definovaná standardem – předpokládaná úroveň zvládnutí kompetence je určena předem, zároveň je předem definován soubor

výkonových kritérií (měřítek či standardů očekávaného výkonu ve smyslu výsledku činnosti a chování).

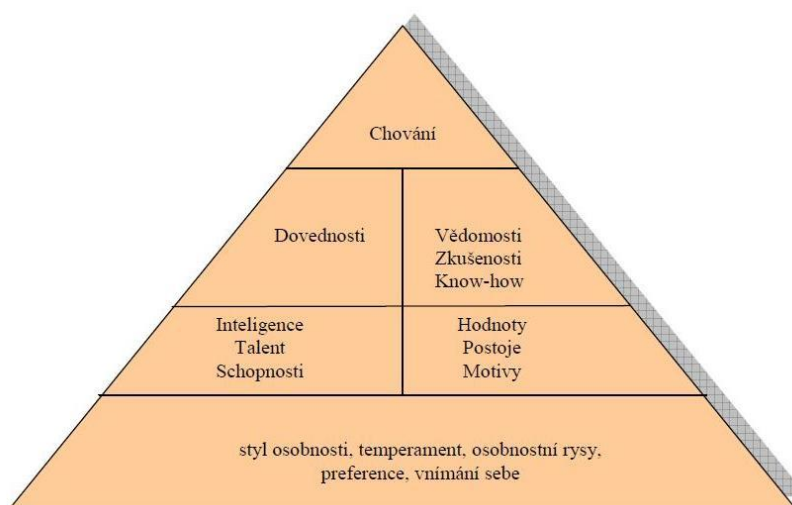
- Kompetence má potenciál pro akci a rozvoj – kompetence je získávána a rozvíjena v procesech vzdělávání a učení. Ty jsou považovány za kontinuální a celoživotní procesy a jejich cíle a obsahy jsou principiálně odvozeny z konstruktu vstupních (zdrojových) faktorů a respektují možnosti získávání a rozvíjení kompetencí (Tureckiová 2009, s. 37).

### 2.3 Struktura kompetence

Stejně tak jako na definici kompetence, tak i na strukturu kompetence existuje několik různých pohledů.

Podle Armstronga např. Coombe uvádí tři složky kompetencí, a sice vstup, výstup a proces. Vstupem je myšlena schopnost nebo potenciál člověka vykonávat dobře nějakou pracovní činnost. Schopnost přitom zahrnuje jednak znalosti, které je možno získat studiem a jednak zkušenosti, které získáváme v průběhu života. Výstupem Coombe myslí výsledek, jehož bylo dosaženo efektivním využitím kompetencí. Třetí složku pak chápe jako proces, který spojuje vstupy a výstupy (Armstrong 1999, s. 199-200).

Kubeš, Spillerová a Kurnický považují kompetenci za poměrně stabilní charakteristiku člověka, kterou ovlivňují motivy, rysy, vědomosti, dovednosti a vnímání sebe samého (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 28).



Obr. 7: Hierarchický model struktury kompetence (zdroj: Bartoňková 2008, s. 82).



Kubeš, Spillerová a Kurnický nabízejí Woodruffovu tezi o třech předpokladech, které musejí být splněny, abychom mohli o pracovníkovi hovořit jako o kompetentním:

- pracovník musí mít dostatečné znalosti, vědomosti, schopnosti a dovednosti, které potřebuje ke splnění pracovního úkolu;
- pracovník je motivovaný použít všechny zmíněné zdroje;
- pracovník má možnost je použít v daném pracovním prostředí (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 27).

S těmito předpoklady lze zcela jistě souhlasit, protože ne každý pracovník vybavený vhodnými kompetencemi také bude úspěšně vykonávat své pracovní úkoly. Pracovní výkon je totiž dále podmíněn pracovním prostředím, motivací a jinými faktory.

## **2.4 Typy kompetencí**

Jak jsem již uvedla, existuje mnoho způsobů definování pojmu kompetence, několik různých pohledů na strukturu kompetence. Podobně i při typologii kompetencí se nabízí mnoho způsobů jejich členění.

Autoři Siegrist a Belz navrhuji například členění na:

- sociální kompetence
- kompetence ve vztahu k vlastní osobě
- kompetence v oblasti metod (Belz, Siegrist 2001, s. 167).

Podobné členění uvádí také Hroník a rozděluje kompetence na sociální a behaviorální (Hroník 2008, s. 24-33).

Podle Kubeše, Spillerové a Kurnického nabízejí Spencer a Spencer typologii kompetencí podle míry, jakou je pracovník schopen danou činnost vykonávat:

- prahové kompetence – základní charakteristiky, minimální požadavky, které každý pracovník potřebuje k vykonávání určité pracovní činnosti
- odlišující kompetence – odlišují průměrné a nadprůměrné zaměstnance, tedy výborné výkony od výkonů slabších. Jsou nadstavbou prahových kompetencí (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 32).

Jiné dělení kompetencí je na tzv. kompetence tvrdé (hard skills) a kompetence měkké (soft skills).

Tvrdými kompetencemi se rozumí odborné znalosti, schopnosti, dovednosti a zkušenosti, které člověk nabyt v vzdělávání se v určitém oboru a výkonem určitého povolání, jinými slovy je lze popsat jako profesní kvalifikaci.

Pro některé pracovní pozice (a to zejména v oblasti vedení a řízení lidských zdrojů) jsou ovšem velmi významné i kompetence měkké, tedy vlastnosti a schopnosti pracovníka, které jsou dány jeho osobnostní strukturou, a projevují se v jedincově chování. Tyto dispozice lze sice částečně ovlivňovat, často jde ale o dlouhodobý proces. Jedinec musí hlavně sám chtít některé své vlastnosti a projevy změnit, potlačit nebo rozvíjet do žádoucího stavu, zkrátka pracovat na sobě.

Popis obsahu a úrovní měkkých kompetencí uvádí Národní soustava povolání:

1. Efektivní komunikace – schopnost aktivně komunikovat včetně schopnosti dobře prezentovat a také schopnosti dobře naslouchat a argumentovat
2. Kooperace (spolupráce) – připravenost a schopnost podílet se aktivně a zodpovědně na skupinové práci
3. Kreativita – schopnost aktivně vyhledávat příležitosti a iniciovat změny a nové nápady, intuice, vnitřní motivace, tvořivost, zvládnutí rizik
4. Flexibilita – operativnost a pružnost v myšlení, chování a přístupech k úkolům a situacím
5. Uspokojování zákaznických potřeb – zájem a úsilí zaměřené na zjišťování a uspokojování klientských potřeb
6. Výkonnost – zájem pracovat dobře nebo podle standardů vynikajícího výkonu
7. Samostatnost – schopnost pracovat soustředěně, vědomě a vytrvale na svém úkolu

8. Řešení problémů – schopnost problém včas rozpoznat, správně pojmenovat, posoudit z různých úhlů, zvolit správnou cestu, záměr realizovat, dotáhnout do konce a poté zhodnotit výsledek
9. Plánování a organizování práce – dovednost systematicky a objektivně plánovat a organizovat práci svou i ostatních vzhledem k cíli, prioritám, prostředkům a času
10. Celoživotní učení – schopnost a ochota přijímat nové informace, účastnit se různých vzdělávacích programů
11. Aktivní přístup – vůle dělat nad rámec pracovních povinností (návrhy zlepšení práce, zvýšení pracovních výsledků, vytvoření nových příležitostí)
12. Zvládání zátěže – připravenost a schopnost zvládat stresové zátěže, překážky, neúspěchy a frustrace
13. Objevování a orientace v informacích – vyhledávání, rozpoznávání a vybírání validních informací pro danou situaci
14. Vedení lidí (leadership) – záměr a vůle ujímat se role vůdce skupiny
15. Ovlivňování ostatních – záměr přesvědčovat, ovlivňovat, působit na ostatní lidi s cílem získat jejich podporu pro vlastní věc (Národní soustava povolání).

### **3 KOMPETENČNÍ MODEL**

Uspořádáním různých kompetencí je možno vytvořit tzv. kompetenční model. Kompetenční modely tedy popisují soubor konkrétních kompetencí, které jsou předpokladem efektivního plnění úkolů v dané pozici.

#### **3.1 Využití kompetenčního modelu**

Jestliže máme funkční kompetenční model, můžeme řídit výkonnost tým, že rozvíjíme patřičné kompetence. Kompetence a kompetenční model vytváří kritéria, která můžeme uplatnit při identifikaci rozvojových potřeb, mezery a možnosti. Stejně tak je můžeme použít při vyhodnocování efektivity rozvoje (Hroník 2007, s. 73).

Kompetenční model ve firmě vytváří "most" mezi podnikovou a personální strategií. Návaznost kompetenčního modelu na podnikovou strategii se označuje jako vertikální integrace. Provázanost kompetenčního modelu s jednotlivými personálními činnostmi se pak označuje jako horizontální integrace (Bartoňková 2008, s. 86- 87).

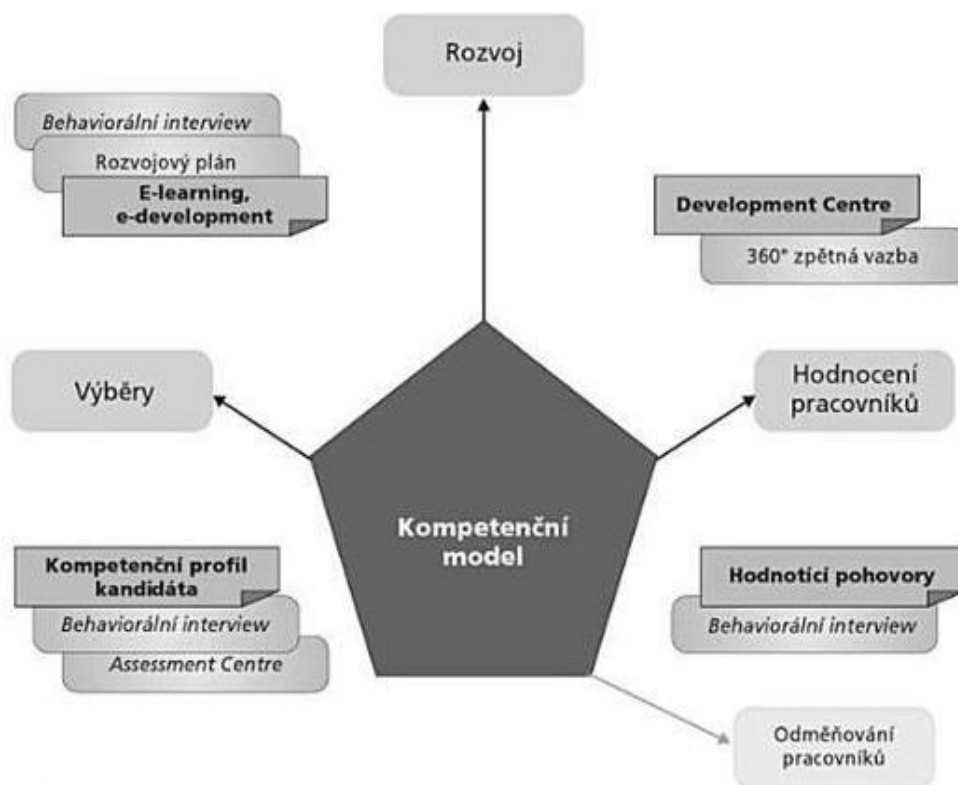
Kompetenční model tedy slouží nejen jako nástroj pro vertikální, ale i horizontální integraci. V ní vytváří společný výkladový rámec pro nejvýznamnější personální činnosti (Hroník 2007, s. 70).

Je také důležité si uvědomit, že v současnosti nemáme jiný nástroj než je kompetenční model, který by vytvořil jednotný výkladový rámec pro výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání, popřípadě odměňování (Hroník 2007, s. 73).

Pomocí kompetenčního modelu můžeme také propojit práci samotnou s hodnotami a principy organizace. Popis práce nám říká, co má člověk dělat, zatímco hodnoty a principy představují vnitřní vodítka zejména pro situace nejistoty a říkají nám, jak se chovat v situacích, které nejsou zahrnuty v popisu práce. Další výhodou kompetenčního modelu pro firmu je to, že prostupuje firmu celou její šířkou a výškou a tím poskytuje

jednotnou terminologii pro pracovníky s různým odborným a vzdělanostním zázemím (Bartoňková 2008, s. 87).

Podstatné je také uvědomění si, že hlavním uživatelem kompetenčního modelu nejsou personalisté, ale manažeři. Kompetenční model sjednocuje jazyk personalistů a manažerů (Hroník 2007, s. 71).



Obr. 8: Uplatnění kompetenčního modelu (zdroj: Hroník 2007, s. 70)

### 3.2 Funkční kompetenční model

Hroník charakterizuje funkční kompetenční model těmito body:

- propojující – funkční kompetenční model vytváří propojení, mosty. Je zde jasná návaznost na strategii společnosti. Taktéž vytváří výkladový rámec pro personální činnosti a propojuje je.
- uživatelsky přátelský (user friendly) – to je nejpodstatnější charakteristika. Rychlejší, výkonnější a sdílitelnější i sdílenější jsou jednoduchá poselství. Jednoduchost však musí umět vystihnout podstatu věci. Kompetenční model má představovat jednoduchý nástroj pro řízení lidí.

- jednotný – funguje napříč společností. Může mít několik variant odvozených od stejného základu, s řadou sdílených kompetencí. Jendotný kompetenční model také sjednocuje jazyk ve společnosti přirozeným způsobem, neboť podle něj probíhá řada personálních činností.
- široce využitelný – poskytuje jedno výkladové schéma pro výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání a v některých organizacích i pro odměňování.
- sdílený – tzn. že uživatelům není předkládán jako hotový a měli by mít možnost si jej sami zvnitřnit (Hroník 2007, s. 71-72).

