

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociologie a andragogiky



KOMPETENČNÍ MODEL PRO STAROSTU MALÉ OBCE
THE COMPETENCY MODEL FOR THE MAYOR OF THE SMALL
MUNICIPALITY

Magisterská diplomová práce

Sylva Králová

Vedoucí magisterské diplomové práce: Mgr. Jitka Hanáčková

Olomouc 2013

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

.....
Sylva Králová

V Olomouci dne 29. 3. 2013

OBSAH

ÚVOD	5
1. Celoživotní vzdělávání a učení	7
1.1 Význam celoživotního vzdělávání a učení	7
1.2 Systém celoživotního vzdělávání a učení v České republice	10
1.3 Vzdělávání dospělých	11
2. Vzdělávání ve veřejné správě	13
2.1 Související pojmy	13
2.2 Rozdílnost vzdělávání úředníků a zastupitelů obcí	14
3. Kompetence a kompetenční modely	17
3.1 Pojem, struktura, znaky a rozdělení kompetencí	17
3.1.1 Pojem kompetence	17
3.1.2 Struktura kompetence	20
3.1.3 Znaky kompetence	23
3.1.4 Rozdělení kompetencí	24
3.2 Identifikace kompetencí	27
3.3 Kompetenční modely	30
3.3.1 Pojem kompetenční model	30
3.3.2 Typy kompetenčních modelů	32
3.3.3 Přístupy k tvorbě kompetenčních modelů	33
4. Starosta v systému obecního zřízení	36
4.1 Obec	36
4.1.1 Malá obec	39
4.2 Orgány obce	41
4.2.1 Zastupitelstvo obce	42
4.2.2 Rada obce	43
4.2.3 Starosta	44
4.2.4 Obecní úřad	47
4.3 Principy dobré správy	47
5. Starosta – manažer ve veřejné správě	50
5.1 Management	50
5.1.1 Management ve veřejné správě	51

5.2 Manažer	55
5.2.1 Funkce manažera ve veřejné správě	55
5.2.2 Povaha manažerských funkcí	58
5.2.3 Manažerské kompetence	60
6. Návrh kompetenčního modelu pro starostu malé obce	63
6.1 Přípravná fáze	63
6.2 Fáze získávání dat	65
6.3 Fáze analýzy a klasifikace informací	66
6.4 Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu	67
6.5 Ověření a validizace kompetenčního modelu	73
Závěr	74
Anotace	76
Seznam literatury a ostatních zdrojů	78
Seznam tabulek	83

Úvod

I když mnohdy nemá ve svých rukách všechny rozhodovací pravomoci, je právě v malých obcích starosta tím, na koho se zde občané obracejí se svými požadavky a dožadují se, aby rozhodl, zařídil nebo obstaral nejrůznější záležitosti týkající se (často nejen) dění v obci. Starosta je totiž vnímán občany jako opravdová hlava obce. I když jeho možnosti v mnoha směrech omezuje platná legislativa¹, má starosta díky své funkci a každodenní práci pro obec nejvíce informací. Stýká se jako zástupce obce nejen s občany, ale i s firmami, institucemi, připravuje základní návrhy pro obecní zastupitelstvo a tím vším se stává jeho vliv mnohem silnější, než předpokládá zákon. Díky tomu také může své vlastní návrhy mnohem snáze prosadit a realizovat. Jak dalece ku prospěchu obce a občanů, to je pak otázkou jeho osobních schopností, osobní odpovědnosti a mnohdy i otázkou jeho diplomacie – můžu tedy říci, otázkou jeho kompetencí. Jistou roli sehrává i aktivita ostatních členů obecního zastupitelstva. V obcích, kde je jejich aktivita minimální se stává starosta de facto osobou se všemi jejich oprávněními, neboť všechny jeho návrhy bývají přijímány a realizovány.²

Svou magisterskou diplomovou práci tedy zaměřuji do prostředí malých obcí naší republiky, konkrétně na jejich, dá se říci, „vrcholné“ představitele, za které starosty ve své práci považují. Zejména v případě nových starostů, kteří byli do funkce zvoleni poprvé, si v souvislosti s výše uvedeným kladu otázky: „Kterými kompetencemi by měl schopný starosta malé obce disponovat?“ „A má je?“ „Pokud ano, může je rozvíjet?“ „Pokud ne, dají se nějakým způsobem doplnit, získat?“ Žádný volený zastupitel, tedy ani starosta, totiž není pro výkon své funkce předem speciálně připravován. Jeho kompetence nelze předem oficiálně (například ve formě nějakého předpisu) vyžadovat, protože takový požadavek by byl v přímém rozporu s principem svobodného výběru volených zástupců voliči.

¹ Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů.

² Hamplová, J.: Právní postavení starosty jako orgánu obce [online]. Dostupné z: <http://www.hamplova.cz/pravni-postaveni-starosty-jako-organu-obce> [cit. 10.11.2012]

Odpověď na výše uvedené otázky bych snad mohla nalézt, pokud by se mi v rámci zpracování mé diplomové práce podařilo naplnit její cíl. Cílem mé diplomové práce je návrh kompetenčního modelu pro starostu malé obce. Jako nástroje pro jeho dosažení volím deskripci, analýzu dokumentů (zejména legislativních zdrojů), práci s literaturou a internetovými zdroji.

Pokud by odpověď na výše uvedené otázky hledali i samotní starostové malých obcí, mohl by se stát navržený kompetenční model ukazatelem cesty, po které se při hledání odpovědí vydat. Další možnost jeho využití spatřuji při volbě obsahu vzdělávacích programů, které by bylo vhodné, zejména pro nově volené zastupitele malých obcí, a tedy i pro jejich možné starosty, vytvářet.

V závěru úvodu ke své diplomové práci bych chtěla ještě zdůraznit, že slova starosta, úředník nebo manažer jsou v celé práci používána s plným vědomím, že tyto funkce může vykonávat jak muž, tak žena. Jen z důvodu, že nechci text práce komplikovat neustálým opakováním spojení „starosta nebo starostka“, „úředník nebo úřednice“ případně „manažer nebo manažerka“, budu používat označení těchto funkcí v mužském rodě, tedy „starosta“, „úředník“, „manažer“.

1. Celoživotní vzdělávání a učení

První kapitola pojednává o celoživotním vzdělávání a učení. Zdá se asi, že začínám hodně ze široka, ale do své diplomové práce ji zařazuji především z přesvědčení, že pro mnohé z těch, kteří jsou do funkce starosty ve volbách zvoleni (zejména pak pro ty, kteří se na tomto postu ocitnou úplně poprvé), může její výkon znamenat v podstatě nutnost úplné nebo aspoň částečné „rekvalifikace“, nutnost osvojit si nové znalosti a dovednosti nezbytné pro kvalitní a odpovědný výkon funkce. Právě vzdělávání a učení považuji za cestu, která k získání potřebných znalostí a dovedností vede.

Cílem mé diplomové je návrh kompetenčního modelu pro starostu malé obce. Mimo jiné právě ze struktury kompetenčního modelu lze usoudit, které jeho složky jsou získatelné nebo se dají rozvíjet pomocí vzdělávání a učení.³ Kompetenční model tedy může sloužit jako nástroj orientace na cestě k získání znalostí a dovedností potřebných pro výkon funkce starosty malé obce.

1.1 Význam celoživotního vzdělávání a učení

Myšlenky o tom, že vzdělávání nemůže být v životě člověka omezováno jen na období jeho dětství a mládí, ale že je součástí celého života, které hlásal již před mnoha lety ve svých dílech Jan Amos Komenský, platí dodnes. V dnešní moderní době je vzdělávání vnímáno jako nepostradatelný proces, umožňující člověku orientaci v každodenním životě a především jeho participaci na trhu práce.

Od 70. let 20. století se stal pojem celoživotní vzdělávání součástí mnoha strategických dokumentů UNESCO, OECD a Evropské komise, ve kterých celoživotní vzdělávání znamenalo komplementární vztah mezi vzděláváním dospělých a školním vzděláváním. Cílem bylo vytvářet vzdělávací systém, který by umožňoval studium dospělým, kteří nevyužili nebo nemohli využít vzdělávací systém v příslušné etapě své životní dráhy.

³ Bartoňková 2009, s. 103.

System celozivotního vzdělávání je zde definován jako systém, který by se měl stát dostupným pro všechny občany kdykoliv, a to i opakovaně.⁴

Od 90. let 20. století přinášejí strategie UNESCO, OECD a Evropské komise zásadní změnu. Tou se stala náhrada termínu celoživotní vzdělávání termínem celoživotní učení. Veteška a Tureckiová zdůrazňují, že principiální rozdíl oproti původnímu pojetí (celoživotní vzdělávání) spočívá především ve skutečnosti, že je přikládán menší význam školským institucím a naopak zdůrazňován význam institucí stojících mimo formální vzdělávací soustavu. Celoživotní učení se neomezuje pouze na lineární průchod vzdělávacím systémem, ale zdůrazňuje rozvíjení vzájemných vazeb mezi učením a prací, vazeb mezi vzděláváním a zaměstnáním. Koncept celoživotního učení je orientován na učícího se jedince, na jeho osobní volbu, jeho potřeby a autonomii. Zdůrazňuje také význam sebeřízeného učení.⁵

Takto znaky sebeřízeného učení vyjmenovává Beneš:⁶

- O tom, co se chce naučit, rozhoduje sám jedinec. Obsah a metody přenechává profesionálům.
- Cíle učení jsou dané, ale učící se mohou spolurozhodovat o obsahu, formách a metodách vzdělávání.
- V zájmovém vzdělávání jsou o cíle, formy a metody vzdělávání volbou učících se.
- Člověk organizuje své učení sám, mimo vzdělávací instituce.

Já na význam sebeřízeného učení upozorňuji zejména proto, že, jak se později v textu práce ukáže, pokud má starosta (především) malé obce vykonávat svou funkci zodpovědně a kvalitně, je věcí zejména jeho vlastní iniciativy a zodpovědnosti, jak bude své „portfolio“ potřebných znalostí a dovedností udržovat a doplňovat.

⁴ Bartoňková 2009, s. 11.

⁵ Veteška, Tureckiová 2008a, s. 14.

⁶ Beneš 2008, s. 55.

Pro celoživotní je charakteristické:⁷

- není omezeno jen určitou životní fází (dobou docházky do školy), ale trvá po celý život,
- neprobíhá jen v rámci vzdělávacích institucí, ale využívá všech možností vytvářejících celek, který umožňuje přechody mezi vzděláváním a zaměstnáním a získávání kvalifikací a kompetencí různými cestami a kdykoliv v průběhu života,
- poskytuje rovné příležitosti všem, bez ohledu na věk, zájem, nadání nebo postavení a umožňuje každému nalezení vlastní vzdělávací cesty.

Potřeba celoživotního učení v dnešní společnosti, která je charakteristická permanentní změnou, je dávana do souvislosti s potřebou člověka přizpůsobovat se během života celé řadě změn, ať už jde o změny osobní, pracovní nebo společenské. Veteška a Tureckiová k tomuto poznamenávají, že v procesu přizpůsobování se člověka změnám se odráží i současný metodologický přístup k dospělému člověku, přístup andragogický. Je pro něj charakteristické využívání poznatků blízkých vědních oborů, zejména psychologie, pedagogiky, sociologie, managementu a ekonomie.⁸

Zásady celoživotního učení byly přijaty politikami mnoha vyspělých zemí. Některé státy, včetně České republiky, na doporučení Evropské unie nepřetržitě rozvíjejí svoje strategie celoživotního učení, v rámci kterých je umožněn a finančně podporován aktivní přístup k procesu učení všem jejich občanům.⁹

⁷ Rabušicová, Rabušic 2008, s. 27-28.

⁸ Veteška, Tureckiová 2008a, s. 15.

⁹ Veteška, Tureckiová 2008a, s. 13.

1.2 Systém celoživotního vzdělávání a učení v České republice

Také Česká republika, jak již bylo řečeno, navazuje na vývoj evropské vzdělávací politiky a se zaměřením na svá specifika rozvíjí vlastní strategie celoživotního učení. Mezi strategické dokumenty v této oblasti patří Bílá kniha vzdělávání v ČR, Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ČR, Strategie celoživotního učení ČR, Strategie rozvoje lidských zdrojů pro ČR.¹⁰

Strategie celoživotního učení ČR hovoří o celoživotním učení jako o neustálé připravenosti člověka se učit, jako o celoživotním nepřetržitým procesu probíhajícím v etapě počátečního a následně v etapě dalšího vzdělávání:¹¹

- **Etapa počátečního vzdělávání** zahrnuje základní, střední a terciární vzdělávání. Uskutečňuje se v mladém věku a po ukončení povinné školní docházky (která odpovídá označení základní vzdělávání) může být ukončeno kdykoliv, buď vstupem na trh práce, nebo přechodem mezi ekonomicky neaktivní obyvatele.
- **Etapa dalšího vzdělávání** navazuje na dosažení určitého stupně vzdělání, resp. probíhá po prvním vstupu člověka na trh práce. Je cestou k získání širokého spektra vědomostí, dovedností, zkušeností a kompetencí potřebných pro aktivní participaci v profesním i osobním životě.

Například Veteška a Tureckiová uvádí, že v rámci dalšího vzdělání je rozlišováno vzdělávání profesní, občanské a zájmové:¹²

- **Profesní vzdělávání** – zahrnuje kvalifikační a rekvalifikační vzdělávání a periodické vzdělávací akce.

¹⁰ Bartoňková 2009, s. 106.

¹¹ Strategie celoživotního učení ČR [online]. Dostupné z: http://www.msmt.cz/uploads/Strategie_CZU_schvaleno_vladou.pdf [cit. 14. 1. 2013]

¹² Veteška, Tureckiová 2008b, s. 11–12.

- **Občanské vzdělávání** – vytváří širší předpoklady pro kultivaci člověka jako občana, pro jeho adaptaci na měnící se společenské, ekonomické a politické podmínky.
- **Zájmové vzdělávání** – umožňuje seberealizaci a kultivaci osobnosti prostřednictvím individuálních zájmů nabídkou široce orientované nabídky vzdělávacích aktivit.

Pokud jde o formy, ve kterých je celoživotní vzdělávání uskutečňováno, vychází Veteška s Tureckiovou z mezinárodních dokumentů a označuje je podle tří základních kategorií účelových učebních aktivit jako:¹³

- **Formální vzdělávání**, které je realizováno ve vzdělávacích institucích v rámci legislativou vymezeného formálního vzdělávacího systému. O jeho absolvování je vydáváno potvrzení.
- **Neformální vzdělávání**, které je realizují zaměstnavatelé, soukromé vzdělávací instituce, neziskové organizace, ale i školy formou kurzů, seminářů apod. Nevede k získání uceleného stupně vzdělání, jeho cílem je získávání vědomostí, dovedností zkušeností a kompetencí, které mohou pomoci zlepšit účastníkovu společenskou ale i pracovní uplatnění.
- **Informální vzdělávání**, které je přirozenou součástí každodenního života. Jde o proces získávání vědomostí, dovedností a kompetencí z každodenní zkušenosti a činnosti v různých prostředích.

1.3 Vzdělávání dospělých

Na základě toho, co jsem uvedla v předchozí podkapitole, lze říci, že vzdělávání dospělých logicky zapadá do etapy dalšího vzdělávání. Musím ale souhlasit s Rabušicovou a Rabušicem, když deklarují,

¹³ Rabušicová, Rabušic 2008, s. 26–27.

že celoživotní vzdělávání je široce laděným a zastřešujícím konceptem, zahrnujícím počáteční i další vzdělávání, v rámci kterého se vlastně pojem vzdělávání dospělých rozplynul. Dále ale připomínají, že zejména v případech prosazování celoživotního učení ve vazbě na zaměstnatelnost, hraje původní „vzdělávání dospělých“ jako příprava svobodné a zodpovědné bytosti k zapojení do dnešního světa stále významnou roli.¹⁴

Rovněž Mužík chápe celoživotní vzdělávání jako velmi bohatý a vnitřně diferencovaný celek. Vzdělávání dospělých do něj schematicky začleňuje takto:

Obrázek č. 1: Systém celoživotního vzdělávání



Zdroj: Mužík¹⁵

Beneš zdůrazňuje význam vzdělávání dospělých zejména v oblasti profesního vzdělávání, když říká: „Vzdělávání dospělých se stalo součástí personální politiky v organizacích. Výrazně se posouvá těžiště vzdělávání dospělých od zájmového a všeobecného ke vzdělávání zaměřenému na získání profesních kvalifikací a kompetencí.“¹⁶

¹⁴ Rabušicová, Rabušic 2008, s. 20.

¹⁵ Mužík 2004, s. 22.

¹⁶ Beneš 2003, s. 31.

2. Vzdelávání ve veřejné správě

Tuto krátkou kapitolu zařazuji v návaznosti na podkapitolu kapitoly předchozí. Pojednává o vzdělávání dospělých. Vzdělávání ve veřejné správě považuji za jeho součást a v souladu s výše uvedeným bych jej zařadila do oblasti dalšího profesního vzdělávání.

2.1 Související pojmy

Dříve než se dostanu k rozlišení toho, jak je vzdělávání ve veřejné správě organizováno, chtěla bych alespoň krátce přiblížit některé související pojmy. Prvními třemi jsou pojmy „veřejná správa“, „státní správa“, „samospráva“. Protože definice těchto pojmů je však značně náročná i v právní teorii, uvedu proto z mého pohledu pro potřeby této diplomové práce dostačující vysvětlení, které vychází z publikace Hamplové. Hamplová tyto pojmy zkráceně objasňuje takto:¹⁷

Veřejná správa je správou veřejných záležitostí. Uskutečňuje se prostřednictvím státu a dalších subjektů, mezi které patří také kraje a obce. Těm je svěřena tzv. veřejná moc, díky které mohou správu věcí veřejných realizovat. Veřejná správa jako organizace se tradičně člení na státní správu a samosprávu.

