



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

# Manažerské funkce ve veřejné správě

Vypracoval: Dominik Čada

Vedoucí práce: Ing. Markéta Adamová

České Budějovice 2019

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2016/2017

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Dominik ČADA**  
Osobní číslo: **E15111**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**  
Název tématu: **Manažerské funkce ve veřejné správě**  
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

### Zásady pro vypracování:

#### Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je analýza vybraných manažerských funkcí (plánování, organizování, komunikace, rozhodování) ve veřejné správě a následné stanovení případných změn ke zlepšení těchto funkcí.

#### Metodika práce:

Studium odborné literatury.

Charakteristika vybrané organizace.

Analýza manažerských funkcí a jejich specifika ve veřejné správě prostřednictvím vybraných metod kvantitativního i kvalitativního výzkumu.

Návrh změn směřujících ke zlepšení současného stavu.

#### Rámcová osnova:

1. Úvod
2. Literární přehled
3. Cíl práce a metodika zpracování
4. Analýza současného stavu
5. Návrh změn směřujících ke zlepšení současného stavu
6. Závěr
7. Přehled použité literatury
8. Přílohy

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

**Drucker, P. F. (2015).** *Management Challenges for the 21st Century.* USA: Routledge.

**Jedinák, P. (2012).** *Profese manažera v organizacích veřejné správy.* Zlín: Verbum.

**Robbins, S. P., Decenzo, D. A., & Coulter, M. (2013).** *Fundamentals of management.* Boston: Pearson.

**Špaček, D. (2016).** *Public management v teorii a praxi.* Praha: C. H. Beck.

**Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2009).** *Moderní management v teorii a praxi.* Praha: Management Press.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Markéta Adamová**

Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **16. února 2017**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2018**

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (1)  
370 05 České Budějovice

doc. Ing. Petr Rehoř, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 16. února 2017

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to - v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Datum:

Podpis studenta:

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval vedoucí této bakalářské práce Ing. Markétě Adamové za její čas, věcné připomínky a ochotu projevenou při vypracování práce.

## **Obsah**

1 Úvod.....	3
2 Literární rešerše.....	4
2.1 Management .....	4
2.2 Manažer .....	4
2.3 Manažerské funkce.....	5
2.3.1 Plánování .....	6
2.3.2 Organizování.....	8
2.3.3 Řízení lidských zdrojů .....	11
2.3.4 Vedení.....	11
2.3.5 Kontrolování .....	11
2.3.6 Rozhodování .....	11
2.3.7 Komunikace.....	14
2.3.8 Implementace strategie .....	16
2.4 Veřejná správa .....	16
2.4.1 Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV) .....	17
2.4.2 Úřad práce.....	17
2.4.3 Rozdíly veřejného a soukromého sektoru.....	17
2.4.4 Specifika veřejné správy .....	18
3 Cíl a metodika .....	22
3.1 Metodika.....	22
4 Charakteristika vybrané organizace .....	24
4.1 Manažerské funkce v instituci.....	24
4.1.1 Komunikace.....	25

4.1.2 Organizování.....	27
4.1.3 Rozhodování.....	29
4.1.4 Plánování.....	30
4.2 Modernizace veřejné správy v Evropě.....	32
4.3 Sběr dat.....	33
4.4 Vyhodnocení současného stavu.....	38
5 Návrhy na změny v organizaci.....	40
6 Závěr.....	42
I Summary and Keywords.....	43
II Seznam použitých zdrojů:.....	44
Seznam použité literatury.....	44
Seznam internetových zdrojů.....	45
III Seznam obrázků a tabulek.....	46
Seznam obrázků.....	46
Seznam tabulek.....	46
IV Seznam příloh.....	47
V Přílohy.....	48

# 1 Úvod

Tématem této bakalářské práce jsou Manažerské funkce ve veřejné správě.

U všech subjektů podnikatelské i nepodnikatelské sféry je nezastupitelná pozice manažera.

Funkce manažerů jsou velmi významnou a nedílnou součástí činnosti všech organizací, ať už na úrovni malých, středních či velkých podniků. Manažer podniku udává trend budoucího vývoje a určuje, jakým směrem se bude podnik ubírat. Rozhoduje o budoucích krocích pro dobro podniku a zároveň se snaží o co nejlepší vnímání podniku širokou veřejností.