### 3.3 Typologie kompetenčních modelů

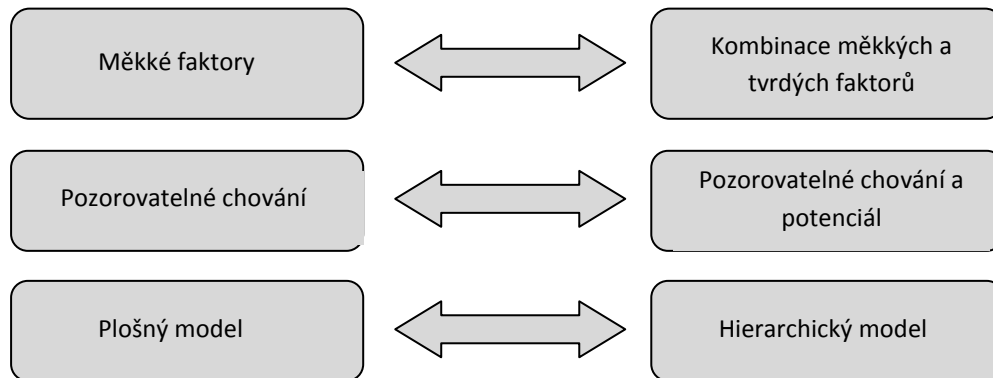
V rámci kompetenčního modelu jsou stanovovány většinou tzv. klíčové kompetence, které jsou důležité pro všechny zaměstnance a které přispívají k firemním hodnotám, firemní kultuře a k očekávanému výkonu. Kromě toho lze vytvořit i kompetenční modely, specificky zaměřené na určitou skupinu pracovníků.

Kubeš, Spilerová, Kurnický například dělí kompetenční modely na tři hlavní typy:

- **Model ústředních kompetencí** (core competencies) – zahrnuje kompetence společné a nevyhnutelné pro všechny zaměstnance firmy, bez ohledu na pozici v hierarchii či na roli
- Jiný typ kompetenčního modelu může mít za cíl identifikovat ty kvality (kompetence) manažera, které ho činí úspěšným v konkrétní pozici v konkrétní firmě, jde obvykle o velmi přesný popis charakteristik chování, protože takové modely berou v úvahu množství specifických informací – tzv. „**specifický kompetenční model**“
- **Generický (všeobecný) kompetenční model** – jde o kompetence, které jsou nezbytné průřezově v každém typu organizace v každé pozici. Generické modely představují pokus usnadnit firmám uplatnění kompetenčního přístupu, nabízejí osvědčený seznam

kompetencí, obvykle na konkrétní pozici. Generické modely však postrádají zohlednění specifik konkrétní firmy, která se rozhodla model aplikovat (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 60).

Podle Hroníka kompetenční modely můžeme rozdělit podle tří charakteristik. Podle těchto charakteristik existuje maximálně osm typů kompetenčních modelů.



Obr. 9: Typologie kompetenčních modelů (zdroj: Hroník 2006, s. 33).

Kompetenční model tedy například může být zaměřen na měkké faktory, pozorovatelné chování a být plošným modelem (např. kompetenční model Philip Morris International), nebo může být zaměřen na kombinaci měkkých a tvrdých faktorů, na pozorovatelné chování a být modelem hierarchickým (např. kompetenční modely Skanska nebo ConocoPhillips) atp. (Hroník 2006, s. 33).

Přestože se v praxi můžeme setkat s mnoha různými druhy kompetenčních modelů, současně se projevuje snaha o vytvoření jednoho univerzálního kompetenčního modelu, který by byl jakýmsi standardem.

Hroník však poukazuje na to, jak je důležité si uvědomit, že kompetenční model není cestou tvorby standardu, ale cestou k řízení diverzity a výkonu. To je zároveň podstata kompetence a kompetenčního modelu – obojí reflektuje to, že stejnou věc můžeme dělat různými způsoby a přitom je to v pořádku a prospěšné (Hroník 2007, s. 64).

S tímto názorem se na základě své dlouholeté praxe ztotožňuji a myslím, že implementace standardizovaného kompetenčního modelu by způsobila řadu problémů tím, že by dostatečně nereflektovala specifické podmínky dané organizace.

### 3.4 Tvorba kompetenčního modelu

Kompetenční model je pro organizaci velmi důležitým strategickým nástrojem, jeho vytváření je však velmi náročné. Existuje přitom několik přístupů, jak si organizace může kompetenční model opatřit.

#### 3.4.1 Přístupy k tvorbě kompetenčních modelů

Podle Bartoňkové vymezují Kubeš, Spilerová, Kurnický tři hlavní přístupy k tvorbě kompetenčních modelů:

- **Preskriptivní, nebo „vypůjčený“ přístup** - organizace se rozhodne nevytvářet nové kompetenční modely, které by jí byly šity na míru, tedy odrážely by její strategii, strukturu, kulturu a tržní podmínky, ale „vypůjčí“ si hotový model
- **Kombinovaný přístup** - přizpůsobuje už vytvořený model specifikům organizace, ve které bude použit
- **Přístup šitý na míru** - nepracuje s předem známými a definovanými kompetencemi, ale mapuje organizační terén - identifikuje ty projevy chování, které zajišťují na dané pozici nadstandardní výkon

Stěžejním krokem při tvorbě kompetenčního modelu je přitom identifikace kompetencí (Bartoňková 2008, s. 90).

Každý z těchto přístupů má své klady a zápory a daná organizace se musí rozhodnout, který z přístupů je pro ni nejvhodnější. Já osobně si myslím, že nejlepší cestou je vytváření modelu „na míru“, přestože je ve všech směrech náročnější. Samozřejmě je také důležité, zda je toto řešení pro organizaci finančně dostupné. Přitom je ale třeba si uvědomit, že vytváření vlastního kompetenčního modelu není pro organizaci ztrátou peněz a času, ale vkladem do budoucnosti.



### 3.4.2 Kroky při vytváření kompetenčních modelů:

Pilařová při zhotovování vlastního kompetenčního modelu doporučuje následující postup:

**Krok 1:** Zrevidujte popisy pracovních pozic (aktuálnost, srozumitelnost) a požadavky na danou pozici (adekvátnost). Náplň práce formulujte pomocí úloh.

**Krok 2:** Úlohy přiřaďte jednotlivým rolím (vzhledem k tomu, že řada různých pozic obsahuje stejné role, ušetříte čas při definování úloh i přiřazování kompetencí).

**Krok 3:** Pro každou úlohu definujte kompetenci nebo kompetence, které jsou nezbytné pro úspěšné splnění dané úlohy.

**Krok 4:** U každé kompetence definujte škálu úrovní. Škály mohou mít různý počet stupňů (úrovní), obvyklé jsou škály se 3-10 stupni. Hlavním požadavkem na škálu je její srozumitelnost a odlišnost mezi jednotlivými stupni. Užitečné je označit každý stupeň číslem a současně slovním popisem. Použijte stejný počet stupňů pro všechny kompetence.

**Krok 5:** U každé úlohy označte požadovaný stupeň kompetence.

**Krok 6:** Definujte „celofiremní“ kompetence, platné pro všechny zaměstnance, vycházející z firemních hodnot. Určete jejich požadovanou úroveň (pro všechny zaměstnance nebo pro jednotlivé skupiny „pozic“ nebo „rolí“).

**Krok 7:** Ze souboru kompetencí, uvedených u jednotlivých úloh, vyberte pouze ty, které jsou pro zvládnutí dané role klíčové. Za klíčové lze označit kompetence, které jsou v souladu s firemními hodnotami a odrážejí specifické nároky na zvládnutí dané úlohy (role, pozice). Jestliže se v souboru klíčových kompetencí objeví jedna kompetence několikrát a pokaždé s jiným požadavkem na její úroveň, zvolte požadavek nejvyšší.

**Krok 8:** K souboru klíčových kompetencí, který vznikl zúžením souboru kompetencí pro jednotlivé úlohy, přiřaďte soubor celofiremních kompetencí. Jestliže se i v tomto souboru vyskytne jedna kompetence několikrát a pokaždé s jiným požadavkem, preferujte požadavek vyšší.

**Krok 9:** Jestliže výsledný soubor kompetencí převyšuje počet 10, zvažte další možnou redukci (Pilařová 2008, s. 21-22).

## 4 EMPIRICKÁ ČÁST

Cílem této části mé bakalářské práce je podat co možná nejobjektivnější obraz současné situace v příspěvkových kulturních organizacích z hlediska obsazení míst ředitelů.<sup>3</sup>

### 4.1 Činnost kulturních organizací

Kulturní organizace mohou mít a také mají v ČR jednak různé názvy (Kulturní zařízení, Kulturní středisko, Kulturní dům, Městské kulturní středisko atp.) a také různé právní formy (příspěvková organizace, s.r.o., různá sdružení apod.)

Městské kulturní zařízení Hranice, ve kterém pracuji, je příspěvkovou organizací města. Proto jsem tento typ organizací, tedy příspěvkové organizace v oblasti kultury zvolila i pro svou bakalářskou práci.

#### 4.1.1 Popis činnosti kulturních příspěvkových organizací

Příspěvkové organizace jsou zřizovány městy a obcemi. Přívlastek „příspěvková“ organizace znamená, že její činnost je částečně hrazena z rozpočtu zřizovatele. Jak napovídá slovo „částečně“, další finanční prostředky získávají tyto organizace z vlastní činnosti a také z jiných mimorozpočtových zdrojů (finanční podpora např. od různých nadací, z grantových programů, od sponzorů aj.).

Dalším společným znakem těchto organizací je účel, pro který jsou zřízeny, a sice zabezpečování rozmanité nabídky kulturních a vzdělávacích programů pro širokou veřejnost, napříč žánry, napříč věkovým spektrem. Realizují tedy koncerty, divadelní představení, výstavy, besedy, filmové projekce, výchovné a vzdělávací programy, přehlídky, festivaly, společenské zábavy, vytvářejí podmínky pro klubovou a zájmovou činnost, a v neposlední řadě zajišťují komplexní propagaci kulturních akcí (např.

---

<sup>3</sup> Poznámka autora: ve své práci používám výraz „ředitel“ jako obecné označení pracovní funkce, o které pojednávám, je tedy neutrální ve vztahu k pohlaví. Pokud je dělení na ženy a muže v některých částech důležité, je výslovně uvedeno „ženy“ či „muži“

plakátovací službou, vydáváním programových periodik, prezentací na webových stránkách). Některé organizace samy provozují tzv. „hostinskou činnost jako součást pořádaných akcí“, jiné mají tuto činnost zajištěnu jinými subjekty (formou outsourcingu).

Tyto příspěvkové organizace mají také zřizovatelem svěřen do užívání určitý majetek (budovy nebo prostory sloužící k jejich činnosti), o který jsou povinny pečovat, tedy zajišťovat úklid, technickou údržbu a potřebné revize, a dle možností tento majetek zvelebovat.

#### ***4.1.2 Legislativní rámec pro činnost příspěvkových organizací***

Parlamentní institut ve stati „Fungování příspěvkových organizací v České republice a vybraných zemích Evropy“ z dubna 2011 uvádí následující shrnutí legislativních podmínek: „Právní subjektivitu přiznává příspěvkovým organizacím (dále také PO) územně samosprávných celků (dále také ÚSC) Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů. Obec může zřídit podle § 35a zákona o obcích PO pro takové účely, který souvisí se samostatnou působností obce, resp. pro výkon takových činností či služeb, o kterých obec v samostatné působnosti rozhodla, že jejich zabezpečení je v zájmu obce a občanů. Příspěvková organizace je právnickou osobou veřejného práva a vzniká a zaniká rozhodnutím zřizovatele. Zřizovatel vydává o vzniku PO zřizovací listinu, která musí obsahovat náležitosti vymezené zákonem o malých rozpočtových pravidlech podle § 27 odst. 2.“ (Parlamentní institut).

##### **4.1.2.1 Zřizovací listina příspěvkové organizace**

Zřizovací listina je hlavním dokumentem příspěvkové organizace. Vydává ji zřizovatel (město, obec) a musí obsahovat tyto údaje:

- I. název a sídlo zřizovatele a název a sídlo příspěvkové organizace a její identifikační číslo
- II. vymezení hlavního účelu a předmětu činnosti

- III. vymezení statutárních orgánů a způsob, jakým jednají a vystupují jménem organizace
  - IV. vymezení majetku, který je organizaci předáván k hospodaření
  - V. vymezení majetkových práv tak, aby vložený i získaný majetek byl využíván pro hlavní účel, k němuž byla zřízena
  - VI. vymezení doplňkové činnosti
  - VII. vymezení doby, na kterou je organizace zřízena
- Konkrétní příklad: Zřizovací listina organizace, kde pracuji (Zřizovací listina MKZ Hranice)

#### 4.1.2.2 Hospodaření příspěvkových organizací

Hospodaření PO se řídí rozpočtem, který musí být sestaven na kalendářní rok jako vyrovnaný a musí být schválen zřizovatelem.