Státní správa je veřejná správa uskutečňovaná jménem a v zájmu státu. Pojem lze také vysvětlovat dvěma způsoby. Buď jako souhrn orgánů (mezi které patří obce a kraje), které státní správu vykonávají nebo jako samotný výkon státní správy (činnost).

Samospráva je členěna podle působnosti na územní (vykonávají ji územní samostatné celky, kterými jsou obce a kraje) a zájmovou (např. profesní samospráva, akademická samospráva, samospráva bez nucené příslušnosti). I samospráva může být chápána jako výkon určité činnosti.

Další dva pojmy, které v této kapitole i dále v textu práce budu používat, souvisí se zapojením lidí do výkonu veřejné správy. Tyto

¹⁷ Hamplová 2011, s. 28.

vykonavatele veřejné správy můžu pro účely diplomové práce, opět s jistým zjednodušením, rozdělit do dvou kategorií. První kategorií tvoří **profesionální úředníci** (kteří se po volbách nemění), druhou volení **zastupitelé obcí** (u kterých se předpokládá změna v závislosti na výsledcích voleb). Frekvence změn volených zastupitelů obcí bývá zpravidla v průměru vyšší než frekvence výměny sboru profesionálních úředníků. Na tomto místě jen zmíním, že do druhé kategorie náleží i **starosta**. Avšak podrobnému vymezení této funkce včetně pozice, kterou starosta zaujímá v systému obecního zřízení, se budu podrobně věnovat až ve čtvrté kapitole.

Pro ujasnění, v jakém významu budou nyní pojmy „úředník“ a „zastupitel obce“ užívány, využiji platnou legislativu.

Podle té je **úředník** „zaměstnanec územního samosprávného celku podílející se na výkonu správních činností zařazený do obecního úřadu, do městského úřadu, do magistrátu statutárního města nebo do magistrátu územně členěného statutárního města, do úřadu městského obvodu nebo úřadu městské části územně členěného statutárního města, do krajského úřadu, do Magistrátu hlavního města Prahy nebo do úřadu městské části hlavního města Prahy.“¹⁸

Zastupitele obce vymezuje naše legislativa jako občana České republiky, který dosáhl věku 18 let, má trvalý pobyt v obci, není mu omezena osobní svoboda z důvodu výkonu trestu odnětí svobody nebo nebyl zbaven způsobilosti k právním úkonům a do funkce zastupitele obce byl zvolen ve volbách do zastupitelstva obce.¹⁹

2.2 Rozdílnost vzdělávání úředníků a zastupitelů obcí

Poté, co jsem odlišila úředníka od zastupitele obce, poukážu ještě na hlavní rozdíly z hlediska jejich možného vzdělávání. Ty jsou totiž zásadní.

¹⁸ Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. § 4.

¹⁹ Zákon č. 491/2001 Sb., o volbách do zastupitelstev v obcích a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. § 2–3.

Úředníkům je povinnost vzdělávat se a prohlubovat si kvalifikaci po dobu své profesní kariéry nařízena přímo zákonem (zákon č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů). Zákon tak stanoví v čem, jak a v jakém rozsahu se má úředník vzdělávat. Zákon dokonce stanoví i to, že územní samosprávný celek jako úředníkův zaměstnavatel má povinnost úředníkovi zajistit prohlubování kvalifikace prostřednictvím vzdělávacích institucí akreditovaných pro příslušný vzdělávací program. Jak je však patrné již ze samotného názvu uvedené právní normy, je tato platná pouze pro úředníky. Na volené zastupitele obcí se nevztahuje a neexistuje ani právní norma jiná. To se potvrzuje i na webových stránkách Ministerstva vnitra České republiky, v jehož gesci je právě vzdělávání ve veřejné správě. V materiálu nazvaném „Etika ve veřejné správě na místní a regionální úrovni v České republice“ se zde uvádí: *„V minulosti byly sice snahy zakotvit povinnost volených zastupitelů obcí absolvovat organizovanou vzdělávací přípravu přímo v české legislativě, konkrétně v návrhu zákona o veřejné službě. Vzhledem k tomu, že tato zákonná úprava nebyla přijata, jsou nabídka i absolvování určitého vzdělávání ze strany volených zastupitelů obcí postaveny pouze na dobrovolnosti.“*²⁰

Také Kutscherauer se pozastavuje nad tím, že starosta ani jiný volený zastupitel není pro výkon své funkce speciálně odborně vzděláván. Fakt, že pro výkon voleného představitele obce není požadováno a ani v tomto směru neexistuje systematické, alespoň zkrácené, vzdělávání – například jakési manažerské minimum pro zastupitele, považuje za velký nedostatek naší současnosti. Poznává, že sice existovaly ojedinělé pokusy některých krajů zacelit tuto mezeru, ty ale skončily naprostým nezdarem.²¹

²⁰ Etika ve veřejné správě na místní a regionální úrovni v České republice [online].

Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/vzdelavani-ve-verejne-sprave-a-akreditace-vzdelavacich-instituci-676573.aspx?q=Y2hudW09Mg%3d%3d> [cit. 7.12.2012]

²¹ Kutscherauer, A.: Regionální a municipální management v České republice na počátku 21. století [online]. Dostupné z: http://alkut.cz/regrozvoj/Konference_prednaska.pdf [cit. 20.2.2013]

Odpovědnost za své vzdělávání a rozvoj tedy přebírají sami volení zastupitelé obcí, tedy i starostové, na které ve své diplomové práci zaměřuji pozornost.

V závěru této kapitoly mne v návaznosti na výše uvedenou citaci napadá souvislost mezi zmiňovanou „dobrovolností“, na které by měl být založen přístup volených zastupitelů obcí, a tedy i starostů, k vlastnímu vzdělávání, a sebeřízeným učením, které jsem zmiňovala v podkapitole 1.1 Význam celoživotního vzdělávání. Tuto souvislost bych krátce shrnula tak, že záleží pouze na samotném zastupiteli, co a jak a jestli vůbec, se chce učit.

A ke konceptu sebeřízeného učení se ještě krátce vrátím. Bartoňková v rámci výčtu principů, na kterých je tento koncept založen, uvádí, že jedním z nich je i: „*schopnost rozpoznat vlastní vzdělávací potřeby ve světle kompetencí potřebných k naplnění životních rolí.*”²² Právě zmiňovaný termín kompetence a s ním také termín kompetenční model budou totiž obsahem následující kapitoly.

²² Bartoňková 2004, s. 187.

3. Kompetence a kompetenční modely

Tématem této kapitoly jsou tedy kompetence a kompetenční modely. Tyto pojmy bych chtěla podrobně vyjasnit především v návaznosti na cíl diplomové práce, ale také proto, že se jedná o pojmy v současnosti poměrně velmi frekventované právě v souvislosti se vzděláváním.

Veteška a Tureckiová ve své publikaci zmiňují, že oproti tradičním přístupům se ve vzdělávání a řízení prosazuje přístup podle kompetencí (*competency-based approach*) a hovoří pak o vzdělávání podle kompetencí (*competency-based education*). Obecným cílem takového vzdělávání je, aby byl učící se jedinec schopen úspěšně zvládat nejrůznější situace a úkoly, které bude aktuálně či ve vzdálenější budoucnosti nucen řešit.²³

Téma kompetencí a kompetenčních modelů je velmi rozsáhlé, proto rozdělím kapitolu, ve které se jím zabývám, do několika kratších podkapitol. První bude zacílena na pojem, strukturu, znaky a rozdělení kompetencí, ve druhé se budu zamýšlet nad postupem vedoucím k jejich identifikaci. Ve třetí podkapitole, věnované kompetenčním modelům, vysvětlím pojem kompetenční model, typy kompetenčních modelů a přístupy k jejich tvorbě.

3.1 Pojem, struktura, znaky a rozdělení kompetencí

V této podkapitole tedy nejprve objasním pojem kompetence, následně její strukturu, znaky a rozdělení kompetencí. V závěru pak bude rozlišeno, jak tyto charakteristiky využiji pro účely své diplomové práce.

3.1.1 Pojem kompetence

Ve spojitosti s veřejnou správou je v češtině běžně dáván pojem kompetence do souvislosti s pravomocemi určitého orgánu nebo úředníka, kteří ve veřejné správě působí. To potvrzuje i Veteška s Tureckiovou, když říkají, že laická veřejnost stále chápe termín kompetence spíše (nebo skoro výhradně) jako synonymum pro vyjádření se k určitému problému či jako

²³ Veteška, Tureckiová 2008a, s. 36–41.

pravomoc o něčem rozhodovat, a významově jej spojuje se sociologickými termíny jako je moc, vliv, autorita. Dodávají ale, že situaci ve využívání pojmu v tomto smyslu komplikuje skutečnost, že s oprávněním k rozhodování souvisí samozřejmě i odpovědnost za učiněná rozhodnutí. Tímto se však dále rozšiřuje možné pojetí pojmu kompetence, který je dnes odbornou veřejností užíván jako označení specifického souboru znalostí, dovedností, zkušeností, metod a postupů, ale rovněž i postojů, které člověk užívá k řešení různých situací a úkolů a které mu umožňují rozvoj a naplňování životních aspirací.²⁴

Obdobně se k problematickému užívání pojmu kompetence staví i Bartoňková a rozlišuje dva významy jeho užití, a to jako:²⁵

- 1) **pravomoc**, rozsah působnosti, oprávnění, obyčejně udělené nějakou autoritou nebo patřící nějaké autoritě (instituci, jednotlivci), něco, co je člověku dané zvenku,
- 2) **schopnost** vykonávat nějakou činnost, umět ji vykonávat, být v příslušné oblasti kvalifikovaný, takto se jedná o vnitřní kvalitu člověka.

Vysvětlení významu pojmu kompetence není vůbec jednoduché možná i proto, že původ slova není v češtině. To, že ale ani v anglicky psané literatuře nejde o termín jednoznačný, dokazuje ve své poznámce k překladu Armstrongova díla „Řízení lidských zdrojů“ Josef Koubek, když vysvětluje, rozdíly mezi v angličtině užívanými slovy „**competence**“ a „**competency**“ a říká, že „v obou případech jde v běžném jazyce jen o jiný tvar slova stejného významu znamenajícího původně - stejně jako v češtině - pravomoc či oprávnění, v přeneseném významu pak schopnost, způsobilost, kvalifikaci, zručnost, obratnost. Problém je v tom, že různí autoři dávají tomuto přenesenému významu různý význam a použitím jednoho z uvedených tvarů se snaží přikládání významu specifikovat. Přitom však jedni používají tvar competence pro kvalifikaci, odbornou způsobilost,

²⁴ Veteška, Tureckiová 2008a, s. 25.

²⁵ Bartoňková 2010, s. 84

a tvar competency pro schopnost vůbec či schopnost chování, jiní zase naopak.²⁶

Určité zjednodušení, které vychází právě z konkretizace obou termínů Armstrongem²⁷, umožňující pochopení rozdílu mezi slovy „competency“ a „competence“ přináší Bartoňková. „**Competency**“ (v množném čísle competencies) konkretizuje jako „schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce (pracovního místa) v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky.“²⁸ Pojem „**competence**“ (v množném čísle competences) váže k „oblasti práce, pracovního místa, pro které je daná osoba způsobilá, které je oprávněna vykonávat. Jde tedy o kvalifikaci, odbornou způsobilost.“²⁹

K oběma pojmům ale Bartoňková přidává, v souladu např. s Armstrongem³⁰, pojem další. Je jím pojem „**capability**“, který vysvětluje jako „to, co lidé musejí být schopni dělat a jak se musejí chovat, aby dělali svou práci úspěšně. Zahrnuje jak competences (kvalifikaci, odbornou způsobilost), tak competencies (schopnost, schopnost chování)“.³¹

Ve své diplomové práci budu dále využívat pojem kompetence ve významu schopnost chovat se dle požadavků práce, v parametrech daných prostředím organizace a přinášet žádoucí výsledky.

Obdobně s pojmem kompetence pracují Kubeš, Spillerová a Kurnický, když uvádějí Woodruffeho vysvětlení, ve kterém říká, že „kompetence je množina chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly plynoucí z této pozice kompetentně zvládl“.³² Veteška a Tureckiová ve své definici navíc propojují pojem kompetence s konceptem celoživotního učení a říkají, že „kompetence můžeme tedy definovat jako jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál

²⁶ Koubek In Armstrong 2002, s. 279.

²⁷ Armstrong 2002, s. 280–281.

²⁸ Bartoňková 2010, s. 85.

²⁹ Bartoňková 2010, s. 85.

³⁰ Armstrong 2002, s. 282.

³¹ Bartoňková 2010, s. 85.

³² Woodruffe In Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 27.

na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů, činností a životních situací, spojenou s možností a ochotou (motivací) rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost“³³

3.1.2 Struktura kompetence

Z obsahu předchozí kapitoly vyplynulo, že definovat pojem kompetence není vůbec jednoduché. Výstižně vysvětluje obsáhlost pojmu kompetence i Hroník, když označuje kompetenci za „trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle. Tento trs pozorujeme ve vzorku chování.“³⁴

Obrovská šíře toho, co vše kompetence může obsahovat, je pak jasná z Woodruffova pojetí, které přináší Kubeš, Spillerová a Kurnický: „Kompetence se používá jako deštník, pod který se vejde vše, co může přímo nebo nepřímo souviset s pracovním výkonem.“³⁵

Kovács říká, že k dosažení určité úrovně výkonu, je potřeba, aby člověk, který určitou funkci vykonává, disponoval určitými schopnostmi. Tyto schopnosti jsou pak jakýmsi souborem jeho předpokladů potřebných k úspěšnému výkonu konkrétní činnosti, k tomu aby byl kompetentní.³⁶

Podle Kubeše, Spillerové a Kurnického však pouze výše uvedené nestačí. Zdůrazňují, že proto, aby byl pracovník kompetentní a plnil tedy svěřený úkol dobře nebo na vynikající úrovni, musí být splněny tři předpoklady.³⁷ Pro takového pracovníka platí, že:

- *„Je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k takovému chování nezbytně potřebuje.“*

³³ Veteška Tureckiová 2008b, s. 21.

³⁴ Hroník 2007, s. 61.

³⁵ Woodruffe In Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 26.

³⁶ Kovács 2009, s. 18.

³⁷ Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 27.

- *Je motivovaný takové chování použít, tedy vidí v požadovaném chování hodnotu a je ochoten tímto směrem vynaložit potřebnou energii.*
- *Má možnost v daném prostředí takové chování použít.*³⁸

Zatímco první předpoklad se týká dovedností a vědomostí, které je možné poměrně snadno rozvíjet, druhý je již ovlivnitelný obtížněji. Jedná se totiž o motivy, postoje, hodnoty, přesvědčení, životní filozofii. Tato oblast náleží ke stabilním složkám osobnosti člověka. Třetí předpoklad pak souvisí s vnějšími podmínkami, které ale významně ovlivňují oba první předpoklady.³⁹

Výše uvedení autoři zároveň zdůrazňují, že proto, „*aby manažer mohl být kompetentní, musí být všechny tři podmínky splněny současně. Absence kterékoliv z nich znemožní kompetentní výkon. V tomto smyslu jsou všechny tři podmínky rovnocenné.*“⁴⁰

Ke kompetentnímu výkonu však mají různí lidé různé předpoklady, a tedy i odlišnou míru připravenosti k použití efektivního chování, které je potřebné ke kompetentnímu zvládnutí úkolu. Lidé se liší v motivaci, úrovni vědomostí, dovedností, sebedůvěry nebo emoční inteligence. Co všechno může ovlivnit očekávané chování, zobrazuje názorně hierarchický model struktury kompetence.⁴¹

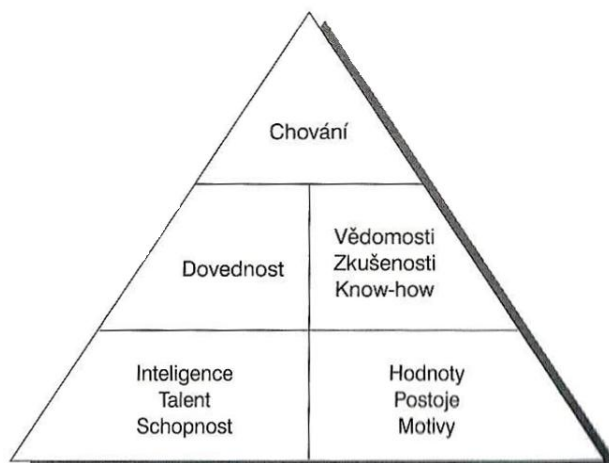
³⁸ Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 27.

³⁹ Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 27.

⁴⁰ Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 27.

⁴¹ Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 28–29.

Obrázek č. 2: Hierarchický model struktury kompetence



Zdroj: Kubeš, Spillerová, Kurnický⁴²

Někteří autoři⁴³ uvádějí, že kompetence se projevuje zásadně v chování, respektive v průběhu a výsledku nějaké činnosti a její využívání a rozvoj jsou podmíněny kontextově. Kubeš, Spillerová a Kurnický souhlasí s tím, že kritériem je konkrétní situace (kontext), připouštějí ale polemiku na téma, že za kompetenci může být považováno pozorovatelné chování nebo pouze předpoklady k tomuto chování v podobně osobnostních charakteristik.⁴⁴

Podle Vodáka a Kucharčíkové lze zjednodušeně kompetenci chápat jako schopnost chovat se určitým způsobem. Přitom však chování konkrétního člověka v konkrétní situaci považují za výsledek složitých interních procesů ovlivněných dynamikou jeho osobnosti, která se skládá z více prvků.⁴⁵

V této souvislosti je pak možné kompetenci považovat, jak uvádí Kubeš, Spillerová a Kurnický, za poměrně stabilní charakteristiku osobnosti. Poznáme-li úroveň rozvoje jednotlivých kompetencí, můžeme následně předvídat chování člověka při řešení nejrůznějších situací nebo

⁴² Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 28.

⁴³ Veteška, Tureckiová 2008a, s. 29.

⁴⁴ Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 28.