Vnímání subjektu veřejné správy je pro organizaci ve veřejné správě obzvláště důležité. Protože pro veřejnost je významné, jakým způsobem jsou peníze daňových poplatníků využívány a zda státní instituce splňuje nastavené monitorovací indikátory, funguje ve prospěch potřebných a dosahuje stanovených cílů. Proto je také činnost zaměstnanců na manažerských pozicích zblízka monitorována a průběžně vyhodnocována.

Cílem práce je analýza vybraných manažerských funkcí (plánování, organizování, komunikace a rozhodování) ve veřejné správě a následné stanovení případných změn ke zlepšení těchto funkcí.

Využití a postupy se u těchto funkcí liší v teorii a v praxi. V reálné aplikaci se tyto funkce, liší v soukromém a veřejném sektoru.

Dále proto práce analyzuje a popisuje rozdíly soukromého a veřejného sektoru, a to především ve vztahu k managementu na všech jeho úrovních, specifika veřejného sektoru, různá omezení či zvýhodnění (legislativní) a v současnosti užívané trendy a inovace.

I přesto, že v jádru zůstává management a jeho základní poučky stále stejné a platné i dlouhou dobu od jeho vzniku, management se jako věda neustále vyvíjí. Například rozvojem a uvedením nových teorií, vývojem stále se měnícího celosvětového prostředí a využitím informačních technologií. Nepřizpůsobit se změnám často znamená pro soukromý podnik katastrofu, pro instituci ve veřejném sektoru snížení důvěry schopnosti dané instituce v očích klientské veřejnosti, nárůstu zbytečné byrokracie a ztráty flexibilního přístupu ze strany široké veřejnosti.



## 2 Literární rešerše

### 2.1 Management

Management je proces vzájemně provázaných aktivit, které slouží k dosažení určitého cíle či cílů organizace. Za management je také považována skupina řídicích pracovníků na různých úrovních organizace, která tento proces a jeho jednotlivé kroky implementuje. Tyto aktivity jsou vzájemně provázané a systematicky seřazené, aby mezi jednotlivými úkony nevznikaly konflikty. S tím souvisí obeznámenost ostatních pracovníků organizace a stanovení jasných a srozumitelných cílů (Bělohávek, Košťan & Šuleř, 2001).

Bateman, Snell & Konopaske (2016) management charakterizují jako proces práce s lidmi a zdroji pro dosažení cílů. Kvalitní manažer je efektivní a výkonný, efektivní při dosahování cílů organizace, výkonný ve vztahu k minimalizaci plýtvání se zdroji, zejména časem, penězi, lidmi a materiály. Dále se řeší přizpůsobivost změnám, která je významným faktorem ve stále se vyvíjejícím prostředí 21. století.

### 2.2 Manažer

Manažer je profese, která má za úkol koordinovat podřízené pracovníky a jimi vytvořené skupiny v pracovním procesu, za účelem dosažení manažerem vytyčených cílů. U manažerů se předpokládají naučené vědomosti, talent, přirozené předpoklady a zkušenosti. Propojení těchto vlastností je podmínkou pro vykonávání profese manažera na určité úrovni (Siegl, Stejskal & Kořátková, 2011).

Manažeři jako vedoucí pracovníci na různých úrovních organizace:

- Manažeři nejvyšší úrovně – také nazýváni strategickými manažery, řídí organizaci shora, jejich rozhodnutí mají nejzásadnější dopad, důsledky bývají zejména dlouhodobé, například přežití, růst a prosperita podniku. Na organizaci dohlížejí nejen jako na celek, ale i na její interakci s vnějším prostředím.
- Manažeři střední úrovně – také nazýváni taktickými manažery, v hierarchii organizace se nacházejí pod strategickými manažery. Jejich úlohou je přemostovat mezeru mezi vyšším managementem a nižším managementem. Hrají zásadní roli v určování, které nápady jsou v organizaci podporovány a které nikoli.

- Manažeři první linie – také operativní manažeři, jsou lidé na nejnižších vedoucích pozicích v organizaci. Běžně se dostávají do kontaktu s pracovním procesem zaměstnanců a mají znalosti o běhu těchto procesů. Jejich rozhodnutí mají krátkodobý dopad (Bateman, Snell & Konopaske, 2016).

## 2.3 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou dílčími procesy, které manažeři řeší v rámci řízení podniku. Časové a obsahové sladění manažerských funkcí do integrovaného celku lépe zajišťuje dosažení cílů podniku (Martinovičová, Konečný & Vavřina, 2014).

Henri Fayol stanovil základní manažerské funkce plánování, organizování, vedení, koordinování a kontrolu. V současné době se tyto funkce zúžily na čtyři základní a to plánování, organizování, vedení a kontrolu (Robbins, Coulter & DeCenzo, 2017).