Příspěvková organizace má k dispozici finanční prostředky získané:

- vlastní činností
- z rozpočtu zřizovatele

„Zřizovatel poskytuje příspěvek na provoz příspěvkové organizaci zpravidla v návaznosti na výkony nebo jiná kritéria jejích potřeb. Za zásadní rys příspěvkových organizací je považována skutečnost, že má ke zřizovatelskému ÚSC rozpočtový vztah. Tzn., že výše zmíněné finanční prostředky z rozpočtu zřizovatele nejsou poskytovány na základě smlouvy podle soukromého práva, ale rozhodnutím zřizovatele o výši příspěvku. Příspěvková organizace má povinnost dbát, aby plnila stanovené úkoly tím nejehospodárnějším způsobem a dodržela určené finanční vztahy. Peněžní prostředky může používat pouze k účelům, ke kterým jsou určeny, přičemž úhrady, ke kterým se zaváže v běžném roce, nesmí překračovat její rozpočet na tento rok“ (Parlamentní institut)

- prostředky svých fondů, které PO vytváří (rezervní fond, investiční fond, fond odměn, fond sociálních a kulturních potřeb). Tvorba i čerpání těchto fondů mají pevně daná pravidla a zůstatky z těchto fondů se převádějí do následujícího roku

- a tzv. mimorozpočtové zdroje, (příspěvky z grantových programů kraje či ministerstva, dotace různých kulturních nadací, sponzorské dary) které se PO snaží získávat na základě projektů a žádostí

PO je povinna dodržet stanovený hospodářský výsledek. Hospodářský výsledek PO je tvořen výsledkem hospodaření z hlavní činnosti a ziskem vytvořeným v jiné (tzv. doplňkové) činnosti po zdanění. Všechny činnosti musejí být obsaženy ve zřizovací listině.

Příspěvkové organizace jsou neziskovými organizacemi – to znamená, že sice mohou svou činností dosáhnout zisku, musí ho však použít pouze na financování své hlavní neziskové činnosti (nikoliv třeba na odměny zaměstnanců apod.).

Pokud nastane situace, která hrozí zhoršením rozpočtovaného hospodářského výsledku, je PO povinna učinit opatření, která zajistí jeho vyrovnání. Za porušení rozpočtové kázně (kterým může být nejen ztrátový výsledek hospodaření, ale také neoprávněné využití závazných položek rozpočtu na jinou položku) hrozí organizaci od zřizovatele odvod a penále, které organizace hradí zejména z rezervního fondu. Porušení rozpočtové kázně je také důvodem k odvolání ředitele z funkce.

Příspěvkové organizace jsou povinny vést bankovní účty (hlavní účet a účet pro FKSP – fond kulturních a sociálních potřeb), být registrovány v Obchodním rejstříku, být registrovány u Správy sociálního zabezpečení a u příslušného Finančního úřadu podle sídla a podávat příslušná daňová přiznání (daň z příjmu, srážkové daně atd.). Organizace jsou povinny být registrovány v Centrálním registru pojištěnců Všeobecné zdravotní pojišťovny, kromě toho musejí přihlásit organizaci i zaměstnance u zvolených zdravotních pojišťoven.

#### 4.1.2.3 Další závazné právní předpisy pro fungování příspěvkových organizací

Příspěvkové organizace se při své činnosti musejí řídit nejen pokyny zřizovatele, ale i různými zákony a obecně závaznými právními předpisy. Z těch základních zde uvedu např.:

- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
  - Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník
  - Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník
  - Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
  - Nařízení vlády č. 564/2006 Sb. o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě s poslední změnou vymezenou Nařízením vlády č. 130/2009
  - Zákon č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod
  - Zákon č. 198/2009 Sb. o rovném zacházení (antidiskriminační zákon)
  - Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmu
  - Zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty
  - Zákon č. 368/1992 Sb. o správních poplatcích
  - Zákon č. 337/1992 Sb. o správě daní a poplatků
  - Zákon č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti
  - Zákon č. 589/1992 Sb. o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti
  - Zákon č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění
  - Zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění
  - Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví
  - Zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
  - Zákon č. 133/1985 Sb., o požární ochraně
  - Zákon č. 266/2006 Sb., o úrazovém pojištění zaměstnanců
  - Zákon č. 89/1995 Sb., o státní statistické službě
  - Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách
  - Zákon č. 320/2001 Sb. o finanční kontrole, a prováděcí vyhláška č. 416/2004 Sb.
  - Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů,
- a další zákony, jejichž aplikaci si vyžádá konkrétní situace, která nastala.

#### 4.1.2.4 Zákony specifické pro činnost v oblasti kultury

Organizace působící v kulturní oblasti musejí dodržovat také některé specifické zákony a v souladu s nimi podávat hlášení o pořádaných programech, platit stanovené poplatky atp. Jsou to např. Zákon č. 273/1993 Sb. O veřejném předvedení audiovizuálních děl a Zákon č. 121/2000Sb. O veřejném předvedení autorských děl , tzv. Autorský zákon<sup>4</sup>.

#### **4.1.3 Postavení a povinnosti ředitelů příspěvkových organizací**

Ředitel příspěvkové kulturní organizace je jejím statutárním zástupcem. Je jmenován do funkce Radou města, na základě výběrového řízení (viz str. 1 přílohy č. 2 Pokyn zřizovatele).

Ředitel jedná a vystupuje jménem organizace samostatně. V dokumentech připojuje k razítku vlastnoruční podpis. Samostatně také jedná v pracovněprávních vztazích vůči zaměstnancům organizace, včetně stanovení jejich platu i dalšího odměňování v souladu s platnými mzdovými předpisy.

Výsledky své práce a výsledky jím řízené organizace předkládá ředitel zřizovateli za kalendářní rok ve Zprávě o činnosti. Předkládá také ke schválení návrh rozpočtu. Vytváří a předkládá ke schválení koncepci činnosti a rozvoje příspěvkové organizace pro následující období (pro různé časové horizonty, krátkodobé i dlouhodobé), návrhy organizačního zajištění významných kulturních akcí města apod. Tyto materiály podává zřizovateli prostřednictvím vedoucího odboru, pod který tato organizace spadá (obvykle je to odbor školství, kultury a tělovýchovy). Na základě návrhu vedoucího tohoto odboru stanoví rovněž Rada města řediteli příspěvkové organizace plat a odměny (v souladu s Nařízením vlády č. 564/2006 Sb.).

---

<sup>4</sup> Autorský zákon č. 121/2000Sb. upravuje vztahy k Ochranným organizacím autorským, které vykonávají kolektivní správu autorských práv na základě oprávnění, uděleného Ministerstvem kultury ČR. Ty jsou dále členěny podle zaměření: pro práva k dílům literárním a divadelním - DILIA (Divadelní a literární agentura), pro práva k dílům hudebním - OSA (Ochranný svaz autorský) a pro práva výkonných umělců a výrobců zvukových a obrazových záznamů – INTERGRAM



(Viz příloha č. 3 Pravidla pro hodnocení ředitelů příspěvkových organizací zřízených městem Hranice, a str. 2 přílohy č. 2 Pokyn zřizovatele).

Zřizovatelem schválený rozpočet a rámcový plán činnosti na kalendářní rok je pro organizaci závazný. Pokud ředitel usoudí, že je potřeba přikročit k nějakým zásadním změnám, musí je předem se zřizovatelem konzultovat, resp. vyžádat si souhlas zřizovatele.

Hlavními povinnostmi ředitele kulturní organizace, která je příspěvkovou organizací, je řídicí a organizační práce, naplňování koncepce rozvoje organizace pro dané období, a vytváření koncepcí pro nadcházející období, výkon správy majetku ve vlastnictví zřizovatele, nakládání s majetkem a finančními prostředky. Ředitel zodpovídá za dodržování veškerých předpisů, zákonů, směrnic (které jsem uvedla v části 4.1.2 této práce), je zodpovědný také za správu majetku, tedy osobně nebo prostřednictvím pověřených pracovníků zajišťuje inventarizace, periodické revize i údržbu majetku, školení zaměstnanců v oblasti bezpečnosti práce a dodržování bezpečnostních a požárních předpisů.

(viz. příloha č. 2. Pokyn zřizovatele pro ředitele příspěvkových organizací zřízených městem Hranice č. 1/2012)

#### **4.1.4 Shrnutí**

Činnost kulturních příspěvkových organizací je podmíněna dodržováním legislativních předpisů. Funkci ředitele takové organizace můžeme velmi zestručněně charakterizovat jako funkci vedoucí, řídicí a organizační, a to s obsáhlou zodpovědností.

#### **4.2 Identifikace klíčových kompetencí ředitelů kulturních příspěvkových organizací**

Ve své práci se zabývám konkrétní pracovní pozicí ve firmách stejného zaměření – tedy pozicí ředitele kulturní příspěvkové organizace.

Zmapovat situaci je poměrně složité, neboť v malých a středních městech existuje většinou jen jedna taková organizace. Navštívit osobně určitý počet těchto zařízení a realizovat potřebná doporučená pozorování

a měření úrovně kompetencí není tedy v mých finančních, časových ani fyzických možnostech.

Přesto jsem chtěla, aby čas strávený nad tvorbou mé bakalářské práce přinesl konkrétní, reálný a v praxi využitelný výsledek pro stávající ředitele, pro další kandidáty na tuto funkci, a také pro zřizovatele příspěvkových kulturních organizací k hodnocení ředitelů a stanovování požadavků při přijímání nových.

#### ***4.2.1 Popisy pracovních míst a kompetenční modely***

Prvním mým krokem byl předvýzkum, provedený e-mailovým a telefonickým dotazováním. Při něm jsem se nesetkala s využitím kompetenčního modelu, a také jsem zjistila, že pro tuto funkci v podstatě zřizovatelé nevytvářejí klasické popisy pracovních míst. Povinnosti, pravomoce a rozsáhlá odpovědnost ředitelů jsou stanoveny zřizovacími listinami, pokyny zřizovatelů, a platnou legislativou, jak jsem je popsala v předcházejících částech této kapitoly.

#### ***4.2.2 Požadavky na uchazeče výběrových řízení***

Dalším krokem tedy bylo zjistit, jaké požadavky jsou kladeny na kandidáty při výběrových řízeních na obsazení této funkce. Tyto informace jsem se snažila najít na internetu a opět dotazováním jako v prvním kroku. Zjistila jsem, že mají různou formu a rozsah.

Uvádím několik skutečných příkladů požadavků (z pochopitelných důvodů bez uvedení měst. Cílem mé práce není hodnotit ani kritizovat, ale naznačit možný směr):

*Rada Města XY vyhlašuje výběrové řízení na pozici ředitel/ka příspěvkové organizace XY*

*První příklad:*

*Uchazeč: Občan ČR nebo cizí státní příslušník s trvalým pobytem v ČR, který ovládá český jazyk*

*Minimální požadované vzdělání: středoškolské*

*Další požadavky: Praxe nejméně tři roky /v oblasti kultury výhodou/*

*Znalost práce na PC*

*Bezúhonnost*

*Druhý příklad:*

- *úplné středoškolské vzdělání s maturitou, vyšší vzdělání výhodou, ale ne podmínkou*
- *občanská a morální bezúhonnost*
- *organizační a řídicí schopnosti*
- *samostatnost, odpovědný přístup k plnění úkolů, časová flexibilita, vysoké pracovní nasazení*
- *řidičské oprávnění skupiny B*
- *komunikativnost, schopnost jednat s lidmi*
- *odpovědný přístup k plnění pracovních povinností*
- *znalost problematiky a legislativy v oblasti příspěvkových organizací*
- *používání a znalost běžného kancelářského software (zejm. textový, tabulkový editor, Internet)*
- *znalost problematiky v oblasti kultury, muzejnictví, knihovnictví výhodou, ale ne podmínkou*
- *zkušenosti v řízení organizace či vedení kolektivu výhodou, ale ne podmínkou*

*Třetí příklad:*

*Požadované předpoklady:*

- *kvalifikační předpoklady dle nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, v platném znění*
- *státní občanství ČR (příp. fyzická osoba, která je cizím státním občanem a má v ČR trvalý pobyt a ovládá jednací jazyk)*
- *dosažení věku 18 let, způsobilost k právním úkonům*
- *občanská a morální bezúhonnost*
- *organizační a řídicí schopnosti*

- *samostatnost, odpovědný přístup k plnění úkolů, časová flexibilita, vysoké pracovní nasazení*
  - *řidičské oprávnění skupiny B*
  - *komunikativnost, schopnost jednat s lidmi*
  - *odpovědný přístup k plnění pracovních povinností*
  - *znalost problematiky a legislativy v oblasti příspěvkových organizací*
  - *používání a znalost běžného kancelářského software (zejm. textový, tabulkový editor, Internet)*
  - *znalost problematiky v oblasti kultury, muzejnictví, knihovnictví výhodou, ale ne podmínkou*
  - *zkušenosti v řízení organizace či vedení kolektivu výhodou, ale ne podmínkou*
  - *znalost alespoň jednoho cizího jazyku výhodou, ale ne podmínkou*

Druhý a třetí příklad uvádějí v požadavcích i měkké kompetence, zatímco v prvním příkladu zcela chybí. Takové vymezení požadavků je podle mého názoru nedostačující a nevytváří vhodnou výchozí pozici ani pro vyhlášovatele výběrového řízení, ani pro uchazeče o pracovní místo.

Také je z uvedených příkladů patrné, že už při vyhlásování výběrových řízení je požadováno vzdělání středoškolské, vyšší vzdělání je výhodou ale ne podmínkou. To je patrně dáno možnostmi platového ohodnocení, které jsou v základní složce platů limitovány legislativou (tzv. tabulkové platy, tzn. tarify dle platových tříd a platových stupňů) a v dalších složkách mzdy kromě toho také finančními možnostmi a přístupem zřizovatele (osobní příplatek, příplatek za vedení a odměny). Podrobnější rozbor mzdové problematiky není cílem této bakalářské práce.

#### **4.2.3 Důležitost kompetencí - dotazníkové šetření**

Mým dalším krokem byla tvorba dotazníku, kterým bych zjistila, které kompetence pokládají pro výkon své funkce za důležité samotní ředitelé takových organizací - tedy lidé z praxe, ti, kteří tuto práci sami

denně vykonávají. Do dotazníku jsem zahrнула pouze měkké kompetence, tak jak jsou popsány v kapitole 2.4 této mé práce.

Dotazník obsahuje 15 položek, respondenti přiřazovali ke každé z nich bodové hodnocení podle toho, za jak důležitou ji pokládají pro výkon funkce. Tento dotazník není a ani nemůže být nástrojem pro zjištění skutečné úrovně kompetencí u jednotlivých ředitelů.