⁴⁵ Vodák, Kucharčíková 2011, s. 71.

pracovních úkolů. Kompetence nám napovídá, jak se bude její nositel chovat, jak bude myslet a jak se bude projevovat v určitém typu situací. Složky osobnosti, které mají vliv na výslednou podobu kompetence, můžeme zařadit do pěti kategorií:⁴⁶

- 1) **motivy** – patří zde všechno, co člověka podněcuje k činnosti v určitém směru. Pojem je označením pro vnitřní pohnutky, které vzbuzují a udržují aktivitu.
- 2) **rysy** – jde o charakteristiky, které umožňují stabilní reakce člověka na situace nebo na informace přicházející z prostředí. Jedná se o hluboké a vrozené charakteristiky osobnosti.
- 3) **vnímání sebe samotného** – celá osobnost je dotvářena v procesu získávání osobních zkušeností a prožívání reality. Takto si člověk utváří hodnoty a postoje k okolnímu světu i k sobě samému.
- 4) **vědomosti** – jsou všechny poznatky nahromaděné v určité oblasti, které souvisí s prací vykonávanou na dané pozici.
- 5) **dovednosti** – umožňují člověku vykonávat činnosti související s určitým fyzickým nebo duševním úkolem. Složitosti úkolu a jeho úspěšnému zvládnutí odpovídá různé množství dovedností.

3.1.3 Znaky kompetence

Kromě výše uvedených složek charakterizují kompetenci, jak uvádějí Veteška a Tureckiová, vždy tyto základní znaky:⁴⁷

- **Kompetence je kontextualizovaná** – je vždy zasazena do určitého prostředí nebo situace.
- **Kompetence je multidimenzionální** – je tvořena různými zdroji (informace, znalosti, dovednosti, představy atd.), které jsou propojeny se základními dimenzemi lidského chování.
- **Kompetence je definovaná standardem** – předpokládaná úroveň zvládnutí kompetence je dána předem, současně je předem definován soubor výkonových kritérií.

⁴⁶ Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 30–31.

⁴⁷ Veteška, Tureckiová 2008a, s. 31–32.

- **Kompetence má potenciál na akci a rozvoj** – kompetence je získávána a rozvíjena v procesech vzdělávání a učení.

3.1.4 Rozdělení kompetencí

Kompetence je možné rozlišovat na základě různých hledisek. Já si nyní, pro jejich poměrně přehledné rozlišení pomůžu tím, jak ke stejnému problému přistupují Kubeš, Spillerová a Kurnický. Podle nich se kompetence používají ve dvou významech. Tyto dva významy se liší v tom, co zvolíme jako kritérium výkonu (dosaženého výsledku). V prvním významu označení „být kompetentním“ znamená být postačujícím způsobem dostatečně dobrý. Takto lze odlišit pracovníky všeobecně vhodné na danou práci od těch, kteří na stejnou práci vhodní nejsou. Popis kompetencí je velmi konkrétní a zaměřuje se pouze na projevy chování, které je možné jednoduše měřit nebo testovat.⁴⁸

Ve druhém významu označení „být kompetentní“ představuje podávat lepší než průměrný výkon. Kritériem je nadstandardní, excelentní výkon. Takto ke kompetenci přistupuje Boyatzis, když pojem kompetence chápe jako charakteristiky člověka, které jsou v příčinném vztahu k nadprůměrnému pracovnímu výkonu. Tyto charakteristiky může tvořit motiv, rys, dovednost, složka vlastního obrazu nebo sociální role či vědomosti, které člověk používá.⁴⁹

Ve shodě se dvěma výše uvedenými významy Spencer a Spencer v návaznosti na možnost předpovídat výkon v určité pozici rozlišují:⁵⁰

- 1) **prahové kompetence**, což jsou ty kompetence, které každý potřebuje jako minimální, aby dosáhl splnění úkolu,
- 2) **odlišující kompetence**, což jsou kompetence, které odlišují nadprůměrné vynikající výkony od průměrných.

V obdobném významu pracuje s členěním kompetencí i Schroder, který rozlišuje **základní kompetence** a **kompetence vysokého výkonu**.⁵¹

⁴⁸ Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 31.

⁴⁹ Boyatzis In Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 32.

⁵⁰ Spencer a Spencer In Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 32.

Úplně jinak ale postupuje při rozlišování druhů kompetencí Tyron. Jeho kategorizace je založena na typu práce a na něj navázaných potřebných dovednostech. Výsledný profil konkrétní pozice vzniká jako kombinace dovedností z tří následujících kategorií:⁵²

- **Manažerské kompetence**, které představují dovednosti a schopnosti přispívající k vynikajícímu výkonu v roli manažera. Jejich cílem je zajistit, aby byly úkoly splněny v souladu se strategickými plány, a zároveň musí vytvářet příznivé prostředí v týmu spolupracovníků.

Jde například o:

- řešení konfliktů,
- koučování zaměstnanců a delegování,
- hodnocení zaměstnanců, výběr zaměstnanců,
- strategické plánování a další.

- **Interpersonální kompetence** jsou kompetence potřebné pro efektivní komunikaci a budování pozitivních vztahů s ostatními. Jsou velmi důležité v pozici, která přichází do kontaktu s jinými lidmi. Zajišťují dosažení synergického efektu při dosahování týmových cílů.

Jde například o:

- aktivní naslouchání/empatie,
- vyjednávání,
- prezentační dovednosti,
- spolupráce,
- budování vztahů a další.

- **Technické kompetence** jsou tvořeny souborem dovedností vztahujících se ke konkrétní funkci. Zajišťují, že je zaměstnanec schopen úspěšně plnit úkoly typické pro jeho práci a zároveň velmi odlišné od práce jiných specialistů.

Jde například o:

- účetnictví/finance,

⁵¹ Schroder in Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 32–33.

⁵² Tyron In Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 34–35.

- sběr dat, analýza a sumarizace,
- řešení problémů a rozhodování,
- programování,
- sestavování rozpočtu a další.

Nyní, na závěr podkapitoly, která pojednávala o pojmu kompetence, její struktuře, znacích a rozdělení kompetencí, provedu shrnutí vedoucí k ujasnění, v jakém smyslu, na jaké úrovni a v jakém členění použiji kompetence pro účely své diplomové práce.

Kompetence budu považovat za schopnost výkonu činnosti, ve významu „competency“ podle Bartoňkové, tedy jako schopnosti člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce (pracovního místa), v parametrech daných prostředím organizace, a přinášet tak žádoucí výsledky.⁵³

V úvodu své diplomové práce jsem odůvodňovala, proč se nedá předpokládat, že by byl kterýkoliv volený zastupitel, kterým je i starosta, pro výkon své funkce předem speciálně připravován nebo vzděláván. Zejména u starostů v prvním volebním období, tedy u nově zvolených starostů, lze očekávat nulovou zkušenost a přípravu pro výkon funkce. Proto budu pro potřeby následného návrhu kompetenčního modelu vycházet z úrovně prahových kompetencí. Takovou úroveň budu, v souladu se Spencerem a Spencerem⁵⁴, považovat u starosty malé obce pro úspěšné naplňování úkolů vyplývajících z jeho funkce za minimální.

Jak vysvětlím ve své diplomové práci později, k výkonu funkce starosty obce přistupuji jako k výkonu manažerské funkce. Proto se mi nejvhodnějším k využití jeví členění kompetencí podle Tyrona, proto tedy budu kompetence rozdělovat na manažerské, interpersonální a technické.⁵⁵

⁵³ Bartoňková 2010, s. 85.

⁵⁴ Spencer a Spencer In Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 32.

⁵⁵ Tyron In Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 34–35.

3.2 Identifikace kompetencí

Identifikace kompetencí patří při aplikaci kompetenčního přístupu v rozvoji manažerů a organizací mezi nejdůležitější kroky. Cílem je zjištění, které chování přispívá nebo dokonce rozhoduje o úspěšnosti člověka v pozici, kterou zastává, a čím je takové chování podmíněno. Toto zjištění umožňuje přípravu účinných tréninkových a rozvojových programů nebo stanovování standardů dobrého výkonu.⁵⁶

Podle Kubeše, Spillerové a Kurnického je možné rozdělit proces identifikace kompetencí do pěti etap:⁵⁷

1. přípravná fáze,
2. fáze získávání dat,
3. fáze analýzy a klasifikace informací,
4. popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu,
5. ověření a validizace vzniklého modelu.

V rámci různých projektů lze klást na jednotlivé etapy odlišný důraz, nikdy ale není vhodné kteroukoli ze jmenovaných etap vynechat.⁵⁸

Činnosti, které je nutné v jednotlivých fázích provádět a k čemu tyto činnosti směřují, podrobně vymezuje například Bartoňková, která jednotlivé fáze nastiňuje takto:⁵⁹

Ad 1: Přípravná fáze

Cílem této fáze je identifikace klíčové pracovní pozice, tedy cílové skupiny pro vznikající kompetenční model. Dále je potřeba získat relevantní informace o cílech a strategických záměrech organizace, porozumět její organizační struktuře. Po získání výstupů z této fáze je následně možné rozhodnout o koncepci a použité metodice pro sběr dat. Získáváme tak odpověď na otázky typu „proč“, „jak“, „kdo“ apod. Tato fáze předchází vlastnímu identifikování kompetencí.

⁵⁶ Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 44.

⁵⁷ Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 46.

⁵⁸ Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 46.

⁵⁹ Bartoňková 2010, s. 100–102.

Ad 2: Fáze získávání dat

Pro účely sběru dat je v této fázi možné využít celou řadu technik.

Základními technikami jsou například:

- rozhovor nebo metoda kritických situací,
- panely expertů,
- průzkumy,
- databáze kompetenčních modelů,
- analýza pracovních funkcí/úkolů,
- přímé pozorování.

Výběr použitých technik závisí na finančních a časových možnostech a zkušenostech konzultantů. Vždy ale platí pravidlo, že není vhodné se spoléhat pouze na jediný zdroj získávání informací, ale je potřeba účelně kombinovat data z více zdrojů.

Ad 3: Fáze analýzy a klasifikace informací

Průběh této fáze je ovlivněn záměrem identifikace („proč?“), rozsahem a technikami použitými při sběru dat. Důležitou roli hraje také skutečnost, posuzujeme-li získané informace vzhledem k již existujícímu kompetenčnímu modelu, nebo jsou kompetence posuzovány poprvé.

Doporučuje se ale postupovat v těchto postupných krocích:

1. Popsat jednotlivé projevy chování odpovídající určité pozici. Současně označovat zdroje těchto údajů tak, aby bylo možné je později podle potřeby vhodně kombinovat.
2. Ze získaných informací pak identifikovat ty, které přímo popisují aktivity přispívající k úspěšným výkonům. Výsledkem této činnosti bude, že se do další fáze analýzy dostanou pouze údaje, které mohou být zdrojem pro tvorbu a popis kompetencí.
3. Následně zařadit jednotlivé výroky do skupin. Tyto skupiny jsou označovány jako kompetenční témata. Takto vzniklé skupiny kompetencí se v dalším procesu klasifikace dále analyzují s cílem vytvořit homogenní celky, které již tvoří základ kompetence a jejích projevů (v této souvislosti se můžeme někdy setkat také s termínem „kompetenční kotvy“).

4. Projevy, které byly zařazeny do kompetencí, ověřit na širším vzorku respondentů. Výroky, které byly v předchozím kroku tříděny, jsou přehodnoceny dotazníkovou formou, nejčastěji na stupnici významnosti. Tak získáme informace o potřebnosti jednotlivých projevů, případně celých kompetencí v dané pozici. Tato informace bude důležitá pro rozhodnutí o definitivním zařazení kompetence do kompetenčního modelu.

Výstupem fáze analýzy a klasifikace informací je seznam kompetencí, který je v ideálním případě možné v poslední fázi ověřovat na širším vzorku respondentů.

Ad 4: Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu

V této fázi je potřebné propracovat charakteristiky kompetence tak, aby co nejpřesněji popisovala a vystihovala chování, které ji charakterizuje. Je také vytvořena stupnice, která zachycuje projevy dané kompetence na různé úrovni jejího rozvoje. Popis jednotlivých úrovní začíná obvykle negativními projevy chování, pokračuje přes slabě rozvinutou úroveň až po projevy vypovídající o vysoké úrovni rozvoje kompetence. Stupnice bývá využívána k posouzení úrovně rozvoje kompetencí jednotlivých pracovníků. Následně je kompetence definitivně pojmenována. Název kompetence by měl být zkráceným a souhrnným vyjádřením chování, které tvoří její jádro.

Vyústěním této fáze je vytvoření kompetenčního modelu. V této fázi bývá označován jako „předběžný kompetenční model“.

Ad 5: Ověření a validizace vzniklého modelu

V této fázi dochází k ověření toho, popisuje-li model opravdu chování, díky kterému pracovníci dosahují nadprůměrných výsledků, nebo je-li kompetenční model spolehlivý pro výběr, hodnocení, identifikaci potřeb rozvoje pracovníků apod. Nejběžnějším způsobem validizace je transformace popisů chování u jednotlivých kompetencí do položek dotazníku a vytvoření nástroje pro 360° zpětnou vazbu.

Výstupem poslední fáze je příprava kompetenčního modelu k užívání a také možné rozhodnutí o tom, které jeho složky, tedy které kompetence, lze rozvíjet za pomoci vzdělávání

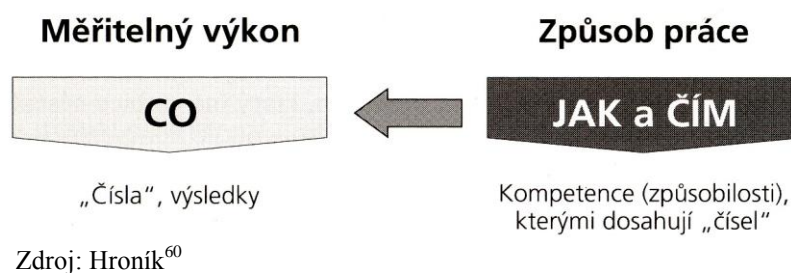
3.3 Kompetenční modely

V předchozí podkapitole, ve které jsem popisovala proces identifikování kompetencí, jsem několikrát, bez bližšího vysvětlení, použila pojem kompetenční model. Je uváděn také v souvislosti s vymezením cíle diplomové práce. Proto považuji za vhodné věnovat se v následujících podkapitolách nejen vyjasnění tohoto pojmu, ale přiblížit i základní typologii kompetenčních modelů a přístupy k jejich vytváření.

3.3.1 Pojem kompetenční model

V procesu identifikování kompetencí je možné nacházet poměrně velké množství kompetencí. Pro konkrétní pracovní pozici a pro naplňování povinností, které z ní vyplývají, však nebývají potřebné úplně všechny. K tomu slouží pouze vybraná a uspořádaná kombinace potřebných kompetencí, označovaná jako kompetenční model. Je tedy také možné říci, že kompetenční model slouží k definování požadavků, které jsou kladeny na schopnosti (tedy kompetence) zaměstnance v konkrétní pracovní pozici. Vztah mezi kompetencemi zařazenými do kompetenčního modelu a výkonem v určité pracovní pozici naznačuje obrázek č. 3.

Obrázek č. 3: Vztah mezi měřitelným výkonem a kompetencemi



⁶⁰ Hroník 2006, s. 29.

Kompetenční model je tedy popisem konkrétní kombinace vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci.⁶¹

Z hlediska praktického využití je potřeba, aby byl kompetenční model funkční. Takový kompetenční model je pak charakteristický tím, že je:⁶²

- **Propojující**, tedy vytvářející propojení, mosty. Je navázán na strategii společnosti a současně představuje výkladový rámec pro personální činnosti a propojuje je.
- **Uživatelsky přátelský**, což je jeho nejpodstatnější charakteristika. Uživateli kompetenčního modelu jsou totiž všichni manažeři společnosti, kteří ke svým výkonům potřebují jednoduchá poselství, která jsou nejen rychlejší, ale i výkonnější, sdělitelnější a sdílnější. Jednoduchost zde proto neznamená zjednodušení, ale vystižení podstaty věci. Kompetenční model by měl být tedy jednoduchým nástrojem pro řízení výkonnosti lidí.
- **Jednotný**, fungující napříč společností. Může mít několik variant odvozených od stejného základu s řadou sdílených kompetencí. Jednotný kompetenční model přirozeným způsobem umožňuje sjednocení jazyka používaného ve společnosti, neboť podle něj probíhá řada personálních činností.
- **Široce využitelný** jako jedno výkladové schéma pro výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání a v některých společnostech i pro odměňování pracovníků.
- **Sdílený**, tzn., že uživatelům není předkládán jako hotový. Pokud není reálné, aby se sami uživatelé na jeho tvorbě přímo podíleli, musí si jej pak sami zvnitřnit. Sdílení kompetenčního modelu je třeba ve společnosti aktivně podporovat.

Vytváření kompetenčních modelů pro konkrétní pracovní pozice je pro organizace užitečné v mnoha oblastech rozvoje lidských zdrojů.

⁶¹ Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 60.

⁶² Hroník 2007, s. 71.

Kompetenční modely se mohou stát významnou pomůckou při výběru nových pracovníků, při návrhu tréninkových a rozvojových programů, být dobrým východiskem pro hodnocení pracovního výkonu aj. Mohou ale také poskytovat jednotící pohled na to, co je v budoucnu potřeba, jaké znalosti, dovednosti a jednání by měly být podporovány, rozvíjeny a odměňovány.⁶³

A právě v možnosti pohledu na to, jaké znalosti, dovednosti a jednání by měl být u sebe do budoucna schopen rozvíjet člověk, kterého si občané malé obce zvolili jako svého starostu, spatřuji hlavní možnost využití návrhu kompetenčního modelu pro starostu malé obce, který je cílem této mé diplomové práce.

