

Petr Jedinák

# PROFESE MANAŽERA V ORGANIZACÍCH VEŘEJNÉ SPRÁVY

Charakteristika manažera, zastávané role  
a vybrané personální činnosti

VeRBuM 2012

# **Profese manažera v organizacích veřejné správy**

*Charakteristika manažera, zastávané role  
a vybrané personální činnosti*

**Petr Jedinák**

**Radim Bačuvčík – VeRBuM, 2012**

## KATALOGIZACE V KNIZE – NÁRODNÍ KNIHOVNA ČR

Jedinák, Petr

Profese manažera v organizacích veřejné správy : charakteristika manažera, zastávané role a vybrané personální činnosti / Petr Jedinák. – 1. vyd. – Zlín :

VeRBuM, 2012. – 108 s.

ISBN 978-80-87500-26-2

35.07 \* 005.336.5 \* 316.46/.47 \* 005.95/.96

- management veřejné správy

- manažerské dovednosti

- řídicí práce

- personální management

- monografie

005 - Management. Řízení [4]

**Recenzovali:** Prof. PhDr. Ing. Bohuslav Minařík, CSc.  
Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.

**Monografii doporučila k publikaci Vědecká redakce nakladatelství VeRBuM**

© PhDr. Petr Jedinák, Ph.D., 2012

© Radim Bačuvčík – VeRBuM, 2012

**ISBN 978-80-87500-26-2**

Tato publikace byla zpracována na základě Projektu vědeckovýzkumného úkolu č. 4/3, který je součástí Integrovaného výzkumného úkolu č. 4 na léta 2010 – 2015, realizovaného na Policejní akademii České republiky v Praze.



## O AUTOROVI

### PhDr. Petr Jedinák, Ph.D.



Působí od roku 2007 jako akademický pracovník Policejní akademie České republiky v Praze, kde vykonává funkci tajemníka katedry managementu a informatiky, spadající pod Fakultu bezpečnostního managementu. Vyučuje studenty v doktorském, magisterských i bakalářských studijních programech v předmětech Management, Management lidských zdrojů a Manažerské techniky a výcvik. V rámci programu celoživotního vzdělávání, které pořádá Policejní akademie ČR, přednáší v kurzech se zaměřením na osobnost manažera v organizaci. Na Policejní akademii ČR spolupracoval na několika výzkumných úkolech. Do roku 2007 vykonával službu u Policie České republiky, kde zastával funkci vedoucího

útvary pořádkové a železniční policie v Nymburku. Od roku 1998 se zabývá problematikou hodnocení příslušníků policie. Byl členem týmu, který zaváděl novou koncepci metodiky hodnocení policistů do celé policie a procesu hodnocení příslušníků se prioritně věnuje ve spolupráci s kompetentními manažery policie. K této důležité manažerské činnosti zpracoval několik výzkumných projektů a publikoval řadu vědeckých a odborných příspěvků u nás i v zahraničí.

#### Nejvýznamnější publikace:

JEDINÁK, P., MLÁDKOVÁ, L., KOVAŘÍK, Z. *Uplatňování manažerských dovedností pro oblast hodnocení ve státních organizacích*. Zlín: VeRBuM 2011, 116 s., ISBN 978-80-87500-09-5.

MLÁDKOVÁ, L., JEDINÁK, P., a kol. *Vybrané aspekty systému řízení státních organizací*. Zlín: VeRBuM 2011, 124 s., ISBN 978-80-87500-10-1.

JEDINÁK, P. *Hodnocení pracovního výkonu*. PA ČR v Praze: Praha 2009, 168 s., ISBN 978-80-7251-314-7.

MLÁDKOVÁ, L., JEDINÁK, P., a kol. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, s.r.o., 2009, 273 s., ISBN 978-80-7380-230-1.