Hodnotící škála je od 0 do 5, kdy 0 znamená nedůležitá, a 5 zásadně důležitá.

Na úvod dotazníku jsem vložila objasnění, žádost o vyplnění a také slib, že údaje budou zpracovány se zachováním anonymity respondentů. Rozeslala jsem 20 dotazníků, vrátilo se mi 10. Celková tabulka výsledků zahrnuje i mnou vyplněný dotazník, celkem 11.

(příloha č. 4 Vzor dotazníku a příloha č. 5 Výsledky dotazníkového šetření)

Získané výsledky jsem aritmeticky vyhodnotila, a pořadí důležitosti kompetencí tak jak je určili ředitelé a ředitelky je následující:

| Pořadí    | Kompetence                                  | Celkem počet bodů | Průměrná bodová hodnota |
|-----------|---|-------------------|-------------------------|
| 1.        | <b>Plánování a organizování práce</b>       | <b>53</b>         | <b>4,81</b>             |
| 2.        | <b>Flexibilita</b>                          | <b>52</b>         | <b>4,72</b>             |
| 3. – 4.   | <b>Kooperace</b>                            | <b>51</b>         | <b>4,63</b>             |
|           | <b>Řešení problémů</b>                      |                   |                         |
| 5. – 7.   | <b>Efektivní komunikace</b>                 | <b>49</b>         | <b>4,45</b>             |
|           | <b>Kreativita</b>                           |                   |                         |
|           | <b>Zvládání zátěže</b>                      |                   |                         |
| 8.        | <b>Aktivní přístup</b>                      | <b>48</b>         | <b>4,36</b>             |
| 9.        | <b>Vedení lidí (leadership)</b>             | <b>45</b>         | <b>4,09</b>             |
| 10.       | <b>Ovlivňování ostatních</b>                | <b>38</b>         | <b>3,45</b>             |
| 11. - 12. | <b>Uspokojování zákaznických potřeb</b>     | <b>35</b>         | <b>3,18</b>             |
|           | <b>Výkonnost</b>                            |                   |                         |
| 13.       | <b>Celoživotní učení</b>                    | <b>34</b>         | <b>3,09</b>             |
| 14.       | <b>Samostatnost</b>                         | <b>32</b>         | <b>2,90</b>             |
| 15.       | <b>Objevování a orientace v informacích</b> | <b>30</b>         | <b>2,72</b>             |

Obr. č.10 Pořadí kompetencí jak je určili ředitelé kulturních příspěvkových organizací

#### **4.2.4 Shrnutí**

Pro zkoumané funkce ředitelů příspěvkových organizací v oblasti kultury prakticky nejsou sestavovány popisy pracovních míst, jejich náplň práce je predikována legislativními předpisy. Stává se proto, že již při výběrovém řízení nejsou dostatečně specifikovány požadované kompetence uchazečů o tuto funkci.

Jak vidí tuto problematiku samotní ředitelé? Z dotazníkového šetření vyplynulo, že žádné z předložených kompetencí nepřidělil nikdo z ředitelů hodnocení 0 – tedy žádná nedostala nálepkou „nedůležitá“. Za nejdůležitější kompetence byly označeny plánování a organizace práce, flexibilita, kooperace, řešení problémů, efektivní komunikace, kreativita, zvládání zátěže.

#### **4.3 Struktura obsazení pozic ředitelů jednotlivých kulturních příspěvkových organizací z hlediska pohlaví, vzdělání a věku**

Při práci na této části mé bakalářské práce jsem vycházela z dokumentů jednotlivých organizací, volně dostupných z webových stránek Ministerstva spravedlnosti z Obchodního rejstříku. Vyhledání údajů o jednotlivých organizacích z Obchodního rejstříku a analýzu získaných dat jsem provedla sama, celý postup této analýzy včetně cílených odkazů na webové stránky je v příloze č.6 – Dílčí tabulky, a celkové výsledky v obr. č.11.

V mém průzkumu jsem pracovala s údaji o 38 příspěvkových kulturních organizacích. Samozřejmě to nejsou všechny, které v ČR působí. Domnívám se ale, že je to poměrně vypovídající vzorek, když dle údajů ze statistiky Národního informačního a poradenského střediska pro kulturu – NIPOS, je ve skupině, kam příspěvkové organizace patří, tedy „organizační složky, příspěvkové organizace obcí, měst i součástí městských a obecních úřadů“ uvedeno za rok 2011 celkem 418 jednotek (NIPOS).

| <b>38 organizací</b>   | <b>Počet ředitelů</b> | <b>V procentech (zaokrouhлено na celá %)</b> | <b>Průměrný věk</b> |
|------------------------|-----------------------|--|---------------------|
| <b>Ředitelé celkem</b> | <b>38</b>             | <b>100%</b>                                  | <b>46,7</b>         |
| <b>Muži celkem</b>     | <b>21</b>             | <b>55%</b>                                   | <b>46,6</b>         |
| <b>Ženy celkem</b>     | <b>17</b>             | <b>45%</b>                                   | <b>46,8</b>         |
| - muži VŠ              | 10                    | 26%  |                     |
| - ženy VŠ              | 5                     | 13%  |                     |
| <b>VŠ celkem</b>       | <b>15</b>             | <b>39%</b>                                   | <b>50,8</b>         |
| - muži SŠ              | 11                    | 29 %   |                     |
| - ženy SŠ              | 12                    | 32%  |                     |
| <b>SŠ celkem</b>       | <b>23</b>             | <b>61%</b>                                   | <b>45,6</b>         |

Obázek. 11: Výsledky analýzy obsazení pozic ředitelů zkoumaných kulturních příspěvkových organizací z hlediska pohlaví, vzdělání a věku

#### **4.3.1 Závěry z analýzy věkové struktury**

Průměrný věk ředitelů a ředitelek ve zkoumaných kulturních organizacích je 46,7 let, rozdíly mezi průměrným věkem žen a mužů jsou minimální.

Rozdíl mezi průměrným věkem vysokoškolsky vzdělaných a středoškolsky vzdělaných ředitelů je cca pět let, přičemž starší jsou vysokoškolsky vzdělaní ředitelé.

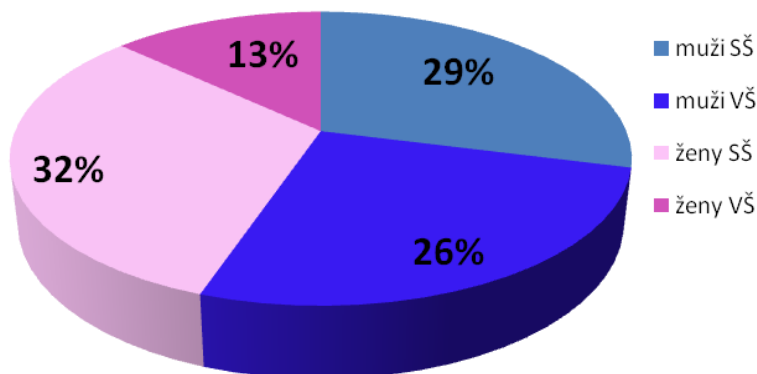
Nejmladšími řediteli jsou dva ve věku 30 let, jeden muž a jedna žena, oba bez VŠ vzdělání. Nejstaršími jsou dva muži. Jeden 59 let, VŠ, a jeden bez VŠ, 62 let.

#### **4.3.2 Závěry z analýzy struktury z hlediska pohlaví a vzdělání**

Z mé analýzy vyplynulo, že na pozicích ředitelů u posuzovaných kulturních organizací lehce převažují muži (55%), přičemž zhruba polovina z nich je vysokoškolsky vzdělaná, z žen je pak vysokoškolsky vzdělaná

zhruba třetina. Vysokoškolsky vzdělaní ředitelé pak tvoří 39 % z celkového počtu (obr. č. 12).

**Struktura dle vzdělání a pohlaví**



Obrázek 12: Struktura ředitelů zkoumaných příspěvkových kulturních organizací dle vzdělání a pohlaví

#### **4.3.3 Shrnutí**

Na místech ředitelů u zkoumaných organizací pracují lidé od 30 do 62 let, přičemž průměrný věk je 46,7 let.

Zastoupení žen a mužů je poměrně vyrovnané, i když lehkou převahu muži přece jen mají při 55 % z celkového počtu.

Vysokoškolsky vzdělaní ředitelé tvoří méně než polovinu, pouze 39 % z celkového počtu. Možnou příčinou je platové ohodnocení.



## ZÁVĚR

Funkci ředitele kulturní příspěvkové organizace můžeme charakterizovat jako funkci vedoucí, řídicí a organizační, a to s obsáhlou zodpovědností. Náplň práce je predikována legislativními předpisy, které jsem zevrubně popsala.

Pro zkoumané funkce ředitelů příspěvkových organizací v oblasti kultury prakticky nejsou sestavovány popisy pracovních míst ani kompetenční modely. Tuto skutečnost považuji za nedostatek, za možnou příčinu toho, že v některých případech již při výběrovém řízení nejsou dostatečně specifikovány požadované kompetence uchazečů o tuto funkci. A je pravděpodobné, že také hodnocení stávajících ředitelů ze strany zřizovatelů je prováděno spíše na základě výkonových kritérií, zatímco kritéria procesní jsou posuzována nedostatečně nebo vůbec ne.

Samotní ředitelé označují za nejdůležitější z tzv. měkkých kompetencí plánování a organizování práce, flexibilitu, kooperaci, řešení problémů, efektivní komunikaci, kreativitu a zvládání zátěže.

Na pozicích ředitelů kulturních organizací pracují lidé od 30 do 62 let. Průměrný věk je 46,7 let.

Zastoupení žen a mužů v této funkci je poměrně vyrovnané, lehkou převahu mají muži, kteří představují 55 % z celkového počtu ředitelů ve zkoumaných organizacích.

Vysokoškolsky vzdělaní ředitelé pak tvoří méně než polovinu, pouze 39 % z celkového počtu. Jako možnou příčinu vidím platové ohodnocení.

Moje bakalářská práce může být přínosem zejména pro

- stávající ředitele, kteří si tak mohou lépe stanovit plán svého osobního rozvoje
- uchazeče o tuto funkci, kteří se mohou dozvědět, co všechno obnáší výkon funkce ředitele v kulturní příspěvkové organizaci a objektivněji pak posoudit, zda odpovídá jejich představám a schopnostem i potenciálu vlastního rozvoje

- začínající ředitele: každý začátek je těžký, a tak tato bakalářská práce může být pomocnou rukou nového pracovníka, který ještě ředitelskou funkci nezastával, nebo zastával, ale v jiném odvětví
- v neposlední řadě pro zřizovatele příspěvkových kulturních organizací, ať už při hodnocení stávajících ředitelů a stanovování požadavků při přijímání nových ředitelů, nebo při rozhodování zda přistoupit k tvorbě kompetenčního modelu

Výsledek mého snažení tak může být užitečný těm z nás, kdo si klademe otázky, jaké kompetence a kvalifikace jsou potřebné pro dlouhodobou uplatnitelnost na trhu práce. Situace kdy je „správný člověk na správném místě“ je žádoucí, protože přináší výhody oběma stranám, tedy zaměstnanci i zaměstnavateli.

## **Anotace**

Jméno a příjmení autora: HelenaVotavová

Název fakulty: Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci

Název katedry: Katedra sociologie a andragiky

Název práce: Personální kompetence ředitelů v kulturních institucích

Název práce v angličtině: Personal Competencies of Directors in Cultural Institutions

Počet znaků: 68 556

Počet příloh: 6

Počet titulů použité literatury: 16

Klíčová slova: management, manažer, kompetence, kompetenční model, příspěvková organizace, kulturní organizace

Cílem této bakalářské práce je podat obraz pracovního života ředitelů kulturních příspěvkových organizací. První část práce sestává ze tří kapitol a je věnována teoretickým poznatkům týkajících se managementu a manažerů, kompetencí a kompetenčních modelů tak, jak o nich pojednává odborná literatura. Druhá část práce se zaměřuje na popis pracovních míst a legislativní podmínky činnosti, a dále na identifikaci klíčových kompetencí a analýzu struktury obsazení pozic ředitelů ve vybraných kulturních příspěvkových organizacích z hlediska pohlaví, vzdělání a věku. V závěru práce je pak uvedeno stručné shrnutí a komparace získaných výsledků.

The aim of this bachelor degree thesis is to describe the working life of directors in cultural allowance organisations. The first part of the work consists of three chapters and is dedicated to the theoretical knowledge of management and managers, competencies and competency models in accordance with published specialized literature. The second part of the work is focused on the job description and current legislative conditions of the work, followed by identification of the key competencies and structural analysis of director's positions in selected cultural allowance organisations by gender, age and education. The brief summary and comparison of the research results are made at the end of the thesis.

## POUŽITÁ LITERATURA

- ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd., Praha: Grada, 1999.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Dotisk 2005, Praha: Grada, 2002.
- BARTOŇKOVÁ, H. *Vzdělávání pracovníků v organizaci*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd., Praha: Management Press, 2004.
- BELZ, H., SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: Východiska, metody, cvičení a hry*. 1. vyd., Praha: Portál, 2001.
- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd., Olomouc: Rubico, 2001.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Základy Managementu*. 3. přeprac. vyd., Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009.
- HRONÍK, F. a kol. *Kompetenční modely: Učit se praxí: rozvoj lidských zdrojů v malých a středních podnicích*. 1. vyd., Brno: Motiv Press s.r.o. 2008.
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd., Praha : Grada, 2007.
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd., Praha : Grada, 2006.
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd., Praha : Grada, 2004.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 1. vyd., Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2001.
- PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. Vyd., Praha: Grada, 2008.
- TURECKIOVÁ, M. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd., Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009.
- VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008
- WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd., Praha: Grada, 2008.