3.3.2 Typy kompetenčních modelů

Kompetenční modely s různou mírou detailnosti popisují konkrétní kombinace znalostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k úspěšnému plnění úkolů v organizaci. Tyto kombinace jsou pro přehlednost a účely měření strukturovány do různě rozsáhlých celků, nazývaných kompetence. Existuje několik druhů kompetenčních modelů a závisí hlavně na záměrech organizace, jaký kompetenční model vznikne. Kubeš, Spillerová a Kurnický rozlišují následující druhy kompetenčních modelů:⁶⁴

- **Model ústředních kompetencí** – zahrnuje kompetence společné všem zaměstnancům na všech úrovních organizace. Liší se pouze situace, za kterých tyto kompetence zaměstnanci využívají.
- **Specifický kompetenční model** – jeho cílem je identifikace kompetencí zaměstnance, které jej činí úspěšným v konkrétní pozici v konkrétní organizaci. Většinou se jedná o velmi přesný popis charakteristik chování, jelikož takovéto modely berou v úvahu množství specifických informací.

⁶³ Kovács 2009, s. 48.

⁶⁴ Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 60–61.

- **Generický kompetenční model** – je osvědčeným seznamem kompetencí, obvykle na konkrétní pozici. Většinou se jedná o dobrou pomůcku, protože často vzniká na základě výzkumů v desítkách firem a jeho vypovídající schopnost je proto dosti vysoká. Za nevýhodu je možné považovat to, že tento typ kompetenčního modelu nezohledňuje specifika konkrétní organizace, která se jej rozhodla aplikovat. Přesto je dobrým základem pro postižení toho, co ze zaměstnance dělá úspěšného zaměstnance. Dojde-li ale k ověření a upravení generického kompetenčního modelu pro potřeby konkrétní organizace, přiblíží se ke specifickému modelu, za neporovnatelně menší pracovní a mnohem nižších nákladů.

Pro účely své diplomové práce využiji právě tento poslední typ kompetenčního modelu. Budu se tedy snažit navrhnout obecně platný generický kompetenční model pro funkci starosty v malé obci. Budu jej vytvářet i přes některé argumenty, které proti tomuto typu kompetenčních modelů uvádí Hroník. Považuje je za univerzalistické, neakcentující individualitu firem a kultur.⁶⁵ Já své rozhodnutí opírám zejména o skutečnost, že základní oblasti odpovědnosti a z nich vyplývající činnosti starosty jsou jednak legislativně vymezeny zákonem a zároveň právě v malých obcích, jak vysvětlím v následující kapitole, mají svá společná specifika.

3.3.3 Přístupy k tvorbě kompetenčních modelů

Nyní zbývá vybrat jeden z přístupů, jakým bude v této práci postupováno při tvorbě kompetenčního modelu pro starostu malé obce, tedy přístupu k dosažení vytýčeného cíle.

K vytváření kompetenčních modelů se nabízejí tři základní možné skupiny přístupů. Podle Rothwella a Lindholma je možné využít:⁶⁶

⁶⁵ Hroník 2007, s. 72.

⁶⁶ Rothwell, Lindholm In Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 63.

- preskriptivní neboli „vypůjčený“ přístup,
- kombinovaný přístup,
- přístup šitý na míru.

Volbu konkrétního přístupu ovlivňuje mnoho faktorů. Patří mezi ně například záměr projektu, jeho místo ve strategii firmy, klíčové cíle organizace, cíle a záměry v oblasti lidských zdrojů, stupeň rozvoje organizace a vnější podmínky. Mnohdy je však rozhodujícím faktorem čas a finanční možnosti.⁶⁷

Při volbě **preskriptivního přístupu** organizace nevytváří nové kompetenční modely, které by odrážely její strategii, strukturu, kulturu a tržní podmínky, ale „vypůjčí“ si hotový model. Tento postup je z časového a finančního hlediska pro organizaci nejpříznivější, protože při něm není potřebné realizovat průzkum, na základě kterého by se identifikovaly specifické kompetence a vytvářely nové kompetenční modely. Jeho nevýhoda spočívá ale v tom, že pokud se organizace rozhodne pro hotový model, znamená to, že bude v budoucnu přijímat personální rozhodnutí na základě posouzení lidí podle kritérií, která důsledně neodrážejí její jedinečnost.⁶⁸

Dalším možným je **kombinovaný přístup**, který spočívá v přizpůsobení již vytvořeného modelu specifikům organizace, ve které bude použit. Modifikace „vypůjčeného“ modelu je realizována na základě časově nenáročných metod (např. řízená diskuze s projektovými skupinami, strukturovaný rozhovor zaměřený na identifikaci kritických událostí při plnění úkolů v daných pozicích atd.) tak, aby byly identifikovány klíčové rozdíly mezi vypůjčeným modelem a specifiky organizace, v níž se bude daný model aplikovat.⁶⁹

Posledním z výše jmenovaných je **přístup šitý na míru**. Tento přístup se zásadně liší od kombinovaného tím, že nevyužívá předem známé a definované kompetence, ale znovu mapuje organizační terén. Cílem je

⁶⁷ Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 63.

⁶⁸ Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 64.

⁶⁹ Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 64–65.

identifikace projevů chování, které zajišťují na manažerské pozici nadstandardní výkon. Přístup šitý na míru vyžaduje nejen důkladnou znalost pozic, pro které se hledají modely nadstandardního výkonu, ale i celé organizace a vnějších podmínek, ve kterých působí. V porovnání s předcházejícími, je tento přístup časově a metodologicky náročnější. Přesto jako jediný vytváří spolehlivý základ, který organizaci dává legitimitu přijímat závažná personální rozhodnutí, jako je výběr a zařazování do manažerských pozic nebo všechna personální rozhodnutí, která jsou spojena například s restrukturalizací či jinými postupy, zaměřenými na zefektivnění fungování organizace.⁷⁰

V diplomové práci využiji pro vytváření generického kompetenčního modelu poslední ze jmenovaných přístupů, tedy přístup šitý na míru. Tato má volba je jednoznačná z prostého důvodu, který má opodstatnění v tom, co jsem uvedla v úvodu práce. Funkce starosty je volenou veřejnou funkcí, a přestože zajisté existují určité kompetence, které jsou předpokladem pro její úspěšný výkon, nelze je předem oficiálně (například ve formě nějakého předpisu) vyžadovat, protože takový požadavek by byl v přímém rozporu s principem svobodného výběru volených zástupců voliči. Možná i z tohoto důvodu nejsou kompetenční modely funkcí starosty obce vytvářeny, a proto tedy volím přístup šitý na míru.

⁷⁰ Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 65.

4. Starosta v systému obecního zřízení

V této kapitole se již dostávám k samotnému starostovi malé obce. Právě starostu považuji za jeden z „ústředních“ orgánů ve fungování obcí, zejména obcí malých. S ohledem na v úvodu diplomové práce vymezený cíl, kterým je návrh kompetenčního modelu pro starostu malé obce, v této kapitole postupně vymezím jakési „prostředí“, zejména z pohledu platné legislativy, ve kterém se starosta malé obce pohybuje.

Změna společenského systému po roce 1989, následné rozdělení Československa a později i vstup České republiky do Evropské unie jsou asi těmi nejvýznamnějšími milníky, které vyvolaly potřebu reformy veřejné správy na území našeho státu. V rámci této reformy se Česká republika vydala cestou tzv. spojeného modelu, který bývá v literatuře označován také jako smíšený. Jde o model, kdy je územní veřejná správa zajišťována obcemi nebo krajem a jejich orgány a kde vedle výkonu samosprávných činností obecní samosprávy vykonávají také státem delegovanou, přenesenou státní správu. Po roce 1990 tak byl opuštěn tehdejší systém národních výborů a na úrovni obcí došlo k obnovení tradičních samosprávných orgánů – zastupitelstev, rad, starostů.⁷¹ Právě tyto tři poslední termíny, společně označované také jako „orgány obce“, považuji, alespoň krátce, v souvislosti s plánovaným cílem diplomové práce, tedy návrhem kompetenčního modelu pro starostu malé obce, zmínit a vysvětlit. Přitom se chci zaměřovat na jejich specifika v kontextu tzv. „malých obcí“. Budu se tedy postupně věnovat objasnění toho, co (nebo případně kdo) bude dále v tomto textu chápáno jako obec a malá obec, zastupitelstvo a rada obce, starosta.

4.1 Obec

Při teoretickém vymezení tohoto pojmu vycházím ze zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů,

⁷¹ Koudelka 2007, s. 80.

který říká: „*Obec je základním územním samosprávným společenstvím občanů; tvoří územní celek, který je vymezen hranicí území obce.*“⁷² Lze také říci, že území a správní struktura našeho státu – České republiky, je rozdělena do třinácti krajů a každý z těchto krajů je dále členěn na ještě menší (a různě velké) území jednotky, které jsou označovány jako obce. K důležitým charakteristikám každé obce patří její ekonomická samostatnost, postavení právnické osoby a její vlastní území, na kterém obec vykonává veřejnou správu. Veřejná správa je zastřešujícím pojmem pro státní správu a samosprávu.

V rámci samosprávy plní obec základní okruhy funkcí, které Balík charakterizuje jako funkce v oblasti politické, ekonomické, sociální, ekologické, bezpečnostní, infrastrukturní a prognostické.⁷³ Protože naplňování těchto funkcí je v malých obcích, zejména z důvodu jejich personálního zajištění, úkolem volených orgánů (zastupitelstev, starostů), považují za vhodné aspoň stručně vyjmenovat, co je jejich obsahem. Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů, vymezuje samostatnou působnost obcí poměrně rozsáhle, proto využijí jejich konkretizaci, kterou uvádí Provazníková, která říká, že do samostatné působnosti patří:⁷⁴

- hospodaření obce,
- rozpočet a závěrečný účet obce,
- peněžní fondy obce,
- právnické osoby a organizační složky obce,
- osobní a věcné výdaje na činnost obecního úřadu,
- organizace, řízení, personální a materiální zajištění obecního úřadu,
- vydávání obecně závazných vyhlášek obce,
- místní referendum,
- obecní policie,

⁷² Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů. § 1.

⁷³ Balík 2009, s. 30–31.

⁷⁴ Provazníková 2007, s. 30.

- ukládání pokut za správní delikty,
- program územního rozvoje obvodu obce,
- územní plán obce a regulační plán,
- spolupráce s jinými obcemi,
- místní poplatky,
- zřizování jednotky dobrovolných hasičů,
- zřizování a správa předškolních zařízení a základních škol,
- ochrana veřejného zdraví,
- ochrana před alkoholismem a jinými toxikomaniemi.

Podle rozsahu výkonu státní správy, kterou stát přenesl na obce jako tzv. přenesenou působnost, jsou obce rozděleny do tří typů:

1) obce I. typu – jedná se o všechny obce, přičemž každá z nich vykonává ve svém územním obvodu i jistý (minimální) rozsah státní správy. Dle Provazníkové jde o:⁷⁵

- vydávání nařízení obce,
- rozhodování o místních a účelových komunikacích,
- projednávání přestupků,
- jsou vodoprávním úřadem – spravují na svém území malé toky,
- jsou orgánem ochrany přírody a ovzduší.

Právě do této skupiny obcí patří všechny „malé“ obce, kterým se (a především se zaměřením na jejich starosty) budu dále v diplomové práci věnovat. Pro úplnost ale níže uvádím i následující dva typy obcí.

2) obce II. typu – tzv. obce s pověřeným obecním úřadem, kdy tyto obce vykonávají státní správu v územním obvodu větším, než je jejich vlastní územní obvod,

3) obce III. typu – v tomto případě hovoříme o obcích s obecními úřady s rozšířenou působností, které vykonávají státní správu v územním obvodu nejen větším, než je jejich vlastní územní

⁷⁵ Provazníková 2007, s. 31.

obvod, ale zároveň i v rozsáhlejší věcném rozsahu než obce II. typu.

Provazníková uvádí, že nejen tyto pravomoci obcí a rozsah jejich samostatné a přenesené působnosti, ale dále také problematika jejich vzniku a postavení, působnosti, autonomie, odpovědnosti, organizace a vnitřního členění, vzájemných vztahů mezi jednotlivými stupni územní samosprávy navzájem a vztahů státu a územních samospráv, to vše je v České republice upraveno příslušnou legislativou.⁷⁶

A i když až v samém závěru tohoto stručného objasnění pojmu obec, musím ještě připomenout zřejmě nejvýznamnější charakteristiku každé obce. Tou je fakt, že na jejím území žijí lidé – občané obce. Občanem obce je fyzická osoba, která má státní občanství České republiky a v obci je hlášena k trvalému pobytu. K nejvýznamnějším právům občana po dosažení 18 let věku ve vztahu k obci patří právo volit a zároveň být volen v komunálních volbách. To znamená i možnost být zvolen starostou obce.

4.1.1 Malá obec

Jak plyne z názvu práce a jak již také bylo řečeno v její úvodní části, nechci se v tomto textu zabývat kompetencemi starostů obecně. Vyústěním práce bude návrh kompetenčního modelu pro starostu malé obce. Proto je nyní potřeba vymezit ze všech obcí na území České republiky právě tuto podskupinu. Jak „velká“ obec bude tedy v této práci považovaná za „malou“? Řešení otázky může být založeno na různých hlediscích. Těmi základními mohou být například rozloha území obce nebo počet obyvatel. Právě počet obyvatel bývá jako kategorie určující velikost obce využíván poměrně často. Různí autoři však ve svých pracích využívají početní hranice obyvatel ve vztahu k označení „malá obec“ rozdílně. Například Jüptner⁷⁷ by

⁷⁶ Provazníková 2007, s. 16.

⁷⁷ Jüptner, P.: Přímá volba starostů: evropské zkušenosti a český model se slovenskou předlohou [online]. Dostupné z: <http://denik.obce.cz/clanek.asp?id=6577259> [cit. 1.2.2013]

považoval za „malou“ obec do 1500 obyvatel. Podle Maříkové⁷⁸ jde zase o obec s méně než 500 obyvateli. Řešitelský tým projektu „*Identifikace kompetencí zatěžujících výkon územní veřejné správy se zvláštním přihlédnutím k malým obcím*“⁷⁹ pokládal za „malé“ všechny obce do 1000 obyvatel. Z důvodu této nejednoznačnosti v přístupu ke kategorii malá obec si ve své práci pomůžu zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů, a za malou obec budu ve své diplomové práci považovat takovou obec, která splňuje současně obě následující podmínky:

- 1) nemá více než 1 000 obyvatel, což je hranice, kterou výše zmíněný zákon uvádí jako nutnou podmínku pro možnost vzniku nové obce.⁸⁰
- 2) nemá zřízenou radu obce, a pokud pak nestanoví zákon jinak, přechází výkon pravomocí rady obce na starostu.⁸¹

První podmínkou se ztotožňuji s řešiteli výše zmíněného projektu. Jak naznačuje tabulka č. 1, kterou uvádím níže, jedná se v rámci České republiky o poměrně početnou skupinu obcí. Je možné, že druhou podmínkou by mohla být velikost této skupiny obcí částečně omezena, toto však není s ohledem na cíl práce podstatné. Význam druhé podmínky spočívá v tom, že konkretizuje postavení a pravomoci starosty v takto velikostně vymezené obci.

Postavení a pravomoci starosty obce však ovlivňují ještě další instituce, které společně se samotným termínem „starosta“ označuje zákon o obcích⁸² společným označením „orgány obce“.

⁷⁸ Maříková, P.: Malé obce – sociologicky pohled [online]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/odbor/reforma/priloh_1.pdf [cit. 15.12.2012]

⁷⁹ GaREP: Identifikace kompetencí zatěžujících výkon veřejné správy se zvláštním přihlédnutím k malým obcím - závěrečná zpráva [online]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/identifikace-kompetenci-zatezujicich-vykon-verejne-spravy-se-zvlastnim-prihlednutim-k-malym-obcim-1-etapa.aspx> [cit. 30.12.2012]

⁸⁰ Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů. § 21.

⁸¹ Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů. § 99, odst. 2.

⁸² Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů.

Tabulka č. 1: Velikost obcí ČR podle počtu obyvatel

Velikostní kategorie podle počtu obyvatel	Počet obcí (abs.)	Počet obcí (%)	Obyvatelstvo celkem (abs.)	Obyvatelstvo celkem (%)
do 199	1 482	24	184 031	2
200 až 499	2 021	32	661 666	6
500 až 999	1 346	22	947 538	9
1 000 až 1 999	731	12	1 019 774	10
2 000 až 4 999	397	6	1 205 636	11
5 000 až 9 999	142	2	969 130	9
10 000 až 19 999	69	1	970 295	9
20 000 až 49 999	42	1	1 224 337	12
50 000 až 99 999	15	0	1 048 406	10
100 000 a více	6	0	2 331 401	22
	6 251		10 562 214	

Zdroj: http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/kapitola/03000-12-n_2012-00 Předběžné výsledky Sčítání lidu, domů a bytů 2011 – Česká republika a kraje k 26. 3. 2011, vlastní výpočty.

4.2 Orgány obce

V této podkapitole, jak plyne již z jejího samotného názvu, chci alespoň stručně přiblížit orgány, prostřednictvím kterých obec jedná a vystupuje navenek a v rámci nich pak vymezit postavení starosty obce. Jsou jimi zastupitelstvo obce, rada obce, starosta a obecní úřad. Vzájemná podřízenost či nadřízenost těchto orgánů je legislativně upravena, což zobrazuje i Obrázek č. 3, ve kterém uvádím navíc i funkci místostarosty, kterou ale obce (a zejména ty malé) ze zákona povinně zřizovat nemusí. Proč, vysvětlím dále, v podkapitole 4.2.3 Starosta.