ČANDÍK, M., JEDINÁK, P., MLÁDKOVÁ, L. *Systémy řízení státních organizací, jeho charakter a základní problémy*. Brno: Tribun EU 2010, 54 s., ISBN 978-80-7399-231-6.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>7</b>
<b>1 MANAŽEŘI V ORGANIZACÍCH VEŘEJNÉ SPRÁVY</b> .....	<b>9</b>
1.1 Pojem organizace .....	10
1.2 Kultura organizace .....	12
1.3 Vymezení pojmu organizace veřejné správy .....	16
1.4 Profese manažera .....	18
1.4.1 Charakteristika manažera .....	21
1.4.2 Osobnost manažera .....	23
1.5 Role manažera v organizaci .....	29
1.5.1 Struktura kvalit emoční inteligence .....	32
1.5.2 Metody TIME MANAGEMENTU .....	33
1.6 Výkon manažerských funkcí .....	36
1.6.1 Postupné manažerské funkce .....	37
1.6.2 Průběžné manažerské funkce .....	42
<b>2 VÝBRANÉ PERSONÁLNÍ ČINNOSTI MANAŽERŮ</b> .....	<b>47</b>
2.1 Úkoly manažera v rámci koncepce řízení pracovního výkonu .....	50
2.1.1 Dohoda o pracovním výkonu .....	55
2.1.2 Řízení pracovního výkonu .....	56
2.1.3 Hodnocení pracovního výkonu .....	58
2.1.4 Odměňování pracovníků .....	72
2.1.5 Vzdělávání a rozvoj pracovníků .....	74
<b>3 ZPĚTNÁ VAZBA NA VYBRANÉ ČINNOSTI MANAŽERŮ – VÝSTUPY Z PROVEDENÝCH VÝZKUMŮ</b> .....	<b>77</b>
3.1 Výzkum vzdělávacích potřeb policejního managementu .....	77
3.2 Výzkum zaměřený na získání zpětné vazby na metodu hodnotícího rozhovoru v procesu hodnocení příslušníků Policie ČR .....	85
3.3 Výzkum na vnímání procesu hodnocení příslušníků Policie ČR .....	90
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>99</b>
<b>Resumé</b> .....	<b>101</b>
<b>Summary</b> .....	<b>102</b>
<b>Přílohy</b> .....	<b>103</b>
<b>Bibliografický záznam</b> .....	<b>106</b>



## ÚVOD

---

Při psaní této publikace byl její autor veden cílem představit čtenářům činnosti manažerů, kteří vykonávají profesi v organizacích veřejné správy. Obecné základy managementu v rámci každé organizace vychází z vědecky podložených teorií, které utvářeli významní představitelé managementu, a to převážně na základě empirie. Současně, jak se vše mění v čase, tak i management každé organizace se musí neustále přizpůsobovat stále novým změnám a vlivům, které na něj působí, což ve své podstatě potvrzuje jedno ze základních pravidel managementu jako vědního oboru, a to, že management je v neustálé permanenci změn.

Klíčovým prvkem systému managementu, tak jak na něj nahlížíme v této knize, jsou právě manažeři, tedy vedoucí pracovníci v dané organizaci. Z hlediska specifík řízení organizací veřejné správy se zabýváme jak top manažery, kteří zastávají v organizaci nejvyšší pracovní pozice, jejich prioritní činností je vytváření a následná kontrola naplňování strategií organizace a jejich nejdůležitější rolí, kterou vykonávají, je role představitele organizace, tak i manažery na ostatních stupních řízení. To se týká manažerů zařazených pracovním na střední úrovni managementu, kteří vykonávají činnosti převážně taktického zaměření, přičemž strategie vytyčené vrcholovými manažery přepracovávají do činností (např. procesů, projektů a úkolů), které jsou následně přeneseny na nejnižší manažery. Tito linioví manažeři za využití zdrojů (lidských, finančních, technických a informačních), jež má každá organizace k dispozici, zabezpečují všechny činnosti v rámci organizace tak, aby byly plněny včas a v požadované kvalitě. Při jejich výkonu naplňují manažerské funkce a zastávají různé manažerské role. V souběhu musí vykonávat i řadu dalších důležitých úkonů spadajících do personální činnosti (managementu lidských zdrojů) ve vztahu k výkonným (řadovým) zaměstnancům.

Z pohledu formální úpravy je monografie rozdělena na tři hlavní části, které jsou následně členěny na kapitoly a podkapitoly. První část definuje pojem organizace a vymezuje organizace veřejné správy. Zabývá se otázkou etiky a morálky, přičemž vychází též z filozofie a psychologie. Uvedeny jsou vybrané osobnosti a jejich pohledy na vnímání těchto problémů. Je zde popsána vize a mise organizace, prvky utvářející kulturu dané organizace a vlivy na ni působící. Závěr první kapitoly definuje pozici manažera v organizaci, manažerské funkce a manažerské role.