## **INTERNETOVÉ ZDROJE:**

**Národní soustava povolání** - dostupné z

[http://katalog.nsp.cz/Napoveda/Prilohy\\_Manualu\\_NSP/Priloha\\_c10\\_manualu.pdf](http://katalog.nsp.cz/Napoveda/Prilohy_Manualu_NSP/Priloha_c10_manualu.pdf)

(cit. 2.12. 2012)

**NIPOS**, Základní statistické údaje o kultuře v České republice, IV. díl, Edukace a veřejná osvěta, tabulka str. str. 25, dostupné z

[http://www.nipos-mk.cz/wp-](http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2009/03/Statistika_kultury_2011_IV.VZDELAVANI_web.pdf)

[content/uploads/2009/03/Statistika\\_kultury\\_2011\\_IV.VZDELAVANI\\_web.pdf](http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2009/03/Statistika_kultury_2011_IV.VZDELAVANI_web.pdf)

(cit. 2.3.2013)

**OBCHODNÍ REJSTRÍK** , dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

(cit. 19.2.2013)

**PARLAMENTNÍ INSTITUT**, Fungování příspěvkových organizací v České republice a vybraných zemích Evropy, str. 2-4, dostupné z

[http://www.avpo.cz/sdata/prispevkove\\_organizace\\_v\\_CR\\_a\\_EU\\_78.pdf](http://www.avpo.cz/sdata/prispevkove_organizace_v_CR_a_EU_78.pdf)

(cit. 2. 3. 2013)

**Zřizovací listina MKZ Hranice** – ve sbírce listin pod číslem Pr987/SL9, dostupné z

<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=M%C4%9Bstsk%C3%A9+kulturn%C3%AD+za%C5%99%C3%ADzen%C3%AD+Hranice>

## Seznam obrázků, tabulek a schémat

|   |    |
|---|----|
| 1. Analýza vlivů vnějšího prostředí – PEST analýza .....  | 15 |
| 2. Strukturální analýza prostředí<br>– Porterův model 5 konkurenčních sil .....   | 16 |
| 3. Analýza vnitřních zdrojů – VRIO .....  | 17 |
| 4. Portfoliová analýza (pozice produktu na trhu ) - BCG matice ...  | 17 |
| 5. SWOT analýza .....   | 18 |
| 6. Vztah způsobů práce a výkonu .....   | 22 |
| 7. Hierarchický model struktury kompetence.....   | 24 |
| 8. Uplatnění kompetenčního modelu .....   | 29 |
| 9. Typologie kompetenčních modelů .....   | 31 |
| 10. Pořadí kompetencí jak je určili ředitelé přísp. org. ....   | 45 |
| 11. Výsledky analýzy obsazení pozic ředitelů zkoumaných<br>kulturních příspěvkových organizací<br>z hlediska pohlaví, vzdělání a věku ..... | 47 |
| 12. Struktura ředitelů zkoumaných příspěvkových<br>kulturních organizací dle vzdělání a pohlaví .....                                       | 48 |

## **Přílohy**

1. Kodex etiky zaměstnanců MKZ Hranice
2. Pokyn zřizovatele pro ředitele příspěvkových organizací 1-2012
3. Pravidla k hodnocení ředitelů PO města
4. Dotazník -vzor
5. Výsledky dotazníkového šetření
6. Dílčí tabulky

## **Příloha č. 1**

### **Kodex etiky zaměstnanců MKZ Hranice**



**Městské kulturní zařízení Hranice, příspěvková organizace**  
Zámecká 118, 753 01 Hranice IČ 49558684  
e-mail: mkz@hranet.cz, www.zameckyklub.cz  
tel.: 581 828 172 , ředitelka Helena Votavová, mob. . 733 510 14

#### **Kodex etiky zaměstnanců Městského kulturního zařízení Hranice, příspěvkové organizace (dále jen MKZ)**

##### **Úvod**

Zákonnost při rozhodování a rovný přístup ke všem fyzickým i právnickým osobám jsou základními hodnotami, které má každý zaměstnanec MKZ Hranice (dále jen „zaměstnanec“) ctít a vytvářet tak základ pro vybudování a udržení důvěry veřejnosti. Zaměstnanec má zájem na kvalitním a efektivním výkonu své funkce, a proto si dalším vzděláváním prohlubuje svou odbornost.

Účelem tohoto kodexu etiky zaměstnanců je podporovat žádoucí standardy chování zaměstnanců a informovat veřejnost o chování, jaké je oprávněna od zaměstnanců očekávat.

##### **Článek 1. - Základní ustanovení**

Tento Kodex má pro zaměstnance formu doporučení.

Zaměstnanec vykonává svou práci ve shodě s platnými zákony a dalšími právními předpisy, pokyny zřizovatele resp. pokyny nadřízeného, jimiž se řídí, a zároveň činí vše nezbytné pro to, aby jednal v souladu s ustanoveními tohoto Kodexu.

##### **Článek 2. - Obecné zásady**

Činnost MKZ Hranice je službou veřejnosti. Zaměstnanec ji vykonává na vysoké odborné úrovni, kterou si studiem průběžně prohlubuje, s nejvyšší mírou slušnosti, porozumění a ochoty a bez jakýchkoli předsudků.

Zaměstnanec jedná korektně s ostatními zaměstnanci organizace, zástupci zřizovatele, i se zaměstnanci jiných úřadů, jakož i s účinkujícími, resp. uměleckými agenturami, zastupujícími umělce. Stejně jedná i se zájemci o konání akcí v prostorách, které jsou ve správě MKZ, a samozřejmě s návštěvníky akcí.

Zaměstnanec činí rozhodnutí a řeší záležitosti objektivně a bez zbytečných průtahů, ve spolupráci s vedením organizace. Nejedná svévolně k újmě jakékoli osoby, skupiny osob nebo orgánu či složky právnické osoby, ale naopak prosazuje práva a oprávněné zájmy občanů.



### **Článek 3. - Střet zájmů**

Zaměstnanec nepřipustí, aby došlo ke střetu jeho soukromého zájmu s jeho postavením jako zaměstnance v MKZ. Soukromý zájem zahrnuje jakoukoli výhodu pro něj, jeho rodinu, blízké a příbuzné osoby a právnické nebo fyzické osoby, se kterými měl nebo má obchodní nebo politické vztahy.

Zaměstnanec se neúčastní žádné činnosti, která se neslučuje s řádným výkonem jeho pracovních povinností nebo tento výkon omezuje.

Pokud si není zaměstnanec jist, zda jde o činnost slučitelnou s jeho podílem na výkonu jeho funkce v MKZ, projedná záležitost se svým nadřízeným.

### **Článek 4. - Politická nebo veřejná činnost**

Zaměstnanec jedná při výkonu své funkce politicky nestranným způsobem.

Zaměstnanec nebude vykonávat takovou politickou nebo veřejnou činnost, která by mohla narušit důvěru občanů v jeho schopnost nestranně vykonávat své služební povinnosti.

### **Článek 5. - Dary a jiné nabídky**

Zaměstnanec nevyžaduje ani nepřijímá dary, služby, laskavosti, ani žádná jiná zvýhodnění, která by mohla ovlivnit jeho rozhodování ve věci, narušit profesionální přístup k věci, nebo která by bylo možno považovat za odměnu za práci, která je jeho povinností.

Zaměstnanec nedovolí, aby se v souvislosti se svým zaměstnáním dostal do postavení, ve kterém je zavázán oplátit prokázanou laskavost, nebo které jej činí přístupným nepatřičnému vlivu jiných osob.

Pokud je zaměstnanci v souvislosti s jeho zaměstnáním nabídnuta jakákoli výhoda, odmítne ji a o nabídnuté výhodě informuje svého nadřízeného.

Zaměstnanec se v soukromém životě vyhýbá takovým činnostem, chování a jednání, které by mohlo snížit důvěru ve organizaci v očích veřejnosti, nebo dokonce zavdat příčinu k vydírání zaměstnance v důsledku jeho jednání v rozporu s právními předpisy nebo etickými normami.

### **Článek 6. - Zneužití služebního postavení**

Zaměstnanec nevyužívá výhody vyplývající z jeho postavení, ani informace získané při výkonu své funkce pro svůj soukromý zájem. Je jeho povinností vyhnout se konfliktům zájmů i předcházet takovým situacím, které mohou podezření z konfliktu zájmů vyvolat.

Zaměstnanec nenabízí ani neposkytuje žádnou výhodu jakýmkoli způsobem spojenou s jeho postavením organizaci.

Zaměstnanec neuvádí vědomě v omyl ani veřejnost, ani ostatní zaměstnance.

S informacemi získanými při výkonu své funkce zaměstnanec nakládá jako s důvěrnými a poskytuje jim příslušnou ochranu. Přihlíží přitom náležitě k právu veřejnosti na přístup k informacím v rozsahu daném příslušnými zákony.

### **Článek 7. - Oznámení nepřijatelné činnosti**

Zaměstnanec vynakládá veškeré úsilí, aby zajistil maximálně efektivní a ekonomické spravování a využívání finančních zdrojů, zařízení a služeb, které mu byly svěřeny. V případě, že zjistí ztrátu nebo újmu na majetku organizace nebo zřizovatele, podvodné či korupční jednání, oznámí tuto skutečnost nadřízenému vedoucímu zaměstnanci, popřípadě příslušnému orgánu činnému v trestním řízení.

V případě, že je zaměstnanec požádán, aby jednal v rozporu s právní úpravou, nebo způsobem, který představuje možnost zneužití postavení, odmítne takové jednání a oznámí tuto skutečnost svému nadřízenému.

V Hranicích dne 11.8.2011 vypracovaly ředitelka ve spolupráci se zástupkyní ředitelky. Vycházely přitom z Kodexu zaměstnanců Ministerstva kultury.

## Příloha č. 2

### Pokyn zřizovatele pro ředitele příspěvkových organizací 1-2012



## MĚSTO HRANICE

### Pokyn zřizovatele pro ředitele příspěvkových organizací

### zřízených městem Hranice č. 1/2012

Rada města Hranic svým usnesením č. 1383/2012 – RM 44 ze dne 18.12.2012 stanovila na základě zmocnění v ustanovení § 102 odst. 2 písm. b) zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení) následující Pokyn zřizovatele pro ředitele příspěvkových organizací zřízených městem Hranice 1/2012, který nabývá účinnosti od 01.01.2013 a ruší Pokyn zřizovatele 1/2008 ze dne 03.09.2008

#### 1. Obsazování míst ředitelů příspěvkových organizací

- a) Místa ředitelů jsou obsazována na základě konkurzního (výběrového) řízení vyhlášeného zřizovatelem. Vhodnost uchazeče posuzuje komise, jejíž složení schvaluje zřizovatel.
- b) Komise je minimálně pětičlenná a je složena ze dvou zástupců zřizovatele, vedoucího odboru, do jehož působnosti organizace patří, nebo jeho zástupce, zástupce odborníků podle druhu nebo typu organizace, popř. zástupce odborné personální agentury a zástupce dotčené příspěvkové organizace.
- c) Komise stanoví pořadí vhodnosti uchazečů. Výsledné pořadí uchazečů je předkládáno k projednání zřizovateli, který rozhodne o jmenování.
- d) Pokud speciální obecně závazné právní předpisy upravují postup při obsazování míst ředitelů organizací zřizovaných městem Hranice, postupuje se podle nich.

#### 2. Odvolání a vzdání se funkce ředitele organizace

- a) Ředitel příspěvkové organizace může být z funkce odvolán.
- b) Ředitel může být z funkce odvolán zejména, pokud:
  - pozbyl některý z předpokladů pro výkon funkce ředitele stanovený právními předpisy, které upravují oblast, v níž organizace působí

- v případě organizačních změn (zrušení, sloučení, splynutí, rozdělení organizace)
  - v případě závažného porušení nebo neplnění právních povinností vyplývajících z vykonávané funkce, které bylo zjištěno na základě kontrolní činnosti zřizovatele nebo jiných kontrolních orgánů
  - na základě výsledků hodnocení práce ředitele příspěvkové organizace (viz Pravidla pro hodnocení práce ředitelů příspěvkových organizací zřízených městem Hranice ze dne 15.03.2012)
- c) V případě, že se ředitel vzdá výkonu funkce, připraví odbor školství a sociálních věcí materiál s návrhem, aby zřizovatel vzal vzdání se funkce na vědomí. V takovém případě zřizovatel ředitele již neodvolává.
- d) Pokud speciální obecně závazné právní předpisy upravují postup při odvolávání ředitelů příspěvkových organizací, postupuje se podle nich.