Obrázek č. 3: Orgány obce, v níž se navolí rada a není funkce tajemníka



4.2.1 Zastupitelstvo obce

Význam tohoto orgánu asi nejlépe vymezím tak, že uvedu, že se jedná o jediný orgán územní samosprávy, který je přímo zmiňován Ústavou České republiky.⁸³ Jde tedy o jakýsi „vrcholný“ orgán územní samosprávy, o kolektivní instituci, které jsou v obci svěřeny zásadní rozhodovací pravomoci. Členové obecního zastupitelstva jsou voleni z obyvatel dané obce na základě zákona č. 491/2001 Sb., o volbách do zastupitelstev obcí a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Stručně lze podmínky pro zvolení vyplývající z tohoto zákona shrnout ve třech bodech. Členem zastupitelstva může být zvolen každý kdo:

- dosáhl věku 18 let,
- je v obci hlášen k trvalému pobytu,
- je státním občanem České republiky, případně je občanem jiného státu dle mezinárodní smlouvy.⁸⁴

V praxi to tedy znamená, že členem zastupitelstva se může stát prakticky kterýkoliv občan, který splňuje tři výše uvedené podmínky. Jiné

⁸³ Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky, ve znění pozdějších ústavních zákonů. Čl. 101–104.

⁸⁴ Listina základních práv Evropské unie [online]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/cs/treaties/dat/32007X1214/htm/C2007303CS.01000101.htm> [cit. 15.12.2012]

požadavky, které by souvisely například s předchozí praxí, požadovaným minimálním vzděláním či kompetencemi, kladeny nejsou.

Počet členů zastupitelstva je dán zákonem o obcích. Pro obce, které jsem výše vymežila jako obce malé, platí, že počet členů zastupitelstva se pohybuje v rozmezí 5–15. Přesněji, v obcích do 500 obyvatel může mít zastupitelstvo maximálně 5 členů, v obcích, kde se počet obyvatel pohybuje v rozmezí 501–3000 se volí zastupitelstvo 7–15členné. Zastupitelé jsou voleni na období čtyř let.

Pravomoci zastupitelstva jsou značně rozsáhlé, zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů, je uvádí v § 84–85. Z hlediska cíle práce, kterým bude tvorba kompetenčního modelu pro starostu malé obce, je nepovažuji za nutné zde vyjmenovávat všechny. Jde v podstatě o naplňování samostatné a přenesené působnosti, kterou jsem již blíže popsala v podkapitole 3.1 na stránkách 15–16. Důležité je ale zmínit, že významným oprávněním členů zastupitelstva je volit ze svého středu starostu a místostarostu a ty také z těchto funkcí odvolávat. Z uvedeného tedy vyplývá, že starosta je zároveň jedním ze členů zastupitelstva.

4.2.2 Rada obce

Rada obce je dalším z orgánů obce, který ale na tomto místě zmiňuji jen z důvodu jakési ucelenosti při jejich vyjmenovávání. Již v podkapitole 1.1.1 Malá obec jsem totiž, s ohledem na cíl diplomové práce, kterým je návrh kompetenčního modelu pro starostu malé obce, definovala malé obce dvěma základními podmínkami. Kromě počtu obyvatel to byl také fakt, že v nich rada obce není volena. Proto nepovažuji za nutné se nyní tímto orgánem obce podrobně zabývat. Zmíním jen, že významnou v souvislosti s postavením a pravomocemi starosty je skutečnost, že v malých obcích, kde se rada nevolí, úkoly rady⁸⁵ vykonává především starosta.

⁸⁵ Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů. § 102.

4.2.3 Starosta

Dalším z tzv. orgánů obce je tedy starosta. Jemu se budu nyní, s ohledem na vymezený cíl práce, kterým je návrh kompetenčního modelu pro starostu malé obce, věnovat podrobněji. Zároveň budu předpokládat, že tuto funkci zastává člověk, který je pro její výkon tzv. dlouhodobě uvolněn ze svého pracovního poměru na základě pracovněprávních předpisů.⁸⁶ To znamená, že po dobu výkonu této veřejné funkce souběžně nevykonává jiné povolání a za výkon funkce starosty pobírá odměnu.⁸⁷

Starosta je do své funkce volen⁸⁸ členy zastupitelstva (členem je i on sám) na ustavujícím zasedání nově zvoleného zastupitelstva obce, případně na zasedání zastupitelstva obce poté, co byl z funkce odvolán dosavadní starosta nebo se on sám funkce vzdal. Současně s volbou starosty probíhá volba jeho zástupce, kterým je místostarosta. Funkcí místostarosty se dále v práci nebudu zabývat, protože to nepovažuje z hlediska dosažení cíle práce, kterým má být návrh kompetenčního modelu pro starostu malé obce, za relevantní. V malých obcích nebývá totiž pro výkon veřejné funkce, zejména s ohledem na finanční rozpočty těchto obcí, pro výkon veřejné funkce uvolňován více jak jeden zastupitel. Tím uvolňovaným bývá zpravidla starosta.

Podmínky pro zvolení starostou jsou stejné jako ty, které jsem již výše uvedla v podkapitole 1.2.1 Zastupitelstvo obce s jedinou výjimkou. Tou je zákonná podmínka, že starosta musí být (na rozdíl od „řadového“ zastupitele) občanem České republiky. Volební období je čtyřleté a možnost případného opakovaného zvolení není nijak omezena. A jen zopakuji, že přestože se dá předpokládat (například na základě níže popisované odpovědnosti starosty), že funkce starosty je funkcí poměrně významnou a bráno z různých hledisek také funkcí poměrně náročnou a zodpovědnou, nejsou pro její vykonávání stanoveny žádné požadavky, které by souvisely

⁸⁶ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. § 200 – § 201.

⁸⁷ Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů. § 71, odst. 1–3.

⁸⁸ Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů. § 84, odst. 2, písm. m).

například s předchozí praxí, požadovaným minimálním vzděláním či kompetencemi. Přesto je ale stále častěji v souvislosti se zvyšujícími se nároky kladenými na celou veřejnou správu a starosty z ní nevyjímaje, zdůrazňována potřeba uplatňování manažerských kompetencí. O tzv. „manažerizaci“ veřejné správy a o starostovi jako o manažerovi ve veřejné správě bude pojednáno v následující kapitole.

Zvolený starosta zastupuje obec navenek.⁸⁹ Má postavení nejvyššího představitele místní (obecní) samosprávy a jeho postavení můžeme přirovnat, i když velmi vzdáleně, k postavení statutárního orgánu právnické osoby. Neznamená to ale, že by starostovy rozhodovací pravomoci byly neomezené. Je tomu spíše naopak. Ve většině případů o záležitostech patřících do samostatné působnosti obce totiž rozhoduje kolektivní orgán – zastupitelstvo obce. Starosta může provádět právní úkony podléhající schválení zastupitelstvem teprve po jejich předchozím projednání a schválení tímto orgánem obce, jinak by byly tyto úkony od počátku neplatné. Výjimkou jsou ale pravomoci, které zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů, vyhrazuje radě obce.⁹⁰ Protože v malých obcích, jak jsem již uváděla výše, plní funkci rady starosta, je rozhodování o nich (s několika výjimkami, které zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů, vyjmenovává v § 102, odst. 4.) úkolem starosty.

Konkrétně do odpovědnosti starosty malé obce patří:⁹¹

- zajištění včasné kontroly hospodaření obce za uplynulý kalendářní rok,
- plnění úkolů zaměstnavatele podle zvláštních předpisů, uzavírání a ukončování pracovního poměru se zaměstnanci obce, stanovení jejich platů,

⁸⁹ Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů. § 103, odst. 1.

⁹⁰ Schlesinger, Němcová, Lukl, Drahovzal In Černohorský 2010, s. 20.

⁹¹ Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů. § 103, odst. 4, § 104, odst. 2.

- po projednání s ředitelem krajského úřadu může svěřovat výkon přenesené působnosti v určitých případech komisím,
- možnost požadovat po Policii České republiky spolupráci při zabezpečení místních záležitostí veřejného pořádku,
- odpovědnost za informování veřejnosti o činnosti obce,
- výkon přenesené působnosti (zde nahrazuje funkci tajemníka, která v malé obci rovněž nebývá zřizována),
- rozhoduje o záležitostech samostatné působnosti obce svěřených mu radou obce,
- plní obdobné úkoly, které má statutární orgán zaměstnavatele podle zvláštních právních předpisů vůči případným dalším uvolněným členům zastupitelstva,
- podepisování právních předpisů obce.

Balík výše uvedené úkoly ještě (v souladu se zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů) doplňuje o nejsilnější oprávnění starosty, kterým je podle něj pravomoc řídit zasedání zastupitelstva. V této souvislosti vyslovuje názor, že starostovi je tímto dána možnost určovat agendu, o které bude jednáno, sestavovat pořadí jednotlivých projednávaných bodů atd. a tím často předem rozhodovat o výsledku jednání.⁹² S tímto jeho míněním se ztotožňuji a myslím, že k tomu může docházet právě v malých obcích, s méně početnými zastupitelstvy, kdy při jednáních nemusí docházet ke střetům různých názorů. Zároveň připomínám, co bylo uvedeno již v úvodu práce. Starosta má díky své funkci a každodenní práci pro obec nejvíce informací. Stýká se jako zástupce obce nejen s občany, ale i s firmami, institucemi, připravuje základní návrhy pro obecní zastupitelstvo a tím vším se stává jeho vliv mnohem silnější, než předpokládá zákon.⁹³

⁹² Balík 2009, s. 76.

⁹³ Hamplová, J.: Právní postavení starosty jako orgánu obce [online]. Dostupné z: <http://www.hamplova.cz/pravni-postaveni-starosty-jako-organu-obce> [cit. 10.11.2012]

4.2.4 Obecní úřad

Obecní úřad je posledním z orgánů obce, který ještě krátce zmíním. Důvodem, ze kterého musím ještě i tento orgán vymezit, je jeho složení. Obecní úřad je totiž tvořen starostou, místostarostou, tajemníkem a zaměstnanci obce zařazenými do obecního úřadu. Protože v malých obcích nebývá funkce tajemníka vůbec zřizována, může nastat i krajní případ, kdy zejména ve velmi malých obcích, které nemají žádné zaměstnance zařazené do obecního úřadu, má tento pak pouze dva členy – starostu a místostarostu.⁹⁴

I když nebudu brát v úvahu výše uvedený krajní případ, kdy obecní úřad tvoří pouze starosta a místostarosta, je faktem skutečnost, že rozpočty malých obcí, ze kterých jsou financovány mj. i platy obecních zaměstnanců, jsou obvykle tak nízké, že dovolují obcím zaměstnávat pouze minimální počet lidí. Ti pak plní především „servisní“ roli, a jako takoví musí být zastupitelům (starostovi) plně k dispozici – odborně, informačně atd., být jim nápomocni, vyhovět jim v jejich požadavcích např. na přípravu materiálů, podkladů a podobně. Minimální personální zajištění obecních úřadů malých obcí pak klade mnohem větší nároky na výkon funkce starosty v těchto obcích.

4.3 Principy dobré správy

Ve vztahu k výkonu funkce starosty považuji za vhodné ještě zmínit některé další požadavky na chování volených zastupitelů při výkonu jejich mandátu.

Volení zastupitelé územní samosprávy (a tedy samozřejmě i starostové) se řídí a při svém jednání a rozhodování se v první řadě opírají o právní řád České republiky. Jsou tedy vázáni souborem aktuálně platných právních norem. Z širšího hlediska sem lze zařadit i tzv. Principy dobré

⁹⁴ Balík 2009, s. 77.

veřejné správy (dále v textu jen „Principy“). Jejich uplatňování se dnes stále víc požaduje nejen v oblasti státní správy, ale právě i samosprávy.⁹⁵

Principy je možné charakterizovat jako soubor požadavků a vlastností, které by měl výkon veřejné správy naplňovat. Jinak řečeno, jde o způsob chování orgánů veřejné správy. Každý, kdo vstupuje do vztahu občanem, s adresátem veřejné moci, je povinen v obecné rovině jednat dobře a spravedlivě. Stručně lze říci, že Principy jsou v podstatě vyjádřením dobrých mravů veřejné správy. Jedním z konkrétních projevů Principů jsou zásady správního řízení obsažené ve správním řádu⁹⁶. Jde mimo jiné o zásadu zákonnosti, zákaz zneužití pravomoci, zásadu ochrany dobré víry a veřejného zájmu, zásadu proporcionality, zásadu nestranného postupu a legitimního očekávání či zásadu veřejné správy jako služby veřejnosti. Pro starostu a ostatní členy zastupitelstva je důležitý zejména **princip transparentnosti**. Starostové by měli zejména dbát o to, aby úkony zastupitelstva byly v co nejvyšší míře zveřejňovány. Další z principů, kterému by měly postupy zastupitelů odpovídat, je **princip veřejnosti**. Ten se odráží například v pořádání setkání s občany nad tématy, která se obce dotýkají. Těmi může být např. výstavba v obci, program rozvoje obce, tvorba územního plánu. Přínosem takových jednání je pro starostu a ostatní zastupitele možnost získat od občanů zpětnou vazbu. Občané jsou totiž těmi, kteří určují a ovlivňují veškeré dění v obci. Nyní se ještě pozastavím nad principem, který je možné označit jako **princip erudice**. Vychází z předpokladu, že k tomu, aby mohl starosta vykonávat svou funkci v souladu s tím, jaké požadavky jsou na ni kladeny a také v souladu s uvedenými principy, je potřeba, aby měl také určité kvality a vlastnosti. Ty navíc musí neustále obohacovat a aktualizovat. Jinými slovy musí se stále učit. Pouze orientovaný starosta totiž dokáže ve svém rozhodování vhodně aplikovat platnou legislativu, jen „člověk znalý věci“ dokáže objektivně zhodnotit stav věci, zachovávat procesní rovnost, odstraňovat rozpory a rozhodovat nestranně a v zájmu obce.⁹⁷

⁹⁵ Schlesinger, Němcová, Lukl, Drahovzal In Černoorský 2010, s. 24.

⁹⁶ Zákon č. 500/2004 Sb., Správní řád, ve znění pozdějších předpisů.

⁹⁷ Schlesinger, Němcová, Lukl, Drahovzal In Černoorský 2010, s. 24–25.

V této kapitole jsem charakterizovala zejména základní orgány samosprávy. Zaměřila jsem se při tom na malé obce a postavení starosty v nich. Jak jsem uvedla v samotném úvodu kapitoly, starostu ve své práci považuji za „ústřední“ orgán fungování obce, tedy za manažera obce, za manažera v systému veřejné správy. O managementu ve veřejné správě, manažerských kompetencích a zejména o jejich vazbě na výkon funkce starosty pojednává následující kapitola nazvaná „Starosta jako manažer ve veřejné správě“.

5. Starosta – manažer ve veřejné správě

V této kapitole navazuji na kapitolu předchozí. Chtěla bych v ní ještě blíže přiblížit pozici starosty v malé obci tím, že poukážu na další nároky, které jsou výkon této funkce kladeny. Tyto nároky souvisí s reformou veřejné správy a její postupnou „manažerizací“. Hovoříme-li o „manažerizaci“ veřejné správy, má se tím na mysli takové její pojetí, kdy je správa zaměřena na výsledky, efektivnost, úspornost. Přínosem manažerizace veřejné správy je také výraznější oddělení veřejné správy od politické sféry. Ta je omezována pouze na stanovení strategie veřejné správy (případně prostřednictvím parlamentu k vytvoření právního rámce její činnosti) a na kontrolu, aniž by bezprostředně ovlivňovala rozhodovací a další činnosti správy, které jsou pak ponechány na ní, tedy na těch, kteří ji vykonávají a řídí a mohou být v tomto smyslu označeni jakožto manažeři ve veřejné správě.⁹⁸ Takové pojetí veřejné správy nutně vyvolává potřebu manažerských kompetencí představitelů veřejné správy, samozřejmě i starostů malých obcí.

5.1 Management

V současné době existuje řada definic, které se snaží pojem management vystihnout. Např. Koontz a Weihrich jej popisují jako: *„proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.“*⁹⁹

Bělohávek říká, že management je systematický proces, soustava následných aktivit a úkolů, které jsou vzájemně provázané a zaměřují se na dosahování cílů. Jedná se tak o *„proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů*

⁹⁸ Vzorový program pro vzdělávání tajemníků obcí [online]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/soubor/vz-tajemnici-vzdelavani-pdf.aspx> [cit. 1. 3. 2013]

⁹⁹ Weihrich, Koontz 1993, s. 16.

*organizace.*¹⁰⁰ Co je obsahem těchto aktivit, označovaných také jako „funkce managementu“, vysvětluje následovně:¹⁰¹

Plánování znamená volbu úkolů, určování jejich priorit a pořadí realizace tak, aby bylo dosaženo organizačních cílů.

Organizování je přidělováním úkolů členům nebo útvarům organizace a koordinaci jejich činností za současného přidělování a distribuce zdrojů, které jsou nezbytné k úspěšnému splnění těchto úkolů. Organizování by mělo každému členu organizace vyjasnit jeho místo a osobní přínos v procesu plnění úkolů.

Vedení lidí je proces motivování a ovlivňování aktivit podřízených pracovníků, tak aby bylo vyvinuto co nejvyšší úsilí k plnění úkolů.

Kontrolování je sběr, vyhodnocování a porovnávání informací s plánovanými cíli. Umožňuje identifikovat, usměrňovat a napravit chybné či nedostatečné plnění úkolů a určovat, v čem je možné aktivity členů organizace zlepšovat.

Koontz a Weihrich uvádějí navíc další funkci, kterou je dle nich **personalistika**, která zahrnuje zaplňování a udržování pracovních pozic v organizaci tak, aby byly vytýčené úkoly účinně a efektivně dosahovány.¹⁰²

5.1.1 Management ve veřejné správě

Na úvod této podkapitoly si neodpustím zajímavou poznámku, kterou k pojmu management uvádí Tureckiová¹⁰³: „...*první použití pojmu nesouviselo s podnikovou praxí – zřejmě první aplikací bylo v roce 1908 označení tzv. městského manažera (ve Stuntonu, Virginia, USA), který byl jako nepolitický profesionál odpovědný za řízení záležitostí města. Do teorií organizace a řízení a do běžné řeči ve smyslu řízení podniků a v podnicích pronikl pojem management později.*“ I když se v citovaném textu hovoří o městském manažerovi nikoliv o starostovi, zdá se, že z něj můžeme

¹⁰⁰ Aldag, Stearns In Bělohávek, Košťan, Šuleř 2006, s. 7.