Druhá část publikace se zaměřuje na ty činnosti v práci manažera v organizaci, které spadají pod manažerskou funkci řízení lidských zdrojů a jsou v přímém vztahu k podřízeným pracovníkům. Jedná se například o získávání vhodných pracovníků pro organizaci, jejich následnou adaptaci a zajištění jejich budoucí stabilizace. K prvořadým činnostem patří to, aby zaměstnanci na určeném pracovním místě odváděli pracovní výkon na standardní úrovni. Pro něj musí mít vytvořeny ze strany organizace potřebné podmínky a pracovníkům musí být neustále nabízeny takové stimulační podněty, aby svůj pracovní výkon odváděli v požadované kvalitě. Tento nesnadný úkol leží na bedrech liniových manažerů, kteří pro jeho naplnění využívají manažerské techniky a nástroje, z nichž vybrané a relevantní pro studované prostředí jsou v monografii představeny. Cílem tohoto snažení je



spokojený pracovník v organizaci, který na zastávané pracovní pozici plní své úkoly za maximálního využití svých znalostí transformovaných do schopností a dovedností, jež uplatňuje při plnění každodenních úkolů. Odváděný pracovní výkon každého zaměstnance by měl být spravedlivě oceněn. Výstupy z těchto hodnocení by měly být prioritním ukazatelem, jakým směrem konkrétního zaměstnance dále rozvíjet a utvářet ho pro zastávanou (popřípadě budoucí) pracovní pozici dle potřeb dané organizace. Tento proces by měl být v souladu s vytyčeným kariérním plánem pracovníka.

Třetí blok knihy představuje výstupy z provedených výzkumů, které byly vedeny snahou získat adekvátní zpětnou vazbu na vybrané činnosti manažerů v organizaci. Z celého souboru dat, které byly získány formou dotazníkových šetření od roku 2008 až do první poloviny roku 2012, jsou v publikaci zařazena ta, která mají vztah k problematice definované v druhé části monografie. Respondenty byli studenti kombinované formy studia na Policejní akademii České republiky v Praze, kteří vykonávají profesní praxi v organizacích veřejné správy.

## 1 MANAŽEŘI V ORGANIZACÍCH VEŘEJNÉ SPRÁVY

---

Publikace se zabývá profesí manažera v organizacích veřejné správy. V první kapitole si ujednotíme pohled na organizace veřejné správy, které se v České republice podílejí na chodu státu a na které působí mnoho faktorů a neustálých změn. Tyto změny můžeme rozdělit na vnější a vnitřní. Mezi vnější faktory můžeme zařadit např. změnu legislativy (nové zákony) nebo změny ekonomické povahy (přidělení finančních prostředků na zajištění chodu organizace). Vnější faktory je těžké z pohledu vrcholových manažerů ovlivnit. Vrcholový management by je měl umět alespoň zčásti předvídat a následně k nim přizpůsobovat svoji strategii. Vnitřní faktory působící na činnost organizace vycházejí sekundárně z vnějších faktorů, např. masové odchody zkušených pracovníků z organizace (situace v Policii České republiky), reorganizace (České dráhy a.s.).

Řešení problémů, jejichž příčina pochází z těchto vnitřních faktorů, je v plné kompetenci manažerů. Ti musí nastavit takový systém řízení organizace (soubor nástrojů, metod, praktik a manažerských funkcí k řízení svých činností), aby byla organizace úspěšná. Řízení organizací veřejné správy se v současné době vyznačuje změnami s cílem zvýšení efektivity jejich činnosti. Zvýšení efektivity je důsledkem lepší alokace personálních, znalostních, finančních, organizačních i technologických zdrojů v těchto organizacích. Základním předpokladem pro tato řešení je identifikace základních nedostatků současného stavu řízení organizací, nastínění možných způsobů řešení, následná analýza všech jejich důsledků, výhod i nevýhod pro danou organizaci a návrh možných způsobů změn v organizaci, které by splnily stanovený cíl – vyšší efektivitu činnosti organizace veřejné správy.