### 3. Platové náležitosti, odměny

- a) Ředitel příspěvkové organizace, kterému je odměna za práci poskytována formou platu, je zařazován do platové třídy podle nejnáročnějších prací, jejichž výkon řídí nebo které sám vykonává.
- b) Výše příplatku za vedení je stanovována v rámci rozpětí dle obecně závazného právního předpisu pro daný stupeň řízení. Je závislá na velikosti organizace, její organizační struktuře a náročnosti řízení. Výši příplatku za vedení a stupeň řízení stanovuje zřizovatel na návrh odboru školství a sociálních věcí.
- c) Osobní příplatek je nenárokovou složkou platu. Lze jej přiznat řediteli, který dlouhodobě dosahuje velmi dobrých pracovních výsledků nebo plní větší rozsah pracovních úkolů. V tomto případě může být řediteli přiznán osobní příplatek až do výše 50 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen. Kritérii pro přiznání osobního příplatku jsou zejména
- kvalitní plnění většího rozsahu pracovních úkolů, které nelze zhodnotit příplatkem za vedení
  - účelné využívání finančních prostředků získaných doplňkovou činností ve prospěch organizace a mimorozpočtovými aktivitami
  - zapojení organizace do projektů EU a jiných projektů
  - dobré výsledky kontrol
- d) Osobní příplatek může být snížen nebo odejmut, pominou-li nebo se změní důvody, pro které byl přiznán. Dále může být osobní příplatek snížen nebo odejmut v případě kontrolních zjištění nedostatků v hospodaření
- e) Řediteli lze poskytnout odměnu především za:

- hlavní činnost, tj. za úspěšné splnění pracovního úkolu, který ředitel podstatným způsobem ovlivnil (např. odborná publikační a posuzovatelská činnost nad rámec organizace, osobní podíl na zajištění mimorozpočtových zdrojů, osobní podíl na veřejně prospěšné činnosti, prezentace organizace na veřejnosti včetně zahraniční spolupráce, mimořádné úkoly na úseku péče o zachování, rozvoj a udržování svěřeného majetku, činnost organizace ve ztížených podmínkách – opravy, rekonstrukce, plnění závazných ukazatelů hospodaření, výsledky hospodaření apod.). Odměnu lze poskytnout 2x ročně.
  - řešení mimořádné události, tj. za významnou pomoc při předcházení požárům nebo živelním událostem, jejich likvidaci nebo odstraňování jejich následků nebo při jiných mimořádných událostech
  - doplňkovou činnost, tj. za výsledky ziskovosti doplňkové činnosti ( u každého druhu doplňkové činnosti se ziskovost posuzuje samostatně)
- f) Rada města může vyhlásit udělení mimořádné odměny pro ředitele a zaměstnance příspěvkové organizace za splnění mimořádného nebo zvláště významného pracovního úkolu nebo za získání finančních prostředků z dotačních titulů
- g) Návrhy ve věci nárokových složek platu, osobního příplatku, odměn a zvýšení platových tarifů v závislosti na délce praxe (postup do vyššího platového stupně) předkládají zřizovateli příslušné odbory.

#### 4. Povinnosti ředitele příspěvkové organizace

- a) Ředitel příspěvkové organizace písemně informuje (lze zaslat elektronicky) vedoucího odboru školství a sociálních věcí zejména o:
- jmenování svého zástupce nebo o změně zástupce nejpozději do tří pracovních dnů od jeho jmenování
  - své předem známé nepřítomnosti na pracovišti, která přesahuje dobu 1 pracovního dne, a o jejím důvodu (dovolená, pracovní cesta)
  - pracovní neschopnosti bezprostředně po začátku nemoci
  - závažných mimořádných událostech v příspěvkové organizaci (těžké úrazy, havárie, technické závady, velké škody na majetku) do tří pracovních dnů od vzniku
- b) Řediteli příspěvkové organizace podepisuje jeho zástupce formulář žádanky o čerpání řádné dovolené na zotavenou, propustky k ošetření, vyšetření ve zdravotnickém zařízení, cestovního příkazu, příkazu k jízdě, hlášení a ukončení pracovní neschopnosti.
- c) V případě, že příspěvková organizace hodlá předložit návrh projektu s finanční podporou Strukturálních fondů Evropské unie nebo jiné projekty,

např. projekty spolufinancované z evropských nebo národních dotačních titulů, kde se předpokládá finanční spoluúčast zřizovatele organizace, je k předložení projektu třeba předchozího souhlasu zřizovatele. V případě projektů s finanční podporou Strukturálních fondů Evropské unie a jiných projektů, kdy není vyžadována finanční spoluúčast Města Hranice, je ředitel povinen tento záměr předem projednat s odborem školství a sociálních věcí. Pokud dojde během realizace projektu k nepředvídaným událostem nebo ke změně způsobu jeho financování, oznámí ředitel tuto skutečnost vedoucímu odboru školství a sociálních věcí.

d) Ředitel příspěvkové organizace je povinen se podrobit zjištění, zda se nenachází na pracovišti pod vlivem alkoholických nápojů nebo jiných návykových látek. Oprávněnou osobou k provedení zjištění je strážník Městské policie za účasti vedoucího odboru školství a sociálních věcí nebo jeho zástupce. O provedeném kontrolním zjištění se sepíše písemný záznam, který podepíší všechny osoby přítomné provedené zkoušce vč. ředitele příspěvkové organizace.

e) Ředitel příspěvkové organizace informuje zřizovatele o provedených kontrolách v organizaci zasláním kopie kontrolní zprávy.

f) Ředitel příspěvkové organizace neprodleně informuje písemně nebo elektronicky interního auditora města o změnách v personálním obsazení účetní, ekonomky příspěvkové organizace.

## 5. Porušení rozpočtové kázně

Porušením rozpočtové kázně dle § 22 zákona č.250/2000Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „**zákon 250/2000 Sb.**“)

- a) v § 22 v případech, kdy příspěvková organizace vstupuje jako příjemce veřejné finanční podpory z rozpočtu města (granty, příspěvky apod.)
- b) v § 28 odst. 7 v ostatních případech

O odvodu za porušení rozpočtové kázně rozhoduje zřizovatel usnesením na základě podkladů odboru školství a sociálních věcí.

Zřizovatel dále rozhodne usnesením o uložení penále, jehož výpočet je dán § 22 zákona č. 250/2000 Sb..

Zřizovatel může z důvodu zamezení tvrdosti snížit nebo prominout odvod či penále, a to na základě písemné žádosti příspěvkové organizace, která se doručí odboru školství a sociálních věcí.

Dle § 30 odst. 2, písm. c) zákona č. 250/2000 Sb., použije příspěvková organizace v případě uložených sankcí za porušení rozpočtové kázně prostředky svého rezervního fondu.

## **6. Tuzemské služební cesty**

Při služební cestě delší než 1 pracovní den ředitel příspěvkové organizace písemně informuje vedoucího odboru školství a kultury nejpozději 3 dny před jejím uskutečněním.

Pokud nebude na pracovní cestu zajištěna doprava, budou při pracovních cestách přednostně využívány hromadné dopravní prostředky dálkové přepravy s cílem zajistit hospodárné a účelné využívání veřejných prostředků. Nebude-li možné z časových důvodů (např. velká vzdálenost, přeprava materiálu, zásob, zajištění činnosti organizace) nebo jiných objektivních příčin použít hromadný dopravní prostředek dálkové přepravy, je možné pro pracovní cestu použít silniční motorové vozidlo. Je-li to hospodárné a účelné, např. v případech, kdy na pracovní cestu ve stejný den jede více zaměstnanců, může být pro pracovní cestu použito silniční motorové vozidlo za podmínek stanovených dále. Podmínky, které mohou ovlivnit poskytování a výši cestovních náhrad, zejména dobu a místo nástupu a ukončení cesty, místo plnění pracovních úkolů, způsob dopravy (určení, zda bude při cestě použitý autobus, vlak I. třídy, II. třídy, třídy SC; MHD, silniční motorové vozidlo vlastní nebo cizí apod.) a ubytování, určí předem písemně zaměstnavatel.

Použije-li zaměstnanec se souhlasem zaměstnavatele místo určeného hromadného dopravního prostředku dálkové přepravy jiný dopravní prostředek, včetně silničního motorového vozidla, s výjimkou vozidla poskytnutého zaměstnavatelem, přísluší mu náhrada jízdních výdajů ve výši odpovídající ceně jízdného za určený hromadný dopravní prostředek. Projev souhlasu zaměstnavatele s použitím jiného dopravního prostředku než hromadného dopravního prostředku, musí být zaznamenán na cestovním příkazu pro příslušnou pracovní cestu.

Použije-li zaměstnanec na žádost zaměstnavatele silniční motorové vozidlo, s výjimkou vozidla poskytnutého zaměstnavatelem, přísluší mu za každý 1 km jízdy základní náhrada a náhrada výdajů za spotřebovanou pohonnou hmotu ve výši a za podmínek určených zákoníkem práce. Z cestovního příkazu pro danou pracovní cestu musí být zřejmé a jednoznačné, že zaměstnanec použil silniční motorové vozidlo na žádost zaměstnavatele.

Do jednoho týdne po ukončení služební cesty bude vypracovaná zpráva ze služební cesty (s kým bylo jednáno, kde jednání proběhlo, co bylo řešeno, s jakým výsledkem, způsob dopravy, poskytnutí stravy, apod.). Zpráva ze služební cesty se nevyžaduje při pracovních cestách za účelem školení na základě pozvánek pořadatele. V tomto případě bude místo zprávy ze služební cesty doložená

pozvánka na školení, poradou, seminář. Vše bude založeno u cestovního příkazu. Zaměstnanci organizace a ředitelé jsou povinni uvádět do zpráv ze služební cesty pravdivé, úplné, jasné informace o celém průběhu pracovní cesty. V opačném případě se bude jednat o porušení pracovněprávních předpisů.

Cestovní příkazy ředitele příspěvkové organizace podepisuje jeho zástupce.

Ředitel příspěvkové organizace zajistí, aby stejný postup dodržovali zaměstnanci dané příspěvkové organizace.

## **7. Zahraniční služební cesty**

Při služební cestě do zahraničí ředitel příspěvkové organizace písemně požádá před plánovaným odjezdem Radu města Hranic prostřednictvím odboru školství a sociálních věcí o souhlas s touto služební cestou. Rada města Hranic také rozhodne o určení výše kapesného v zahraniční měně. Do 14-ti dnů po návratu ze zahraniční služební cesty předloží ředitel příspěvkové organizace stručnou písemnou zprávu o výsledcích jednání nebo průběhu služební cesty.

Pokud nebude na zahraniční pracovní cestu zajištěna doprava, budou při pracovních cestách přednostně využívány prostředky veřejné dopravy. Pro případy použití silničního motorového vozidla se použije postup podle části 6 Tuzemské pracovní cesty. Situace zde nepopsané se budou řešit podle příslušných ustanovení zákoníku práce.

Ředitel příspěvkové organizace zajistí, aby stejný postup dodržovali zaměstnanci příspěvkové organizace.

## **8. Plán čerpání řádné dovolené v kalendářním roce**

Ředitel příspěvkové organizace do 31.5. každého kalendářního roku předloží rámcové čerpání řádné dovolené v příslušném kalendářním roce vedoucímu odboru školství a sociálních věcí.

## **9. Nepřítomnost z důvodu nemoci**

Ředitel příspěvkové organizace, popřípadě jmenovaný zástupce, oznámí ihned při vzniku důvodu nepřítomnosti tuto skutečnost vedoucímu odboru školství a sociálních věcí. V případě nástupu na lázeňskou péči ředitel příspěvkové organizace oznámí tuto skutečnost s dostatečným časovým předstihem.

## **10. Účast na školeních**

Účast na školeních delších než 1 pracovní den nahlásí ředitel příspěvkové organizace písemně nebo elektronicky 3 dny před jejich uskutečněním vedoucímu odboru školství a sociálních věcí.



## **11. Účast na studiu**

V případě, že ředitel příspěvkové organizace uplatňuje nárok na pracovní úlevy a hmotné zabezpečení podle zákoníku práce požádá písemně Radu města Hranic prostřednictvím odboru školství a sociálních věcí o udělení souhlasu k účasti na studiu před zahájením studia.

## **12. Ukončení pracovního poměru**

Ředitel příspěvkové organizace při skončení svého pracovního poměru nebo při odvolání z funkce ředitele předá protokolárně veškerou dokumentaci spojenou s funkcí nově jmenovanému řediteli, pokud to není možné, stejným způsobem jmenovanému zástupci. Předávací protokol bude vyhotovený před datem ukončení pracovního poměru nebo před datem odvolání z funkce. Předávací protokol musí obsahovat seznam všech předávaných písemností, záznamů, evidencí, revizních záznamů, knih, klíčů, případně platebních karet, byly-li využívány. Kopii protokolu o předání funkce zašle vedoucímu odboru školství a sociálních věcí. Vzory protokolů jsou v příloze č. 1 a č. 2 tohoto pokynu

## **13. Zpracování výroční zprávy a zprávy o hospodaření**

Ředitel příspěvkové organizace předloží výroční zprávu a zprávu o hospodaření vedoucímu odboru školství a sociálních věcí v termínech:

- a. školy a školská zařízení
  1. výroční zprávu v rozsahu dle vyhlášky č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy za období předcházejícího školního roku do termínu 31.10. kalendářního roku
  2. zprávu o hospodaření a čerpání rozpočtu do termínu 15.2. kalendářního roku
- b. příspěvkové organizace v oblasti kultury a Domov seniorů
  1. výroční zprávu za období předcházejícího kalendářního roku a zprávu o hospodaření a čerpání rozpočtu do termínu 15.2. kalendářního roku

Výroční zprávy a zprávy o hospodaření a čerpání rozpočtu příspěvkových organizací budou předloženy k projednání Radě města Hranic.

## **14. Zvláštní povinnosti ředitelů příspěvkových organizací**

1. Ředitelé škol informují předem vedoucího odboru školství a sociálních věcí o:

- a) vyhlášení volných dnů ředitelem základní školy dle § 24 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)

b) zajištění nezbytného prázdninového provozu školy

2. Ředitelé školských zařízení, příspěvkových organizací v oblasti kultury a Domova seniorů zajišťují pomocí dotazníků pravidelné měření spokojenosti uživatelů a zákazníků, nejméně 1x za 3 roky.

### **15. Plánování oprav**

Příspěvková organizace vytváří k financování svých investičních potřeb investiční fond ve smyslu § 31 odst. 1 zákona č. 250/2000 Sb. Ředitel organizace je povinen sestavit na každý rok plán oprav a údržby.

Při zpracování plánu oprav a údržby ředitel příspěvkové organizace spolupracuje s odborem správy majetku nebo stavebním úřadem městského úřadu. Ředitel při zpracování plánu bude vycházet z návrhů a doporučení referentů městského úřadu, kteří na žádost příspěvkové organizace posoudí stav a navrhnou řešení včetně odhadu finančních prostředků a jejich vyjádření bude součástí plánu oprav. Plán oprav bude předkládán odboru školství a sociálních věcí do konce měsíce září kalendářního roku a bude podkladem pro čerpání prostředků na opravy a údržbu. Ředitel organizace bere na vědomí, že zřizovatel může rozhodnout o uložení odvodu do svého rozpočtu, jestliže investiční zdroje příspěvkové organizace jsou větší, než je jejich potřeba užití (podle § 28 odst. 6 písm. b) zákona č. 250/2000 Sb.).