¹⁰¹ Bělohávek, Košťan, Šuleř 2006, s. 7.

¹⁰² Weihrich, Koontz 1993, s. 16.

¹⁰³ Tureckiová 2004, s. 27.

usuzovat na historickou vazbu mezi pojmem management a správou města nebo obce, dnes označovanou také jako veřejná správa.

Současné pojetí managementu a implementování jeho prvků do oblasti veřejného sektoru je spojováno s konceptem označovaným jako New Public Management. Nyní jen krátce a pro potřeby této práce snad dostačujícím způsobem přiblížím, co koncept New Public Management představuje.

Jedná se o ryze teoretický model řízení organizací veřejné správy. Ačkoli se v českých podmínkách jako celek neuplatňuje, jsou pro fungování správních orgánů, tedy i obecních úřadů, důležité základy, na kterých je celý koncept postaven. Jde v podstatě o na službu a prostřednictvím stanovení cílů orientované řízení. Typické je zaměření na efektivní využití zdrojů pro dosažení vysoké kvality poskytovaných služeb, tržně orientovaný přístup (občané jsou zde spotřebiteli, které je třeba uspokojit) a vysoká úroveň zodpovědnosti za výsledky manažera.¹⁰⁴

Protagonisté tohoto konceptu usilují, v souvislosti s problémy, které se v oblasti veřejné správy objevily v 80. letech minulého století, kdy se důsledky extrémního nárůstu funkcí správy odrážely v podobě tlaku na další daňové zatížení a současně docházelo ke snižování úrovně správy, o to, nalézt východisko v metodách a formách činnosti, které byly úspěšně uplatněny v sektoru soukromém.¹⁰⁵ V těchto souvislostech ale docházelo od počátku k diskuzím o rozdílech mezi managementem v soukromém a veřejném sektoru. Wright a Nemeč říkají, že mnoho inovací ve veřejných organizacích bylo inspirováno managementem sektoru soukromého, když manažeři veřejného sektoru následovali své kolegy ze sektoru soukromého. Uvádějí také názor Farnhama a Hortona, kteří míní, že je v praxi obtížné stanovit hranice mezi veřejnou a soukromou organizací a dále názor

¹⁰⁴ Olšová, P.: Management územní správy [online]. Dostupné z: <http://denik.obce.cz/clanek.asp?id=6169357> [cit. 1.3.2013]

¹⁰⁵ Vzorový program pro vzdělávání tajemníků obcí [online]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/soubor/vz-tajemnici-vzdelavani-pdf.aspx> [cit. 1.3.2013]

Dunsireho a Allisona, že rozdíly mezi těmito sektory nejsou natolik podstatné a nestojí za to se jim proto věnovat.¹⁰⁶

Pro veřejnosprávní instituce, kterými jsou samozřejmě (jak již bylo dříve vysvětleno) i obce, je tedy charakteristické neustálé přibližování se jejich postupů k postupům managementu soukromých organizací. Důvodem je zvyšující se tlak na růst efektivity, hospodárnosti vynakládaných prostředků a účinnosti přijímaných opatření. Činnost obcí a jejich představitelů (tedy i starostů) ovlivňuje nový přístup k občanům jako ke klientům a tržní principy. To následně klade nové a vyšší nároky na jejich výkon a na změnu celkového řízení, resp. managementu. Je potřeba však respektovat určitá specifika veřejného sektoru, kterými jsou například:¹⁰⁷

- **Větší vázanost právními předpisy a normami**, což ve svém důsledku vede k omezování osobní tvořivosti a individuálních iniciativ.
- **Omezení ziskového motivu a ochrana veřejného zájmu**. Jde tedy o rozdílnost cílů. Na úrovni veřejné správy není cílem zisk nebo jiný prospěch pro konkrétní právnickou či fyzickou osobu, ale je sledován veřejný zájem, prospěch veřejnosti.
- **Závislost na prvotních politických rozhodnutích**, ze které vyplývá větší omezenost v rozhodování. Současně navíc důsledky rozhodnutí managementu ve veřejném sektoru pociťuje široká veřejnost zcela bezprostředně, zatímco v sektoru soukromém přijatá rozhodnutí zasáhnou nejprve samotný podnik a až následně a zprostředkovaně dopadají na zákazníky.
- **Vliv tisku a dalších médií**, kterému manažeři veřejné správy někdy podléhají. Zároveň je jim však díky přístupu k informacím

¹⁰⁶ Wright, Nemeč 2003, s. 24.

¹⁰⁷ Management regionálního rozvoje na úrovni krajů a obcí s rozšířenou působností [online]. Dostupné z: <http://www.smocr.cz/data/fileBank/637bc8cd-be34-4799-b769-1d32baf59dbd.pdf> [cit. 15.1.2013]

a stykům s tiskem a médií umožňováno ovlivňovat dění a politické rozhodování.

Kubr s Prokopenkem uvádějí, že soukromý sektor je zaměřen na komerční zájmy a klade důraz na příležitosti a inovace, ve veřejné správě jde především o zlepšování kvality života široké veřejnosti, důraz je kladen spíše na kontrolu a organizaci. Zatímco se soukromý sektor zaměřuje na dosažení jasných a definovatelných cílů, před veřejným sektorem stojí veřejný zájem, což je ale pojem nejen subjektivní, ale i mlhavý a rozporuplný. Přesto se i tito autoři ztotožňují s myšlenkou sblížení veřejnoprávních a komerčních institucí a usnadnění tohoto procesu dávají do souvislosti s kvalitním vzděláváním zainteresovaných lidí a s využíváním manažerských metod.¹⁰⁸

Na závěr této podkapitoly lze, na základě výše uvedeného, provést její krátké shrnutí. Můžu říci, že i přes řadu rozdílů mezi soukromým a veřejným sektorem soudobá veřejná správa soustřeďuje značnou pozornost aplikaci osvědčených manažerských přístupů a dovedností, které byly již dříve vypracovány a prověřeny v podnikatelském sektoru. Obecně je možno konstatovat, že zmíněný manažerský přístup v první řadě vychází z postavení subjektů veřejné správy jako právnických osob pověřených zvláště tím, aby v co možná nejvyšší kvalitě zajišťovaly služby pro občany.¹⁰⁹ Proto je nutné, aby představitelé veřejné správy, ke kterým patří i starostové malých obcí, přistupovali ke svým funkcím jako k funkcím manažerským.

Manažerům a manažerským funkcím bude věnována následující podkapitola.

¹⁰⁸ Prokopenko, Kubr s. 524.

¹⁰⁹ Management regionálního rozvoje na úrovni krajů a obcí s rozšířenou působností [online]. Dostupné z: <http://www.smocr.cz/data/fileBank/637bc8cd-be34-4799-b769-1d32baf59dbd.pdf> [cit. 15.1.2013]

5.2 Manažer

Po ujasnění pojmu management a zdůvodnění jeho místa v moderní veřejné správě se dostávám k těm, které je možné označit za „realizátory“ nebo „nositele“ managementu – k manažerům. Jak jsem již několikrát uvedla, lze z pohledu dnešního moderního přístupu k řízení ve veřejné správě za manažera v tomto systému považovat i starostu malé obce.

Armstrong a Stephens hovoří o tom, že úkolem manažerů je zajistit efektivní fungování organizace a dosahování požadovaných výsledků. Mohou tak činit prostřednictvím jiných pracovníků, přičemž jsou jim vůči nim uděleny jisté pravomoci, které je opravňují k uplatňování moci k dosahování toho, aby tito lidé pracovali. Zároveň však nesou odpovědnost za to, co dělají a čeho dosahují. Dále upozorňují na to, že manažeři nemusejí mít žádný podřízený personál, ale mohou nést odpovědnost za průběh a výsledky své vlastní činnosti. V obou případech však manažeři nesou odpovědnost i za řízení ostatních zdrojů – financí, zařízení, znalostí, informací, času a sami sebe.¹¹⁰

Koontz a Weihrich říkají, že manažeři jsou ti, kdo „*jsou odpovědní za realizaci činností umožňujících takovou práci jednotlivců, která co nejlépe přispívá ke skupinovým cílům*“.¹¹¹ Prostřednictvím manažerů je management aplikován v organizacích, přičemž se však nemusí jednat jen o organizace zaměřené na ziskové podnikání, ale také neziskové organizace nebo veřejnou správu.¹¹²

5.2.1 Funkce manažera ve veřejné správě

Funkce managementu, vycházející z Bělohlávkovy definice tohoto pojmu uvedené výše v podkapitole věnované managementu a jeho obecnému vymezení, Koontzem a Weihrichem doplněná o funkci označenou jako personalistika, jsou současně jedním z možných vymezení

¹¹⁰ Armstrong, Stephens 208, s. 38.

¹¹¹ Weihrich, Koontz 1993, s. 17.

¹¹² Weihrich, Koontz 1993, s. 17.

základních funkcí manažera. Jsou jimi tedy plánování, organizování, vedení, kontrolování a personalistika. Stručné vymezení těchto funkcí bylo v kapitole 5.1 Management již také uvedeno, proto se v této podkapitole zaměřím na funkce manažerů z pohledu veřejné správy.

Funkce manažerů ve veřejné správě jsou obdobou výše uvedeného, protože tyto základní činnosti, tedy plánování, organizování, vedení, kontrolování a personalistiku je potřeba zajistit vždy ve všech typech organizací. Se zaměřením na podmínky veřejné správy se jimi ale podrobněji zabývá například Olšová.¹¹³ Za základní funkce manažera ve veřejné správě považuje plánování a organizování, řízení a rozhodování, vedení a řízení lidí, informování a komunikaci, kontrolu a monitorování, rovněž i reprezentování organizace, což blíže charakterizuje takto:¹¹⁴

Plánování a organizování dává do vzájemné souvislosti. Vychází přitom z předpokladu, že plánování, a to zejména plánování strategické, resp. strategický management, je základní a jednou z nejdůležitějších činností manažera. Strategický management pomáhá předvídat a řešit množství faktorů vnitřního a vnějšího prostředí, které nespádají do běžných činností. Je často založen na vizích a představách rozhodujících představitelů obce, a je úkolem manažera tyto vize převést do programů, propojit je na rozpočtový proces a následně implementovat do praxe (organizování). V rámci strategického managementu jsou vypracovávány strategické plány rozvoje, operační rozpočty a plány investic. Vždy musí být respektovány místní podmínky, zájmy a potřeby občanů, místních podnikatelů a zaměstnanců a dosáhnout všeobecné podpory obyvatel.

Řízení a rozhodování je ve veřejné správě, jak již bylo výše uvedeno, nejen omezeno platnou legislativou, ale je spojeno také s otázkou financí, tedy s finančním managementem. V jeho rámci jsou uplatňovány aktivity, které by měly vést k efektivnějšímu využívání zdrojů a k růstu výkonnosti. Důležitým pro všechny subjekty veřejné správy, tedy i pro orgány obcí, je

¹¹³ Olšová, P.: Funkce managementu územní (obecní a krajské) správy [online]. Dostupné z: <http://denik.obce.cz/clanek.asp?id=6176035> [cit. 5.3.2013]

¹¹⁴ Olšová, P.: Funkce managementu územní (obecní a krajské) správy [online]. Dostupné z: <http://denik.obce.cz/clanek.asp?id=6176035> [cit. 5.3.2013]

rozpočet a rozpočtový proces. Zároveň každý rozpočet prakticky představuje určitý plánovací dokument, slouží rovněž jako nástroj kontroly, svou roli zastává i v komunikaci informací. Při sestavování rozpočtu je důležité splnit zejména dva hlavní požadavky, a to že rozpočet musí být přesný a reálný. Úkolem manažera v oblasti finančního managementu je kromě jiného také sledování změn v právní úpravě týkající se hospodaření obcí, sledování státní politiky a jejích programů, stejně tak i programů Evropské unie. Oblast financí a hospodaření s majetkem je oblastí, která je pravděpodobně nejvíce omezena a upravena v právních předpisech, jejich znalost je pro manažera naprosto nepostradatelná.

Samotné rozhodování je základem veškeré manažerské práce a prolíná se všemi dalšími činnostmi. Důležité je pohlížet na rozhodování jako na proces sestávající se z několika postupných kroků. Nejprve je nutné identifikovat možnosti (zde se analyzují reálné problémy versus disponibilní omezené zdroje), dále se stanovují cíle, vymezují se podmínky, stanovují se alternativy, kritéria, podle nichž se tyto alternativy hodnotí, dochází ke třídění alternativ, výběru alternativy a k její konečné realizaci. Dodržení všech jednotlivých kroků rozhodovacího procesu by mělo zajistit optimální rozhodnutí.

Vedení a řízení lidí, tedy oblast personálního managementu, je oblastí velmi rozsáhlou a pro fungování úřadu zcela nepostradatelnou. Toto vychází ze skutečnosti, že činnost úřadu je na práci svých zaměstnanců zcela závislá. Týká se to jak řadových zaměstnanců, tak i nejvyššího vedení či znalostních pracovníků s vysokou odborností. Oblast veřejného personálního managementu je kontrolována velkým množstvím právních a jiných souvisejících předpisů, pronikají sem také mnohé technologické inovace, mění se demografická skladba pracovníků (to souvisí s podporou zaměstnávání menšin a žen). Personální management je založen na analýze pracovních míst, na náboru a výběru zaměstnanců, na vzdělávání a tréninku, na hodnocení výkonnosti, na kariérním růstu, na pobídkách, motivaci a odměňování.

Informování a komunikace, kde je potřeba rozlišit komunikaci uvnitř úřadu a komunikaci navenek. Vnitřní komunikace bývá zpravidla upravena vnitřními předpisy úřadu a slouží hlavně jeho efektivní činnosti. Komunikace navenek se ovšem jeví jako důležitější. Správa obce je vždy vykonávána především pro její obyvatele. Dobré vztahy s nimi, ale i s dalšími subjekty a partnery, jsou proto velmi důležité. Zapojení široké veřejnosti do rozhodování a správy obce přináší řadu výhod. Rozhodovací proces se stává otevřeným, lépe kontrolovatelným, bohatším o nové nápady, podněty a způsoby řešení a realizace, jsou zohledněny místní podmínky jejich charakteristiky, je zabezpečena i zpětná vazba.

Monitorování a kontrola, přičemž samo monitorování může být často přínosnější než následná kontrola, neboť díky němu je stále znám aktuální stav a je tedy možná včasná náprava ke stavu požadovanému.

Reprezentace úřadu – zde je potřeba připomenout, že dv důsledku skutečnosti, že management obcí, tedy osoby, které ho vykonávají, se ustavuje na základě voleb, kdy si občané sami volí své zástupce v místních orgánech, je spojování úřadu s konkrétními osobami intenzivnější. Tato vazba klade větší nároky na celkovou reprezentaci úřadu. Do reprezentace obecního úřadu patří vystupování manažera na veřejnosti, tedy před občany, jednání s podnikatelským sektorem regionu i mimo něj, komunikace s dalšími úřady a správními orgány apod. Při všech jednáních a vystoupeních jsou tyto subjekty konfrontovány s představiteli dané obce a činí si proto prvotní úsudek na základě dojmů z jejich reprezentantů a z jejich schopnosti svoji obec hájit, prezentovat a propagovat.

5.2.2 Povaha manažerských funkcí

Pro naplňování výše uvedených funkcí jsou na manažera ve veřejné správě, stejně jako na jiné manažery, kladeny jisté požadavky. Při jejich definování vyjdu z toho, jak tyto požadavky deklarují Kubr

a Prokopenko.¹¹⁵ Jmenování autoři je rozdělují do čtyř skupin na analyticko-koncepční schopnosti, manažerské procesní dovednosti, osobní charakteristiky a „know-how“ daného odvětví

Analyticko-koncepční schopnosti umožňují manažerovi rozhodnout **co dělat**. Na nižší manažerské úrovni představují soubor vhodných manažerských postupů, na střední úrovni se jedná o soubor koncepčních a analytických přístupů k řízení jednotlivých činností. Na další úrovni umožňují chápat vnitřní vazby mezi jednotlivými činnostmi. Ty mohou nabývat dvou podob. První z nich znamená, že je manažer schopen uvádět do vzájemného vztahu kteroukoliv činnost s celkovými strategickými prioritami podnikání. V druhém případě jde o schopnost integrovat kteroukoliv činnost s činnostmi ostatními. Na nejvyšší manažerské úrovni (nejvyšším stupni řízení) jsou nutné analytické a koncepční přístupy k tvorbě strategických záměrů organizace.

Manažerské procesní dovednosti mohou poskytovat návody k tomu, „jak to dělat“. Patří sem obecně lidské dovednosti, umění jednat, komunikovat (včetně aktivního naslouchání, umění ústního a písemného projevu), umění hodnotit, zorganizovat si vlastní čas a stanovovat si priority.

Osobní charakteristiky, které mohou odlišit dobré manažery od špatných. K žadaným manažerským vlastnostem patří zejména:

- **pracovitost** – vnitřní energie pohánějící manažera vpřed,
- **důslednost** – schopnost zabývat se detaily bez ztráty celkové vize,
- **cílevědomost** – schopnost soustředit se na výsledky,
- **tvořivost** – schopnost myslet „laterálně“ a systematicky,
- **kulturní přizpůsobivost a porozumění** – schopnost odpoutat se od svého vlastního kulturního zázemí,
- **schopnost práce v týmech** – schopnost spolupracovat s ostatními a využívat jejich potenciálu,

¹¹⁵ Prokopenko, Kubr s. 26–28.

- **sebejistota a znalost sebe sama** – schopnost reálného vnímání vlastních předností a nedostatků,
- **osobní kouzlo (charisma)** – schopnost inspirovat druhé,
- **vlastní systém hodnot** – schopnost odlišovat správné od špatného a v nepřehledných situacích se adekvátně chovat.