Nástrojem k prosperitě organizace je aplikace změn v celém systému jejího managementu. Některé tyto změny v činnosti organizace se vyznačují vyšší finanční náročností, a to zejména na začátku jejich realizace, proto je zapotřebí zvýšenou finanční náročnost hodnotit z hlediska naplňování dlouhodobých cílů organizace. Dlouhodobý výhled na možné změny v organizaci je třeba analyzovat jak z hlediska sociálního, tak i právního. Připravované změny by proto měly reflektovat jak současný právní systém, tak i očekávanou tendenci změn v právním systému tak, aby z časového hlediska nebylo nutné změnami v právním systému měnit již zaváděné změny v organizaci. V opačném případě by se efektivita mohla z dlouhodobého hlediska výrazně prodloužit, ne-li být kontraproduktivní<sup>1</sup>.

Vytyčené strategie organizací veřejné správy v dnešní době musí vycházet z pevných praktických pozic a ze solidních informací o hospodářské a společenské realitě, nikoliv pouze z určitých přání a ideálů. Strategie musí obsahovat i silný prvek kritiky a sebekritiky. Strategii organizace by měly důkladně znát a její plnění zabezpečit všichni manažeři organizace a plně respektovat by ji měli všichni zaměstnanci organizace. Velmi silným prvkem, jenž má vliv na vnímání strategie zaměstnanci organizace, je její nastavená a respektovaná kultura.

---

<sup>1</sup> ČANDÍK, M., JEDINÁK, P., MLÁDKOVÁ, L. *Systém řízení státních organizací, jeho charakter a základní problémy*. Brno, 2010, s.53.

## 1.1 Pojem organizace

Jak popisuje A. Slabý<sup>2</sup>, „pojem „organizace“ si stále zaslouhuje širokou diskusi manažerů i teoretiků, kteří vytvářejí metodologii, kterou následně management využívá. Nedostatek literatury v disciplínách organizačního charakteru se projevuje dlouhá léta a zdá se, že na tomto poli je k vytvoření uceleného systematického pohledu na organizaci i dnes co vylepšovat, zkoumat či popisovat.

Organizace bývá obecně vymezena jako sociální jev založený na plánovité koordinaci skupinových aktivit, jenž v důsledku dělby práce funguje kontinuálně, má svou hierarchii a vnitřní autoritu a směřuje k určitému cíli. Organizací také můžeme rozumět jistý specifický druh lidské činnosti, který směřuje k uspořádání určitých prvků a vztahů mezi nimi s cílem zajistit žádoucí fungování systému – tedy organizování. Jiným možným přístupem je definice organizace jako výsledku lidské činnosti, tedy instituce.

Dědina a Cejthamr ve své publikaci<sup>3</sup> definují organizaci jako propojení čtyř komponentů (lidé, práce, informace a technologie), které musí do sebe co nejlépe zapadat a vytvářet určitý řád, založený na systému produkce, systému hodnotových toků a systému informačních toků.

S rozvojem teorie i praxe řízení a organizování vznikají pokusy vytvářet teoretické *modely organizace* – modely organizačních struktur, systémů komunikace, rozhodování atd. Takové pokusy pomáhají analyzovat organizace, hledat principy fungování, poskytovat podněty a návody pro účinné jednání. Vytváření modelů má však určitá omezení, které opomíjejí nebo naopak zdůrazňují některé vlastnosti organizací. V následujícím textu představen stručný přehled *vývoje modelů organizace*, jak ho popisuje B. Blathová<sup>4</sup>.

### Klasické modely organizace

V tomto modelu je organizace chápána jako mechanický stroj na efektivní zpracovávání vstupů všeho druhu. Je důkladně rozpracována dělba práce, konstruována organizační pyramida, definuje se organizační struktura, vznikají snahy o co nejpodrobnější popis dílčích činností. Začíná se oddělovat sféra řídicích činností od sféry odborných funkcí. Hlavními představiteli jsou: německý sociolog Max Weber (1864 – 1920), francouzský důlní inženýr Henri Fayol (1841 – 1925) a americký manažer Frederic W. Taylor (1856 – 1915).

### Model human relations

V tomto modelu je kladen důraz na význam lidského faktoru, odlišení neformálních vztahů od formální struktury. Je to model sociálního člověka vnímavého na

---

<sup>2</sup> MLÁDKOVÁ, L., JEDINÁK, P., a kol. *Vybrané aspekty systému řízení státních organizací*. Zlín, 2011, s. 19.

<sup>3</sup> DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha, 2005, s. 26.

<sup>4</sup> B. BLATHOVÁ, <http://bblathova.webpark.cz/organizace.htm>.