Při zadávání prací a dodávek postupuje příspěvková organizace dle zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů. Postup při zadávání veřejných zakázek upraví příspěvková organizace vnitřním předpisem za dodržení zásad transparentnosti, rovného zacházení a zákazu diskriminace a v souladu s vnitřní směrnici Městského úřadu Hranice QS 74–01 Zadávání veřejných zakázek a pracovní instrukcí a instrukcí QI 63–01–05 Zásady hospodaření s movitým majetkem pro příspěvkové organizace.

### **16. Informování o uzavřených smlouvách**

Ředitel příspěvkové organizace je povinen do 5 pracovních dnů ode dne uzavření smlouvy zaslat odboru školství a sociálních věcí kopii uzavřené smlouvy. Budou zasílány pouze smlouvy, jejímž předmětem jsou opravy, investice, dodávky materiálu a služeb, pořízení majetku (plnění je pro organizaci nákladem). Netýká se pracovních smluv, darovacích smluv a smluv, kdy příspěvková organizace je dodavatelem a plnění ze smlouvy je pro příspěvkovou organizaci výnosem.

## Příloha č. 3 Pravidla k hodnocení ředitelů PO města



# MĚSTO HRANICE

---

Pravidla hodnocení práce ředitelů příspěvkových organizací zřízených městem Hranice

Rada města Hranic usnesením č. 1142/2004 RM 47 ze dne 27.7.2004 schválila pravidla hodnocení práce ředitelů příspěvkových organizací zřízených Městem Hranice s platností od 1.9.2004.

- 1.1. Pravidla se vztahují na všechny ředitele příspěvkových organizací zřízených Městem Hranice:
  - školy a školská zařízení
  - kulturní zařízení města
  - Domov důchodců
  
- 1.2. Hodnocení práce ředitele příspěvkové organizace provádí komise jmenovaná radou města (dále jen „hodnotitel“) ve složení:
  - 3 členové rady města
  - 1 člen odborník z dané oblasti
  - 1 člen vedoucí příslušného odboru MěU HraniceRada města současně z uvedených jmenuje předsedu komise.
  
- 1.3. Hodnocení je prováděno na základě stanovisek příslušných odborů MěU Hranice (odboru školství, kultury, tělovýchovy a cestovního ruchu; odboru sociálních věcí a zdravotnictví) doplněné o stanoviska odboru finančního, odboru rozvoje města a interního auditu, u škol a školských zařízení doplněných stanovisky rady školy a inspekčními zprávami České školní inspekce, u Domova důchodců doplněných o výsledky kontrol.
  
- 1.4. Hodnotitel hodnotí zejména řídicí a organizační práci, naplňování koncepce rozvoje organizace v hodnoceném období a koncepci pro

nadcházející čtyřleté období, výkon správy majetku ve vlastnictví zřizovatele, nakládání s majetkem a finančními prostředky.

- 1.5. Součástí souhrnného hodnocení hodnotitelem je doporučení, zda má ředitel příspěvkové organizace ve výkonu funkce pokračovat, či zda má být na jeho funkci vypsán konkurs. Hodnotitel je usnášení schopný za přítomnosti všech jmenovaných členů, přičemž o výsledku hodnocení rozhoduje nadpoloviční většina hlasováním.
- 1.6. Hodnotitel seznámí ředitele příspěvkové organizace se všemi materiály, které se týkají jeho hodnocení, a to před tím než provede vlastní hodnocení na základě podkladů dle bodu 1.3.
- 1.7. Předseda hodnotící komise písemně předloží Radě města Hranic hodnocení ředitelů příspěvkových organizací města.
- 1.8. Hodnocení práce ředitelů příspěvkových organizací je prováděno 1x za čtyři roky, vždy v polovině volebního období.

## Příloha č. 4 Dotazník - vzor

Vážení kolegové ředitelé a kolegyně ředitelky kulturních příspěvkových organizací!

Pokud jste ochotni mi pomoci s výzkumem k mé baklářské diplomové práci, vyplňte prosím následující dotazník. Snažila jsem se jej vytvořit jednoduchý, vycházela jsem z kategorií tzv. měkkých kompetencí tak, jak jsou uvedeny v Národní soustavě povolání (pro zvědavé dostupné z [http://katalog.nsp.cz/Napoveda/Prilohy\\_Manualu\\_NSP/Priloha\\_c10\\_manual\\_u.pdf](http://katalog.nsp.cz/Napoveda/Prilohy_Manualu_NSP/Priloha_c10_manual_u.pdf))

Pořadí, ve kterém jsou v dotazníku jednotlivé kompetence uvedeny, není v tomto případě třeba brát v potaz, mně (tedy nám po vyhodnocení všech dotazníků, které se mi vrátí) pak vyjde pořadí důležitosti kompetencí tak, jak je pro výkon naší funkce hodnotíme my, lidé z praxe.

Abyste nemuseli dlouho přemítat, co se skrývá pod jednotlivými názvy, ani nemuseli hledat pod nebo nad dotazníkem v komentáři, vložila jsem popisy kompetencí přímo do tabulky. Čeká vás tedy 15 řádků, v každém vyplníte jedno číslo. Uděláte to pro mne, prosím?

Dotazníky budu zpracovávat bez vašich jmen i jmen měst kde působíte, bude tedy zachována anonymita. Do mé práce budou důležité celkové výsledky našeho (vašeho) hodnocení.

Podotýkám, že potřebuji zjistit u každé kompetence za jak důležitou ji pokládáte pro výkon vaší (naší) funkce, bez ohledu na to zda a v jaké míře ji kdo ovládáme.

### DOTAZNÍK

**Každé kompetenci prosím přiřad'te hodnocení na stupnici 0- 5: kdy 0 znamená nedůležitá, a 5 zásadně důležitá .**

| <b>Měkké kompetence dle NSP</b><br><br>Označení jednotlivých kompetencí  | body |
|--|------|
| <b>1. EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE</b><br>Schopnost aktivně komunikovat, včetně schopnosti dobře prezentovat a také schopnosti dobře naslouchat a argumentovat.<br><b>Dílčí kompetence:</b> reflektovat reakce okolí - schopnost porozumět verbálním i neverbálním sdělením), překonávat bariéry v komunikaci, přijímat a pracovat s argumenty jiných osob, srozumitelně sdělovat ostatním, písemné vyjádření, asertivní jednání - tj. vyjádřit i nesouhlas, sebereflexe, přizpůsobit sdělení, zaujmout posluchače, předvídání reakcí, prezentační dovednosti. |      |

|  |  |
|--|--|
| <p><b>2. KOOPERACE (SPOLUPRÁCE)</b><br/> Připravenost a schopnost podílet se aktivně a zodpovědně na skupinové práci. Je opakem nezdravé soutěživosti, stejně tak jako opakem preference pracovat sám.<br/> <b>Dílčí kompetence:</b> ochota poskytovat své vědomosti, být vsťícný, tolerantní, respektovat představy a názory druhých, dodržovat dohodnutá pravidla, sledovat skupinový cíl, a podílet se na společných úkolech, řešit problémy ve skupinové komunikaci a spolupráci, ocenit přínos ostatních a poskytovat jim zpětnou vazbu, vytvářet podporující prostředí, zastávat skupinové role a pozice, přijímat úkoly a delegovat je.</p>                   |  |
| <p><b>3. KREATIVITA</b><br/> Schopnost aktivně vyhledávat příležitosti a iniciovat změny a nové nápady s cílem získat vyšší výkon, ekonomický růst, vyšší efektivitu, kvalitu nebo jinak definovaný úspěch a výsledek. Kreativní myšlení a práce zahrnují intuici, vnitřní motivaci, tvořivost při produkci nápadů, zvládnutí rizik a připravenost ke změnám.<br/> <b>Dílčí kompetence:</b> schopnost vnímat a kriticky hodnotit příležitosti, přicházet s nápady a realizovat je, zpracovat své nápady do podoby formalizovaných záměrů a konceptů, přijímat riziko, schopnost vyvolávat i akceptovat změny</p>   |  |
| <p><b>4. FLEXIBILITA</b><br/> Operativnost a pružnost v myšlení, chování a přístupech k úkolům a situacím, které jsou před jednotlivce denně stavěny. Je to schopnost změnit či přizpůsobit své pracovní návyky, chování a efektivně pracovat v nových nebo měnících se situacích.<br/> <b>Dílčí kompetence:</b> pružné myšlení, přijímat nové myšlenky a přístupy, ochota změnit styl a metody práce podle aktuálních potřeb, tvůrčí přístup, alternativní pohled, používat nestandardní metody, inovativní myšlení.</p>  |  |
| <p><b>5. USPOKOJOVÁNÍ ZÁKAZNICKÝCH POTŘEB</b><br/> Zájem a úsilí zaměřené na zjišťování a uspokojování klientských potřeb.<br/> <b>Dílčí kompetence:</b> vycházet vsťíc zákazníkovi, vcítit se do potřeb a zájmů ostatních – empatie, využívat vyjednávací strategie win-win, budovat a rozvíjet vztahy se zákazníkem, přizpůsobit se zákazníkovi</p>  |  |
| <p><b>6. VÝKONNOST</b><br/> Zájem pracovat dobře nebo podle standardu vynikajícího výkonu, jde vlastně o predispozici k výkonnosti, pokud výkon chápeme jako výsledkovou veličinu.<br/> <b>Dílčí kompetence:</b> pracovat v takových relacích, které dávají předpoklady k podávání požadovaného výkonu, stanovovat si cíle a úkoly, připravenost se zlepšovat, optimalizovat pracovní postupy, identifikovat priority, podat výkon i přes vzniklé problémy a překážky v požadovaném čase, pracovat precizně, podle technologických postupů, rozhodovat a přijímat vhodná řešení a postupy .</p>  |  |
| <p><b>7. SAMOSTATNOST</b><br/> Schopnost pracovat soustředěně, vědomě a vytrvale na svém úkolu. Samostatný člověk se snaží, co nejvíce zastat bez přispění ostatních. Zná své silné stránky i své slabiny, nemusí být příliš kontrolován.<br/> <b>Dílčí kompetence:</b> vyvíjet vlastní iniciativu, pracovat soustředěně, samostatně získávat informace a cesty k řešení, posoudit je a realizovat, řídit sebe sama, vyjádřit se a zastávat vlastní názory, požádat v případě potřeby druhé o radu, rozhodovat se na základě vlastní zkušenosti, nepodléhat manipulaci, odhadnout kapacitu vlastních možností, odpovídat za vlastní rozhodnutí a výsledky práce.</p> |  |
| <p><b>8. ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ</b><br/> Schopnost dokázat problém včas rozpoznat i správně pojmenovat, posoudit ho, podívat se na problém z různých úhlů, zvolit správnou cestu, svůj záměr realizovat a dotáhnout jej do konce, následně zhodnotit výsledek.<br/> <b>Dílčí kompetence:</b> pochopit podstatu problému, odlišit podstatné od nepodstatného, vnímat příčiny a důvody, následky a širší souvislosti problému, systémové řešení problému, koncepční myšlení, reálné hodnocení problému.</p>   |  |

|  |  |
|--|--|
|  |  |
| <p><b>9. PLÁNOVÁNÍ A ORGANIZOVÁNÍ PRÁCE</b><br/> Dovednost systematicky a objektivně plánovat a organizovat práci svou i ostatních, a to s přihlédnutím k cíli, prioritám, prostředkům, zdrojům a k času.<br/> <b>Dílčí kompetence:</b> vnímat celek, celek rozložit na dílčí části a vidět mezi nimi vazby, odhadovat zdroje a prostředky k vykonávání práce, stanovovat priority, koordinovat svou práci a práci ostatních, předvídat, postupovat systematicky a objektivně</p>  |  |
| <p><b>10. CELOŽIVOTNÍ UČENÍ</b><br/> Schopnost a ochota přijímat nové informace, účastnit se krátkodobých a dlouhodobých vzdělávacích programů. <b>Dílčí kompetence:</b> uspokojovat přirozenou zvědavost a touhu po poznání, zdokonalovat sám sebe, hledat a nalézat informace, investovat čas a energii do svého rozvoje, osvojit si nové dovednosti.</p>  |  |
| <p><b>11. AKTIVNÍ PŘÍSTUP</b><br/> Vůle dělat nad rámec pracovních povinností, požadavků a očekávání. Projevem tohoto postoje jsou návrhy zlepšení práce, zvýšení pracovních výkonů a výsledků, nalezení nebo vytvoření nových příležitostí, vyřešení problémů. <b>Dílčí kompetence:</b> připravenost k akci, dynamičnost a rozhodnost v jednání, angažovat se osobně nad rámec běžných povinností, vyvinout úsilí a aktivity důležité k realizaci cíle i přes vzniklé překážky, pozitivně a vstřícně jednat v konkrétních situacích, aktivně předcházet problémům a minimalizovat kritické situace.</p> |  |
| <p><b>12. ZVLÁDÁNÍ ZÁTĚŽE</b><br/> Připravenost a schopnost zvládat stresové zátěže, překážky, neúspěchy a frustrace. <b>Dílčí kompetence:</b> zvládání vlastních emocí, přizpůsobit se nečekaným situacím, problémům, lidem, soustředit se v zátěžových situacích, překonávat překážky, vyrovnat se s neúspěchy.</p>  |  |
| <p><b>13. OBJEVOVÁNÍ A ORIENTACE V INFORMACÍCH</b><br/> Schopnost vyhledat, najít, rozpoznat, vybrat validní nebo důležité informace potřebné v dané situaci. Zahrnuje různé výzkumy, vyhledávání informací a práci s nimi, nespokojení se s povrchními nebo nedostatečnými informacemi.<br/> <b>Dílčí kompetence:</b> vyhledávat informace, vyhodnocovat různé zdroje dat a informační kanály, rozeznat a ověřit míru hodnoty informací, vytvářet a uspořádávat dokumentaci, předávat a zpracovávat informace, pracovat s databázemi informací, využívat moderní informační technologie.</p>            |  |
| <p><b>14. VEDENÍ LIDÍ (leadership)</b><br/> Záměr a vůle se ujímat role vůdce skupiny. Představuje touhu a odhodlání vést ostatní nejen z pozice formální autority.<br/> <b>Dílčí kompetence:</b> zodpovídat za tým, řídit podřízené (vydávání příkazů), využívat formální moc, vést porady, delegovat úkoly, budovat a chránit tým, motivovat a podporovat členy týmu, poskytovat zpětnou vazbu, rozvíjet podřízené.</p>  |  |
| <p><b>15. OVLIVŇOVÁNÍ OSTATNÍCH</b><br/> Tato kompetence vyjadřuje a představuje záměr přesvědčovat, ovlivňovat, zapůsobit na ostatní s cílem získat jejich podporu pro vlastní věc nebo je významně ovlivnit.<br/> <b>Dílčí kompetence:</b> využívat různé metody přesvědčování, mít výjimečné, účinné, apelující a originální prezentační dovednosti</p>   |  |

Zde je místo pro vaše postřehy a rady – pokud se se mnou o ně chcete podělit.