„**Know-how**“ daného odvětví, kam patří soubor základních vědomostí o výrobcích, službách a všem co souvisí s rozvojem odvětví. Dále sem patří znalost prostředí a působení konkurenčních sil. Zároveň jde o vytvoření osobních vazeb s lidmi, kteří jsou určitým způsobem s odvětvím nebo oborem činnosti spojeni.

5.2.3 Manažerské kompetence

V závěru této kapitoly, která byla věnovaná zejména managementu a manažerům ve veřejné správě, se ještě krátce zastavím nad tím, jakými kompetencemi by manažeři měli obecně disponovat.

Kovács uvádí, že cílem každé organizace je zaměstnávat na manažerských pozicích lidi, jejichž kompetence přispějí nejen k vynikajícímu výkonu, ale budou i zárukou dalšího úspěšného vývoje. Problém spočívá ale v tom, že kompetence se projeví zpravidla až v přímé interakci manažera s konkrétním úkolem.¹¹⁶ Zde spatřuji paralelu s voleným zastupitelem obce. Přestože pravděpodobně existují sociologické výzkumy v této oblasti, nelze přesně určit, na základě čeho si občané své zástupce do obecních zastupitelstev vybírají. Nelze ani jednoduše říci, jací lidé se ve volbách o místa v obecních zastupitelstvech ucházejí. Teprve v případě zvolení se úroveň jejich kompetencí projeví. Kovács dodává, že pokud je shoda na výsledku výkonu s očekáváním vysoká, je možné říci, že manažer využil kompetence, které jsou na dané pozici požadovány. V opačném případě musí manažer chybějící kompetence získat. To je ale možné pouze v případě, že může (má pro to podmínky) a chce (je motivován). Další

¹¹⁶ Kovács 2009, s. 18.

problém spočívá v neexistenci univerzálního seznamu kompetencí potřebných k efektivnímu výkonu jakékoliv manažerské pozice nebo funkce.¹¹⁷ Mnoho organizací má identifikaci a rozvoj manažerských kompetencí integrovány do svých personálních strategií a v této oblasti se vedou i četné výzkumy. Kovács uvádí jeden z nich. Bylo jím šetření výzkumného týmu Vysoké školy ekonomické v Praze, který se zabýval hodnocením úrovně českého managementu a znalostí a dovedností českých manažerů ve 21. století. Požadované kompetence českých manažerů ve 21. století zachycuje tabulka č. 2.

Tabulka č. 2: Kompetence českých manažerů v 21. století

POŽADOVANÉ KOMPETENCE	VÝZNAM KOMPETENCE
Zvládat integritu řízení	<ul style="list-style-type: none"> ✓ řídit podnik jako celek, zajišťovat jeho integritu ✓ orientovat se na uspokojování potřeb zákazníků ✓ řídit finanční a nákladové toky ✓ prosazovat inovace ✓ přijímat a hodnotit podnikatelská rizika ✓ rozhodovat se rychle a pružně reagovat
Zajistit perspektivní, koncepční a strategické řízení	<ul style="list-style-type: none"> ✓ analyzovat vývojové tendence prostředí ✓ oceňovat vlastní rozvojový potenciál ✓ definovat budoucí strategie, politických, taktických a operačních cílů
Pochopit principy celkového řízení procesu změny	<ul style="list-style-type: none"> ✓ zakomponovat tyto principy do své každodenní práce ✓ zapojit všechny zaměstnance a partnery do procesu změn

¹¹⁷ Kovács 2009, s. 18.

Cílevědomě zvyšovat kvalitu a výkonnost	<ul style="list-style-type: none"> ✓ uplatňovat kritický pohled na vlastní výkonnost ✓ zvyšovat úsilí zaměřené na odstraňování podprůměrné kvality
Zvládat a využívat manažerské techniky založené na informačních a komunikačních technologiích	<ul style="list-style-type: none"> ✓ identifikovat pro podnik vhodné IS a IT ✓ školit a motivovat lidi k jejich využívání.
Spolupracovat s vyvíjející se infrastrukturou tržní ekonomiky	<ul style="list-style-type: none"> ✓ spolupráce s finančními a bankovními institucemi ✓ spolupráce s právními, marketingovými, vzdělávacími a poradenskými firmami apod.
Zajistit růst významu role podnikatelské etiky	<ul style="list-style-type: none"> ✓ etické chování v oblasti plnění právních a obchodních smluv a dohod ✓ ovlivňovat chování a jednání manažerů prostřednictvím vzdělávání
Klást vysoké nároky na rozvoj lidských zdrojů, přitom vycházet z principů učící se organizace	<ul style="list-style-type: none"> ✓ pochopit, že lidé jsou nejvýznamnější zdrojem růstu
Řídit pracovní kariéru a osobní rozvoj na základě sebepoznání	<ul style="list-style-type: none"> ✓ schopnost analyzovat vlastní chování a jednání ✓ řídit vlastní rozvoj
Mít širší rozhled o tom, co se děje v okolních ekonomikách	<ul style="list-style-type: none"> ✓ vnímat vliv Evropské unie a globální ekonomiky

Zdroj: Kovács¹¹⁸

Touto kapitolou jsem dokončila postupné teoretické vymezení tématu, na které ve své diplomové práci zaměřuji pozornost. V následující kapitole již budu vytvářet návrh kompetenčního modelu pro starostu malé obce.

¹¹⁸ Kovács 2009, s. 46–47.

6 Návrh kompetenčního modelu pro starostu malé obce

V předchozích kapitolách jsem vymezila postavení starosty v systému veřejné správy a obecního zřízení. Uvedla jsem, jaké požadavky na výkon této funkce vyplývají z platné legislativy. Starostu jsem charakterizovala také z hlediska změn, které probíhají ve veřejné správě v důsledku její reformy a souvisí s její postupnou „manažerizací“. Tato kapitola je závěrečnou fází mé diplomové práce. Budu v ní v jednotlivých krocích, v souladu s v předchozím textu již uvedeným teoretickým popisem technik a metodologie pro identifikování kompetencí a tvorbu kompetenčního modelu, vytvářet návrh kompetenčního modelu pro starostu malé obce. Ten je cílem, ke kterému mělo být v průběhu celé práce směřováno.

Při vytváření návrhu kompetenčního modelu budu postupovat v jednotlivých etapách, které byly uvedeny v podkapitole 3.2 Identifikace kompetencí. Jsou jimi:¹¹⁹

1. přípravná fáze,
2. fáze získávání dat,
3. fáze analýzy a klasifikace informací,
4. popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu,
5. ověření a validizace vzniklého modelu.

6.1 Přípravná fáze

Cílem této fáze je identifikovat klíčové pracovní pozice pro vznikající kompetenční model, získat relevantní informace o cílech a strategických záměrech organizace, porozumět její organizační struktuře, ujasnit si cíl, který je tvorbou kompetenčního modelu sledován, sestavit projektový tým a vybrat přístup, kterým bude kompetenční model vytvářen.

Klíčovou pracovní pozicí, pro kterou bude návrh kompetenčního modelu vytvářen, je starosta malé obce. Starosta je jedním z volených

¹¹⁹ Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 46.

zastupitelů v systému obecního zřízení. Nejedná se tedy o „klasickou“ pracovní pozici, což s sebou bude jistě přinášet i určitá specifika pro vznikající kompetenční model.

Cíle a strategické záměry organizace, které je potřeba v této fázi identifikovat, ztotožňuji s obecnými cíli veřejné správy, o kterých bylo pojednáno v kapitole 5.1.1 Management ve veřejné správě. V obecním zřízení je jimi tedy sledování veřejného zájmu a prospěch veřejnosti. Pojem „veřejný zájem“ lze, přes jeho poměrnou neurčitost, vysvětlit jako společný zájem většiny členů komunity, tedy obce.¹²⁰

Organizační struktura, do které je funkce starosty zařazena, vychází ze zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů. Podrobně jsem se této problematice věnovala v kapitole 4 Starosta v systému obecního zřízení. Pozici starosty lze považovat za vrcholnou funkci v této „organizační struktuře“ právě v případě malých obcí, které byly ve zmiňované kapitole také vymezeny, kde na starostu přechází výkon pravomocí, které jsou jinde zákonem svěřeny do působnosti rady a tajemníka. Starosta v malé obci díky svému specifickému postavení významně ovlivňuje výkon celého obecního úřadu, což má přímý dopad na kvalitu života občanů, tedy na již zmiňovaný veřejný zájem.

Účelem a tedy i cílem, který tvorbou návrhu kompetenčního modelu sleduji, je možné získání nástroje pro hodnocení úrovně kompetencí a pomůcka k identifikování vzdělávacích potřeb a k možnému dalšímu sebevzdělávání starostů malých obcí.

Součástí přípravné fáze by mělo být sestavení projektového týmu. Toto však nebude, vzhledem k možnostem, které mi zejména rozsah diplomové práce dává, dodrženo.

Budu se tedy snažit navrhnout všeobecně platný generický kompetenční model pro funkci starosty v malé obci. Tento typ kompetenčního modelu budu vytvářet i přes některé argumenty, které proti němu uvádí Hroník, který je považuje za univerzalistické, neakcentující

¹²⁰ Pomahač 1999, s. 144.

individualitu firem a kultur.¹²¹ Já své rozhodnutí opírám zejména o skutečnost, že základní oblasti odpovědnosti a z nich vyplývající činnosti starosty jsou jednak legislativně vymezeny zákonem a zároveň právě v malých obcích mají svá společná specifika.

Pro tvorbu kompetenčního modelu volím přístup šitý na míru. Toto rozhodnutí odůvodňuji tím, že funkce starosty je volenou veřejnou funkcí, a přestože zajisté existují určité kompetence, které jsou předpokladem pro její úspěšný výkon, nelze tyto předem oficiálně (například ve formě nějakého předpisu) vyžadovat. Takový požadavek by byl v přímém rozporu s principem svobodného výběru volených zástupců voliči. Možná i z tohoto důvodu nejsou kompetenční modely funkce starosty obce vytvářeny, nelze tedy využít přístup prescriptivní ani přístup kombinovaný. Zároveň ještě zmíním, že pro funkci starosty v malé obci budu vytvářet generický kompetenční model. Tento typ kompetenčního modelu budu vytvářet i přes některé argumenty, které proti němu uvádí Hroník, který jej považuje za univerzalistický, neakcentující individualitu firem a kultur.¹²² Předpokládám totiž, že základní oblasti odpovědnosti a z nich vyplývající činnosti starosty jsou jednak legislativně vymezeny zákonem a zároveň právě v malých obcích mají společná specifika.

6.2 Fáze získávání dat

Na přípravnou fázi tvorby kompetenčního modelu navazuje fáze získávání dat. Pro tento účel je doporučována řada technik, například rozhovor, metoda kritických situací, panely expertů, průzkumy, databáze kompetenčních modelů, analýza pracovních funkcí nebo přímé pozorování. Vždy je ale vhodné nespoléhat se spoléhat pouze na jediný zdroj získávání informací. Já jsem pro účely naplnění této fáze vycházela z analýzy platné legislativy, kterou je upraven výkon funkce starosty. Základní povinnosti a činnosti starosty malé obce jsem již popsala v kapitole 4. Starosta v systému obecního zřízení, kde bylo také odkazováno

¹²¹ Hroník 2007, s. 72.

¹²² Hroník 2007, s. 72.

na zdroje, ze kterých vycházím i nyní. Dalším zdrojem dat se stala analýza materiálu „Činnosti a povinnosti obcí I. stupně“¹²³, který je přehledem malými obcemi povinně vykonávaných činností. Třetím zdrojem dat byla dostupná literatura. Jako určitý, byť pravděpodobně jistou mírou subjektivity omezený, zdroj informací mohu považovat i vlastní pozorování, protože třetím rokem pracuji jako zastupitelka obce. Na základě informací, které jsem načerpala z uvedených zdrojů, budu identifikovat jednotlivé projevy chování, typické pro výkon funkce starosty malé obce.

6.3 Fáze analýzy a klasifikace informací

Další fází procesu tvorby kompetenčního modelu je fáze analýzy a klasifikace informací. Pro vytváření kompetenčního modelu pro starostu malé obce jsem zvolila přístup šitý na míru. Důvody, které mne k tomu přiměly, jsem již v diplomové práci několikrát uváděla.

Můj postup v této fázi byl obdobou toho, jak byl teoreticky popsán v podkapitole 3.2 Identifikace kompetencí. Využila jsem možností, které poskytuje programové vybavení mého počítače, a v prvním kroku jsem do jednotlivých řádků tabulkového procesoru zaznamenávala jednotlivé projevy chování, které odpovídají činnostem vykonávaným starostou malé obce. Zároveň, pro potřeby následného kombinování a třídění, jsem ve zkratkách uváděla zdroje těchto informací.

Následně jsem ve všech zapsaných údajích označila ty, které přímo představovaly takové chování starosty malé obce, které vede k úspěšnému výkonu jeho funkce. Podle označení jsem poté tabulku vytřídila a do další fáze analýzy se dostaly pouze označené údaje. Jen tyto se staly zdrojem pro tvorbu kompetencí.

V dalším kroku jsem označila příbuzné projevy chování tak, aby bylo možné vytvořit kompetenční témata a uspořádat je do tzv.

¹²³ Povinnosti obcí I. stupně [online]. Dostupné z: <http://www.kr-kralovehradecky.cz/cz/kraj-volene-organy/obce/metodicka-pomoc-obcim/nejvyznamejsi-cinnosti-a-povinnost-obci-tzv--i--stupne-tedy-obci--ktere-nejsou-zaroven-obci-s-rozsirenou-pusobnosti-ani-obci-s-poverenym-obecnim-ura-45236/> [cit. 3.3.2013]

kompetenčních kotev, které jsou základem kompetence a jejich projevů. A protože, jak jsem uváděla v podkapitole 3.1.4 Rozdělení kompetencí, využívám pro tvorbu kompetenčního modelu Tyronovo¹²⁴ členění kompetencí, přiřadila jsem v tomto kroku pro účely dalšího třídění ještě označení, které představovalo kategorii kompetencí – manažerskou, interpersonální nebo technickou.

Výsledkem tohoto postupu byla tabulka č. 4, kterou uvádím v další podkapitole, protože v další fázi bude tabulka ještě doplněna.

6.4 Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu

Úkolem, který je potřeba naplnit ve fázi popisu a tvorby kompetencí, je především propracování charakteristiky jednotlivých kompetencí tak, aby co nejpřesněji vystihovaly a srozumitelně popisovaly chování, jenž je charakterizuje. Následně je potřeba jednotlivé kompetence definitivně pojmenovat a pro hodnocení jejich úrovně vytvořit stupnici. Tato stupnice by měla být vytvořena ještě před tím, než je formulován definitivní název kompetence. Ten by měl být zkráceným a souhrnným vyjádřením chování, které tvoří jádro kompetence.¹²⁵

Stupnici rozvoje kompetencí jsem nově nevytvářela, použila jsem, s drobnými úpravami, generické schéma úrovně kompetencí, které pro posouzení jejich úrovně uvádí Kubeš, Spillerová a Kurnický.¹²⁶ Jmenování autoři upozorňují, že v tabulce uvedená hodnota 3 představuje adekvátní úroveň kompetence, pod kterou by neměla úroveň kompetence klesat.¹²⁷

¹²⁴ Tyron In Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 34–35.

¹²⁵ Bartoňková 2010, s. 101–102.

¹²⁶ Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 125–126.

¹²⁷ Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 126.

Tabulka č. 3: Stupnice úrovně rozvoje kompetencí starosty malé obce

Hodnota	Popis chování	Praktická hodnota
1	V chování starosty malé obce jsou přítomny negativní projevy kompetence či důsledky její absence.	Negativní projevy jsou výrazným omezením efektivity výkonu funkce starosty v malé obci.
2	Starosta malé obce používá chování spojené s kompetencí pouze v minimální míře nebo ho neužívá vůbec, i když to situace vyžaduje.	Úroveň kompetence je limitem dobrého výkonu funkce starosty malé obce. Kompetence vyžaduje rozvoj.
3	Starosta malé obce je připraven užít kompetenci na podnět zvenčí vždy, když to situace vyžaduje	Kompetence je rozvinuta adekvátně a připravena ke standardnímu použití.
4	Nad rámec chování uvedeného pod bodem 3 vybízí starosta malé obce k užívání kompetence také ostatní.	Tato úroveň kompetence představuje jeho silnou stránku: ovlivňuje další lidi v okolí.
5	Kromě výše uvedeného starosta malé obce vytváří systémový předpoklad pro rozvoj a uplatnění kompetence s dopadem na celé zastupitelstvo či obec.	Kompetence rozvinutá na tuto úroveň představuje velmi silnou stránku starosty malé obce. Má vliv celé zastupitelstvo či obec.

Zdroj: Kubeš, Spillerová, Kurnický¹²⁸

Pro popis chování, které charakterizuje jednotlivá kompetenční témata, a následné definitivní pojmenování jednotlivých kompetencí jsem využila tabulku, která byla výsledkem postupu uplatněného ve fázi analýzy a klasifikace informací a dopracovala ji do podoby výsledné tabulky č. 4. Ta již obsahuje charakteristiky jednotlivých kompetencí a také jejich finální názvy.

¹²⁸ Kubeš, Spillerová, Kurnický, s. 125–126.