Děkuji za vaši vstřícnost a především za váš čas, a nyní poslední otázka: máte zájem o zaslání celkového výsledku dotazníku?

## Příloha č. 5 Výsledky dotazníkového šetření

Výsledky dotazníkového šetření:

| Poradové číslo respondenta | Číslo kompetence dle seznamu |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
|----------------------------|------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                            | 1                            | 2             | 3             | 4             | 5             | 6             | 7             | 8             | 9             | 10            | 11            | 12            | 13            | 14            | 15            |
| 1                          | 4                            | 5             | 4             | 5             | 3             | 4             | 3             | 5             | 5             | 3             | 4             | 4             | 3             | 5             | 3             |
| 2                          | 5                            | 4             | 5             | 5             | 3             | 3             | 2             | 5             | 5             | 3             | 5             | 5             | 3             | 3             | 5             |
| 3                          | 4                            | 5             | 5             | 4             | 3             | 2             | 3             | 4             | 5             | 3             | 4             | 5             | 3             | 4             | 4             |
| 4                          | 4                            | 4             | 5             | 5             | 4             | 3             | 3             | 4             | 5             | 4             | 5             | 5             | 2             | 3             | 3             |
| 5                          | 5                            | 5             | 4             | 4             | 3             | 4             | 4             | 5             | 4             | 3             | 5             | 4             | 3             | 5             | 4             |
| 6                          | 5                            | 5             | 4             | 5             | 3             | 4             | 3             | 5             | 5             | 3             | 4             | 4             | 3             | 5             | 3             |
| 7                          | 5                            | 5             | 4             | 5             | 3             | 3             | 3             | 5             | 5             | 3             | 4             | 5             | 3             | 4             | 3             |
| 8                          | 4                            | 5             | 4             | 5             | 3             | 2             | 3             | 4             | 5             | 3             | 4             | 5             | 2             | 4             | 4             |
| 9                          | 4                            | 4             | 5             | 5             | 4             | 3             | 2             | 4             | 4             | 3             | 5             | 4             | 3             | 5             | 3             |
| 10                         | 5                            | 4             | 5             | 4             | 3             | 4             | 3             | 5             | 5             | 3             | 4             | 4             | 3             | 4             | 3             |
| 11                         | 4                            | 5             | 4             | 5             | 3             | 3             | 3             | 5             | 5             | 3             | 4             | 4             | 2             | 3             | 3             |
| <b>Body celkem</b>         | <b>49</b>                    | <b>51</b>     | <b>49</b>     | <b>52</b>     | <b>35</b>     | <b>35</b>     | <b>32</b>     | <b>51</b>     | <b>53</b>     | <b>34</b>     | <b>48</b>     | <b>49</b>     | <b>30</b>     | <b>45</b>     | <b>38</b>     |
| <b>Průměrná hodnota</b>    | <b>4,4545</b>                | <b>4,6364</b> | <b>4,4545</b> | <b>4,7273</b> | <b>3,1818</b> | <b>3,1818</b> | <b>2,9091</b> | <b>4,6364</b> | <b>4,8182</b> | <b>3,0909</b> | <b>4,3636</b> | <b>4,4545</b> | <b>2,7273</b> | <b>4,0909</b> | <b>3,4545</b> |

Seznam kompetencí:

- |                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| 1 – Efektivní komunikace             | 9 – Plánování a organizování práce        |
| 2 – Kooperace (spolupráce)           | 10 – Celoživotní učení                    |
| 3 – Kreativita                       | 11 – Aktivní přístup                      |
| 4 – Flexibilita                      | 12 – Zvládnání zátěže                     |
| 5 – Uspokojování zákaznických potřeb | 13 – Objevování a orientace v informacích |
| 6 – Výkonnost                        | 14 – Vedení lidí (leadership)             |
| 7 – Samostatnost                     | 15 – Ovlivňování ostatních                |
| 8 – Řešení problémů                  |   |



## Příloha č. 6 Dílní tabulky

### Analýza obsazení míst ředitelů příspěvkových kulturních organizací z hlediska struktury vzdělání, pohlaví a věku

Zdroj: autor

Dílní tabulky 1-5 jsem vytvořila samostatně na základě údajů volně dostupných z webových stránek Ministerstva spravedlnosti, Obchodní rejstřík a Sběrka listin, dostupné na <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

Dělení do jednotlivých tabulek podle klíčových slov pro vyhledávání je v tomto případě účelové – tak aby čtenář mé práce mohl v případě zájmu operativně využít již konkrétní odkaz na internetový zdroj. Pro přehlednost je pak dělení zachováno i v souhrnné tabulce.

Jiný význam dělení na jednotlivé skupiny organizací v této bakalářské práci nemá. Ve zkoumané problematice není podstatné to, jaký název jednotlivé organizace mají, určujícím kritériem pro zahrnutí do této analýzy je skutečnost, že se jedná o příspěvkové organizace města.

| Dílní tabulka 1: Kulturní zařízení města – 8 příspěvkových organizací |         |       |       |           |             |           |       |             |  |
|---|---------|-------|-------|-----------|-------------|-----------|-------|-------------|--|
| Město   | Hranice | Kadaň | Jičín | Pelhřimov | Postoloprty | Přibyslav | Slaný | Ostrava-jih |  |
| Pohlaví ředitele  | žena    | muž   | muž   | muž       | žena        | žena      | muž   | žena        |  |
| Titul   | -       | Mgr.  | Mgr.  | Mgr.      | Mgr.        | -         | -     | Ing.        |  |
| věk   | 53      | 39    | 50    | 57        | 57          | 51        | 65    | 47          |  |

„kulturní zařízení“ 7 odkazů (všechny příspěvkové organizace)

<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=kulturum%3%AD+za%25%99%3%ADzen%3%AD> staženo 19.2. 2013

+ 1 odkaz Městské kulturní zařízení Hranice

<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=M%4%9Bstsk%3%AD+za%25%99%3%ADzen%3%AD+Hranice>

staženo 19.2. 2013

**Dílčí tabulka 2:**  
Kulturní středisko - 3 příspěvkové organizace

|                  |       |          |                |
|------------------|-------|----------|----------------|
| Město            | Pečky | Bukovany | Mladá Boleslav |
| Pohlaví ředitele | žena  | muž      | muž            |
| Titul            | -     | Ing.     | -              |
| věk              | 50    | 55       | 57             |

„kulturní středisko“ 6 odkazů 3 příspěvkové organizace, 1 organizace v likvidaci, 1 s.r.o., 1 státní podnik)  
<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=kulturum%C3%AD+st%C5%99edisko> staženo 19.2. 2013

**Dílčí tabulka 3:** Kulturní dům - 5 příspěvkových organizací

|                  |        |            |               |          |          |
|------------------|--------|------------|---------------|----------|----------|
| Město            | Vlašim | Čelákovice | Dolní Benešov | Soběslav | Vrchlabí |
| Pohlaví ředitele | žena   | muž        | muž           | muž      | žena     |
| Titul            | -      | Mgr.       | Mgr.          | -        | -        |
| věk              | 30     | 32         | 59            | 41       | 53       |

„Kulturní dům“ - 9 odkazů, z toho 5 příspěvkových organizací, 4 s.r.o.)  
<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?nazev=Kulturum%C3%AD+d%C5%AFm> staženo 19.2. 2013

**Dílčí tabulka 4:** Dům kultury - 3 příspěvkové organizace

|                  |          |         |          |
|------------------|----------|---------|----------|
| Město            | Milevsko | Rumburk | Kroměříž |
| Pohlaví ředitele | muž      | muž     | muž      |
| Titul            | -        | -       | Ing.     |
| věk              | 30       | 40      | 56       |

„Dům kultury“ (19 odkazů, z toho 3 přísp. org. )  
<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=D%C5%AFm+kultura> staženo 19.2. 2013

| <b>Dílní tabulka 5: Městské kulturní středisko – část A + B – celkem 19 příspěvkových organizací</b> |            |                  |        |         |       |          |         |         |               |  |
|--|------------|------------------|--------|---------|-------|----------|---------|---------|---------------|--|
| Městské kulturní středisko – část A  |            |                  |        |         |       |          |         |         |               |  |
| Město  | Strakonice | Červený Kostelec | Dačice | Dobřany | Doksy | Habartov | Holešov | Holíšov | Horní Slavkov |  |
| Pohlaví ředitele   | žena       | žena             | muž    | žena    | žena  | žena     | muž     | žena    | žena          |  |
| Titul  | -          | -                | -      | Bc.     | PhDr. | -        | Mgr.    | -       | Mgr.          |  |
| věk  | 53         | 39               | 54     | 48      | 52    | 38       | 43      | 52      | 31            |  |

| Městské kulturní středisko – část B |         |       |       |          |        |           |        |              |         |          |
|-------------------------------------|---------|-------|-------|----------|--------|-----------|--------|--------------|---------|----------|
| Město                               | Jaroměř | Kyjov | Pacov | Protivín | Říčany | Slavonice | Tachov | Trhové Sviny | Vimperk | Kynšperk |
| Pohlaví                             | muž     | muž   | žena  | žena     | muž    | muž       | žena   | muž          | muž     | muž      |
| Titul                               | -       | Mgr.  | -     | -        | Ing.   | -         | -      | -            | -       | Ing.     |
| věk                                 | 39      | 38    | 48    | 50       | 55     | 62        | 45     | 53           | 48      | 44       |

**Městské kulturní středisko** (19 odkazů, vše příspěvkové organizace)

<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=M%C4%9Bstsk%C3%A9+kulturn%C3%AD+st%C5%99edisko>  
staženo 19.2.

Dílní tabulky 1-5 jsou dále zapracovány v souhrnné tabulce, která už poskytuje výsledné informace (viz. komentář pod tabulkou).

| SOUHRNNÁ TABULKA údajů o ředitelích posuzovaných příspěvkových organizací v oblasti kultury |                   |                    |              |             |                           |        |                                       |                    |              |
|---|-------------------|--------------------|--------------|-------------|---------------------------|--------|---------------------------------------|--------------------|--------------|
| Dle klíčového slova v názvu   | Kulturní zařízení | Kulturní středisko | Kulturní dům | Dům kultury | Městské kultur. středisko | celkem |                                       | Součet věku celkem | Průměrný věk |
|   |                   |                    |              |             |                           | počet  | V procentech (zaokrouhлено na celá %) |                    |              |
| Ředitelé celkem   | 8                 | 3                  | 5            | 3           | 19                        | 38     | 100                                   | 1177               | 46,7         |
| Muži celkem   | 4                 | 2                  | 3            | 3           | 9                         | 21     | 55                                    | 980                | 46,6         |
| - muži VŠ   | 3                 | 1                  | 2            | 1           | 3                         | 10     |                                       |                    |              |
| Ženy celkem   | 4                 | 1                  | 2            | 0           | 10                        | 17     | 45                                    | 797                | 46,8         |
| - ženy VŠ   | 2                 | 0                  | 0            | 0           | 3                         | 5      |                                       |                    |              |
| VŠ celkem   |                   |                    |              |             |                           | 15     | 39                                    | 763                | 50,8         |
| SŠ celkem   |                   |                    |              |             |                           | 23     | 61                                    | 1051               | 45,6         |

#### Komentář:

##### Věková struktura:

Z výše uvedeného vyplývá, že průměrný věk ředitelů a ředitelek v kulturních organizacích je 46,7 let, rozdíl mezi průměrným věkem žen a mužů jsou minimální.

Rozdíl mezi průměrným věkem vysokoškolsky vzdělaných a středoškolsky vzdělaných ředitelů je cca 5 let, přičemž starší jsou vysokoškolsky vzdělání ředitelé.

Nejmladšími řediteli jsou dva ve věku 30 let, 1 muž a 1 žena (Vlašim, Milevsko), oba bez VŠ vzdělání.

Nejstaršími jsou dva muži. Jeden 59 let, VŠ (Dolní Benešov), a druhý bez VŠ 62 let, (Slavonice).

##### Struktura hlediska pohlaví a vzdělání :

Z mé analýzy vyplynulo, že na pozicích ředitelů u posuzovaných kulturních organizací lehce převažují muži (55%), přičemž zhruba polovina z nich je vysokoškolsky vzdělaná, z žen je pak vysokoškolsky vzdělaná zhruba třetina. Vysokoškolsky vzdělaní ředitelé (bez ohledu na pohlaví) pak tvoří 39,47 % z celkového počtu.