Tabulka č. 4: Identifikace kompetencí starosty malé obce

Kompetenční témata manažerská kategorie kompetencí	Kompetenční kotvy manažerská kategorie kompetencí	Kompetence
podílí se na kontrole příspěvkových organizací zřizovaných obcí kontroluje plnění úkolů v oblasti samostatné působnosti průběžně kontroluje čerpání rozpočtu obce	Důsledně a odborně prověřuje plnění úkolů jak z hlediska včasnosti, tak z hlediska hospodárnosti a účelnosti.	Kontrolování
podílí se na přípravě rozpočtu obce na následující kalendářní rok podílí se na vytváření plánu rozvoje obce podílí se na tvorbě volebního programu podílí se na zpracování územního plánu obce	Vytváří jak krátkodobé tak dlouhodobé plány, které směřují k vytýčeným cílům a zajišťují rozvoj obce.	Plánování
rozhoduje o uzavírání nájemních smluv a smluv o výpůjčce plní úkoly zaměstnavatele a stanovuje platy svěřuje výkon přenesené působnosti komisím rozhoduje o spolupráci s Policií ČR při zabezpečení veřejného pořádku rozhoduje o záležitostech samostatné působnosti obce svěřených mu radou obce vydává obecně závazné vyhlášky a nařízení obce po předchozím pověření zastupitelstvem podepisuje smlouvy podílí se na vyhlašování místního referenda podílí se na rozhodování o udělování darů s dotací vydává spisový a pracovní řád, skartační plán a další vnitřní směrnice	Stanovuje cíle a posuzuje rizika. Při zjištění překážky volí alternativní postup. K řešení problémů volí vhodné cesty.	Rozhodování

Kompetenční témata interpersonální kategorie kompetencí	Kompetenční kotvy interpersonální kategorie kompetencí	Kompetence
zastupuje obec navenek vede jednání zastupitelstva předkládá návrhy k projednání zastupitelstvu obce jedná s nadřízenými orgány informuje veřejnost o činnosti obce vyhlašuje obecně závazné vyhlášky a nařízení obce pořádání setkání s občany nad tématy, která se dotýkají obce uzavírá smlouvy o spolupráci s jinými obcemi	Jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky jak v ústní, tak v písemné podobě. Dokáže veřejně vystupovat na velkém fóru, konstruktivně využívat konfliktní situace, získávat a přijímat zpětnou vazbu.	Komunikování
v případech jmenovaných zákonem ukládá pokuty získává zpětnou vazbu od občanů o činnosti obce řeší konfliktní situace v obci	Své jednání přizpůsobuje kritickým situacím a neztrácí při tom kontrolu nad vlastními emocemi.	Odolnost vůči stresu
svolává zasedání zastupitelstva plní úkoly zaměstnavatele podle zvláštních předpisů vůči zaměstnancům obce plní úkoly statutárního orgánu zaměstnavatele vůči dalším uvolněným členům zastupitelstva	Organizuje práci zaměstnanců a zastupitelů obce a obecního úřadu, motivuje a deleguje.	Organizování lidí

Kompetenční témata technická kategorie kompetencí	Kompetenční kotvy technická kategorie kompetencí	Kompetence
vydává spisový řád, skartační plán a pracovní řád obecního úřadu a další vnitřní směrnice obecního úřadu využívá platnou legislativu týkající se hospodaření a majetku obce využívá platnou legislativu týkající se oblasti dopravní problematiky využívá platnou legislativu týkající se oblasti životního prostředí	Prakticky uplatňuje znalost platné legislativy při všech záležitostech spadajících do povinností obce a orientuje se v právních úkonech.	Uplatňování legislativy
zveřejňuje informace na úřední desce v elektronické podobě pro plnění úkolů úřadu využívá v přípustné míře registr obyvatel pro plnění úkolů úřadu využívá bezplatný přístup do katastru nemovitostí ovládá elektronický podpis	Ovládá výpočetní techniku na pokročilejší úrovni a efektivně využívá prostředky komunikace umožňující dálkový přístup.	Práce s výpočetní technikou
vede evidenci právních předpisů vydaných obcí vede evidenci usnesení zastupitelstva vede evidenci úkolů uložených zastupitelstvem	Vede přehledně dokumentaci obce v souladu s předpisy v této oblasti.	Vedení dokumentace

K tabulce č. 4, která je výsledkem identifikace kompetencí starosty malé obce ještě dodávám, že jednotlivé projevy chování jsem nacházela, jak jsem již uváděla v podkapitole 6.2 Fáze získávání dat, především v platné legislativě, která upravuje výkon funkce starosty a v dostupné literatuře. Základní povinnosti a činnosti starosty malé obce byly popsány v kapitole 4. Starosta v systému obecního zřízení. Ve stejné kapitole byly charakterizovány i činnosti dalších orgánů obce, kterými jsou zastupitelstvo a rada. Úkoly, které spadají do pravomoci zastupitelstva, tedy kolektivního orgánu obce, kterého je starosta součástí, byly v tabulce rovněž zohledněny. Pokud jde o úkoly a z nich vyplývající činnosti, které zákon připisuje radě obce, připomínám, že v malých obcích, které odpovídají vymezení tohoto pojmu pro účely mé diplomové práce uvedenému v podkapitole 4.1.1 Malá obec, rada obce zřizována není. Její povinnosti tak přebírá starosta. Toto jsem v uvedené tabulce rovněž zohlednila.

Definitivní název kompetence, který je v tabulce č. 4 Identifikace kompetencí starosty malé obce ve sloupci s označením „Kompetence“, se stal základem pro vytvoření návrhu kompetenčního modelu pro starostu malé obce.

Tabulka č. 5: Kompetenční model pro starostu malé obce

Kompetence manažerské	Kompetence interpersonální	Kompetence technické
Kontrolování	Komunikování	Uplatňování legislativy
Plánování	Odolnost vůči stresu	Práce s výpočetní technikou
Rozhodování	Organizování lidí	Vedení dokumentace

Vytvoření návrhu kompetenčního modelu pro starostu malé obce bylo ukončením fáze analýzy a klasifikace informací. Ta byla předposlední fází procesu identifikace kompetencí.

6.5 Ověření a validizace kompetenčního modelu

Poslední fází, ve které by mělo dojít k potvrzení spolehlivosti navrženého kompetenčního modelu, tedy toho, zda navržený kompetenční model opravdu popisuje chování, díky kterému starostové malých obcí mohou při výkonu svých funkcí dosahovat odpovídajících výsledků či zda může posloužit jako nástroj pro identifikaci jejich vzdělávacích potřeb, je fáze ověření a validizace kompetenčního modelu. Tuto fázi jsem teoreticky popsala v rámci podkapitoly 3.2 Identifikace kompetencí, proto nepovažuji za nutné se nyní postupy, které je třeba provádět, zabývat. Je však potřeba uvést, že jde o postupy značně, zejména časově, náročné.

Cílem mé diplomové práce byl návrh kompetenčního modelu, který byl vyústěním již předchozí fáze.

Závěr

V úvodu své magisterské diplomové práce jsem se zamýšlela nad tím, jak by bylo možné hledat odpovědi na otázky týkající se kompetenci starosty malé obce. Vycházela jsem ze skutečnosti, že v našem státě žádný volený zastupitel, tedy ani starosta, není pro výkon své funkce předem speciálně připravován. Uváděla jsem, že jeho kompetence nelze předem oficiálně (například ve formě nějakého předpisu) vyžadovat, protože takový požadavek by byl v přímém rozporu s principem svobodného výběru volených zástupců voliči. Má-li však být funkce starosty vykonávána úspěšně, tedy k uspokojení potřeb a ke spokojenosti občanů obce, k rozvoji obce jako celku, a to vše ještě v souladu s příslušnou legislativou, je přece jen potřeba, aby tuto funkci vykonával člověk, disponující jistými schopnostmi – kompetencemi. V této souvislosti jsem si kladla otázky „Kterými kompetencemi by měl schopný starosta disponovat?“ „Má je?“ „Pokud ano, může je rozvíjet?“ „Pokud ne, dají se nějakým způsobem doplnit, získat?“. Možným zdrojem odpovědí na tyto otázky se mi měl stát návrh kompetenčního modelu pro starostu malé obce, jehož vytvoření jsem si vytkla jako cíl této diplomové práce. Pro dosažení cíle jsem v průběhu psaní diplomové práce činila postupné kroky. Spočívaly v teoretickém vymezení základních pojmů souvisejících se vzděláváním, kompetencemi a jejich identifikací, kompetenčními modely a jejich vytvářením a také v teoretickém začlenění funkce starosty malé obce a z ní vyplývajících povinností do systému obecního zřízení. Funkci starosty jsem dále popsala i z hlediska současných trendů ve veřejné správě jako funkci manažerskou.

Při vytváření návrhu kompetenčního modelu pro starostu malé obce jsem kompetenci chápala ve významu „competency“, tedy jako schopnost vykonávat činnost a přinášet očekávané výsledky. Přitom jsem zohledňovala možnou nulovou zkušenost a přípravu pro výkon funkce starosty malé obce, proto jsem vycházela z úrovně prahových kompetencí. Tuto úroveň jsem považovala za minimální nutnou k tomu, aby byly úkoly vyplývající z funkce starosty plněny. Protože jsem zároveň starostu považovala za manažera v systému obecního zřízení, k výkonu jeho funkce jsem

přístupovala jako k výkonu funkce manažerské a jeho kompetence pro účely tvorby návrhu kompetenčního modelu jsem rozčlenila na manažerské, interpersonální a technické.

Skutečnost, že jsem v žádném z dostupných zdrojů nenalezla již vytvořený kompetenční model pro funkci starosty, mne vlastně „donutila“ vybrat z možných přístupů ke tvorbě kompetenčního modelu přístup šitý na míru. Za využití platné legislativy a dostupné literatury jsem identifikovala jednotlivé kompetence a postupně vytvářela návrh generického kompetenčního modelu. Volbu tohoto typu kompetenčního modelu jsem zdůvodnila skutečností, že základní oblasti výkonu funkce starosty jsou legislativně vymezeny zákonem a zároveň právě v malých obcích mají svá společná specifika. Vytvořený návrh kompetenčního modelu nebyl s ohledem na mé možnosti při psaní diplomové práce a také s ohledem na její rozsah ověřen a validizován. Toto bych považovala za vhodné do budoucna ještě udělat, protože teprve pak by mohl vytvořený návrh kompetenčního modelu nalézt své případné uplatnění. To spatřuji především u samotných starostů malých obcí, kterým by mohl sloužit jako nástroj pro hodnocení vlastních kompetencí a jako pomůcka k identifikování vlastních vzdělávacích potřeb a k orientaci v dalším možném sebevzdělávání. Zároveň by mohl najít své místo při volbě obsahu vzdělávacích programů, které by bylo vhodné, zejména pro nově volené zastupitele malých obcí, tedy i pro jejich možné starosty, vytvářet.

Anotace

Příjmení a jméno autora: Králová Sylva
Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky,
Filozofická fakulta
Název diplomové práce: Kompetenční model pro starostu malé obce
Vedoucí práce: Mgr. Jitka Hanáčková
Počet znaků: 110 816
Počet příloh: 0
Počet použitých zdrojů: 48
Klíčová slova: Starosta, malá obec, manažer, kompetence,
kompetenční model.

Diplomová práce je svým tématem zaměřena na identifikaci kompetencí potřebných pro výkon funkce vrcholného voleného představitele v systému obecního zřízení, za kterého je považován starosta obce. Konkrétně vybírá starosty malých obcí, u kterých ve výkonu jejich funkce shledává určitá specifika. Za „malé“ jsou v práci považovány obce do 1000 obyvatel, ve kterých není zřízena rada obce. Funkce starosty je v diplomové práci, v souladu se současnými trendy ve veřejné správě, považována za funkci manažerskou. Cílem diplomové práce je návrh kompetenčního modelu pro starostu malé obce.

Annotation

Surname and name: Králová Sylva
Department and faculty: Sociology and andragogy,
Faculty of Philosophy
Title of thesis: The competency model for the Mayor of the
small municipality
Consultant: Mgr. Jitka Hanáčková
Number of symbols: 110 816
Number of appendices: 0
Number of sources: 48
Key words: Mayor, small municipality, manager,
competence, competency model.

The thesis is focused on the theme of identification of competencies needed for the performance of the function of an elected top representative in the municipality system, which is considered to be the Mayor of the municipality. Specifically it deals with the Mayors of small municipalities, where it finds certain particularities in performance of their functions. The “small” municipalities are considered to be those municipalities with less than 1000 inhabitants, in which there is no municipality council established. The function of the Mayor in the thesis, in accordance with the current trends in public administration, is considered to be as the management function. The aim of the thesis is a proposal of the competency model for the Mayor of the small municipality.

Seznam literatury a ostatních zdrojů

Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002.

Armstrong, M., Stephens, T.: Management a leadership. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008.

Balík, S.: Komunální politika: obce, aktéři a cíle místní politiky. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009.

Bartoňková, H.: Foucaultovo andragogické kyvadlo. 1. vyd. Praha: MJF Praha, 2004.

Bartoňková, H.: Teorie celoživotního vzdělávání. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2009.

Bartoňková, H.: Firemní vzdělávání. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010.

Beneš, M.: Andragogika – teoretické základy. 2. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2003.

Beneš, M.: Andragogika. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008.

Bělohávek F., Košťan, P., Šuleř, O.: Management. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006.

Černohorský, J. (Ed.): Příručka pro člena zastupitelstva obce po volbách v roce 2010. 1. vyd. Praha: Svaz měst a obcí České republiky, 2010.

Hamplová, J.: Profesionální zastupitel aneb paragrafy srozumitelně pro každého. 2. vyd. Mohelnice: OBEC REAL SERVIS, 2011.

Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2007.

Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2006.

- Koudelka, Z.: Samospráva. 1. vyd. Praha: Linde Praha, 2007.
- Kovács, J.: Kompetentní manažer procesu. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009.
- Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažerské kompetence, Způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004.
- Mužík, J.: Androdidaktika. 2. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004.
- Pomahač, R.: Průvodce veřejnou správou. 1. vyd. Praha: ISV nakladatelství, 1999.
- Prokopenko, J., Kubr, M. a kol.: Vzdělávání a rozvoj manažerů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996.
- Provazníková, R.: Financování měst, obcí a regionů, teorie a praxe. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009.
- Rabušicová, M., Rabušic, L. et. al.: Učíme se po celý život? O vzdělávání dospělých v České republice. 1.vyd. Brno: Masarykova univerzita, Filozofická fakulta a Fakulta sociálních studií, 2008.
- Tureckiová, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004.
- Veteška, J., Tureckiová, M.: Kompetence ve vzdělávání. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008a.
- Veteška, J., Tureckiová, M.: Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008b.
- Vodák, J., Kucharčíková, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011.
- Wehrich, H., Koontz, H.: Management. 10. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993.

Wright, G., Nemeč, J.: Management veřejné správy, teorie a praxe. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2003.

Internetové zdroje

Činnosti a povinnosti obcí I. stupně [online]. Dostupné z: <http://www.kr-kralovehradecky.cz/cz/kraj-volene-organy/obce/metodicka-pomoc-obcim/nejvyznamejsi-cinnosti-a-povinnosti-obci-tzv--i--stupne-tedy-obci--ktere-nejsou-zaroven-obci-s-rozsirenou-pusobnosti-ani-obci-s-poverenym-obecnim-ura-45236/> [cit. 3.3.2013]

Etika ve veřejné správě na místní a regionální úrovni v České republice [online]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/vzdelavani-ve-verejne-sprave-a-akreditace-vzdelavacich-instituci-676573.aspx?q=Y2hudW09Mg%3d%3d> [cit. 7.12.2012]

GaREP: Identifikace kompetencí zatěžujících výkon veřejné správy se zvláštním přihlédnutím k malým obcím - závěrečná zpráva [online]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/identifikace-kompetenci-zatezujcich-vykon-verejne-spravy-se-zvlastnim-prihlednutim-k-malym-obcim-1-etapa.aspx> [cit. 30.12.2012]

Hamplová, J.: Právní postavení starosty jako orgánu obce [online]. Dostupné z: <http://www.hamplova.cz/pravni-postaveni-starosty-jako-organu-obce> [cit. 10.11.2012]

Jüptner, P.: Přímá volba starostů: evropské zkušenosti a český model se slovenskou předlohou [online]. Dostupné z: <http://denik.obce.cz/clanek.asp?id=6577259> [cit. 1.2.2013]

Kutscherauer, A.: Regionální a municipální management v České republice na počátku 21. století [online]. Dostupné z: http://alkut.cz/regrozvoj/Konference_prednaska.pdf [cit. 20.2.2013]

Listina základních práv Evropské unie [online]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/cs/treaties/dat/32007X1214/hm/C2007303CS.01000101.htm> [cit. 15.12.2012]

Management regionálního rozvoje na úrovni krajů a obcí s rozšířenou působností [online]. Dostupné z: <http://www.smocr.cz/data/fileBank/637bc8cd-be34-4799-b769-1d32baf59dbd.pdf> [cit. 15.1.2013]

Maříková, P.: Malé obce – sociologicky pohled [online]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/odbor/reforma/priloh_1.pdf [cit. 15.12.2012]

Olšová, P.: Management územní správy [online]. Dostupné z: <http://denik.obce.cz/clanek.asp?id=6169357> [cit. 1.3.2013]

Olšová, P.: Funkce managementu územní (obecní a krajské) správy [online]. Dostupné z: <http://denik.obce.cz/clanek.asp?id=6176035> [cit. 5.3.2013]

Principy dobré správy [online]. Dostupné z: <http://www.ochrance.cz/stiznosti-na-urady/pripady-a-stanoviska-ochrance/principy-dobre-spravy/> [cit. 8.1.2013]

Předběžné výsledky Sčítání lidu, domů a bytů 2011 – Česká republika a kraje [online]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/kapitola/03000-12-n_2012-00 [cit. 5.12.2012]

Strategie celoživotního učení ČR [online]. Dostupné z: http://www.msmt.cz/uploads/Strategie_CZU_schvaleno_vladou.pdf [cit. 14. 1. 2013]

Vzorový program pro vzdělávání tajemníků obcí [online]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/soubor/vz-tajemnici-vzdelavani-pdf.aspx> [cit. 1. 3. 2013]

Právní předpisy

Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky

Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 491/2001 Sb., o volbách do zastupitelstev v obcích a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 500/2004 Sb., Správní řád, ve znění pozdějších předpisů.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Velikost obcí ČR podle počtu obyvatel

Tabulka č. 2: Kompetence českých manažerů v 21. století

Tabulka č. 3: Stupnice úrovně rozvoje kompetencí starosty malé obce

Tabulka č. 4: Identifikace kompetencí starosty malé obce

Tabulka č. 5: Kompetenční model pro starostu malé obce