Dle Vebera a kol. (2009) zvládat řemeslo manažera sestává ze zvládnutí základních manažerských funkcí. Rozhodování v manažerské funkci má dalekosáhlejší důsledky než rozhodování za sebe sama. K univerzálně užívaným funkcím dále patří komunikování. Ostatní funkce závisí na postavení manažera a frekvenci potřeby jejich výkonu, nicméně ani bez těchto funkcí se manažer neobejde. Mezi tyto ostatní funkce je zahrnuto plánování, prosazování svých záměrů, následná kontrola plnění, řešení uspořádání organizace a práce s lidmi a s informacemi.

V další klasifikaci jsou manažerské funkce rozděleny na sekvenční a průběžné manažerské funkce.

Sekvenční manažerské funkce jsou ty, které manažer řeší v následné fázi určitého procesu.

Do těchto funkcí patří:

- Plánování.
- Organizování.
- Řízení lidských zdrojů.
- Vedení.
- Kontrolování.

Průběžné manažerské funkce jsou funkce, které jsou uskutečňovány souběžně v průběhu funkcí sekvenčních. Jedná se o tyto funkce:

- Rozhodování.
- Komunikace.
- Implementace a analyzování řešených problémů (Martinovičová, Konečný & Vavřina, 2014).

V obecné rovině managementu se v současnosti přechází od autokratického stylu vedení k více participativnímu stylu, náplň práce zaměstnanců je pružnější, individualita se mění na práci v týmech a změny jsou mnohem rapidnější (Lussier, 2018).

### **2.3.1 Plánování**

Funkce plánování je zaměřena na budoucnost. Obsahem plánování jsou aktivity zaměřené na stanovení cílů pro budoucí vývoj podniku a prostředků pro jejich dosažení. Výsledkem funkce plánování je plán, který dopodrobna určuje akce, které má firma uskutečnit k dosažení stanovených cílů.

Cílem se rozumí určitý stav, kterého má být dosaženo v budoucnosti, a to v pevně stanoveném čase. Různé cíle mají různou prioritu neboli významnost pro organizaci. Je na manažerech, aby v rámci funkce rozhodování vybrali nejlepší možnou alternativu, což samo o sobě zahrnuje náročný proces.

Často dochází ke konfliktu mezi cíli podniku z důvodu požadavků různých zájmových skupin spojených s organizací. Akcionáři, zaměstnanci, odbory, zákazníci, dodavatelé či vládní organizace mají všichni zájem o aktivity podniku (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 1995).

Manažeři plánují zejména ze těchto důvodů:

- ustanovení koordinace pracovníků,
- snížení nejistoty,
- omezení kolidujících a zbytečných aktivit,
- stanovení standardů pro následnou kontrolu.

Podle Lussiera (2018) se plánování dělí na strategické a operativní, přičemž závisí na úrovni managementu, šířce zaměření plánu a na časovém horizontu jeho implementace.

Operativní plánování se zabývá stanovením krátkodobých cílů, zpravidla do jednoho roku, vykonává ho střední a nižší management, jeho zaměření je užší a specifické.

Strategické plánování zahrnuje vytvoření plánu, jeho implementaci a kontrolu naplnění. Tento proces začíná identifikací cílů, misí a strategií organizace, na kterou navazuje analýza vnitřního a vnějšího prostředí. Z výsledků analýzy jsou formulovány a následně implementovány strategie. Celý proces je ukončen vyhodnocením plánu porovnáním plánu se skutečností (Robbins, Coulter & DeCenzo, 2017).

Strategické plánování je zaměřeno na delší dobu než jeden rok a je vykonáváno vyšším managementem. Rozsahem bývá širší a méně specifikované (Lussier, 2018).

Veber a kol. (2009) uvádí také taktické plánování, které probíhá na střední úrovni managementu a je mezistupněm předešlých úrovní. Z hlediska času toto plánování zpravidla trvá mezi třemi měsíci a jedním rokem.

Tabulka 1: Úrovně plánování

Úroveň managementu	Typ plánu	Zaměření	Hledisko času	Opakování
<b>Vyšší a střední</b>	Strategický	Široké	Dlouhodobý	Jedno využití
<b>Střední a nižší</b>	Operativní	Úzké	Krátkodobý	Trvalý

*Zdroj: Lussier, 2018*

Požadovaným stavem je sladění strategického, taktického a operativního plánování pro vzájemnou podporu ve snaze dosáhnout společného účelu a směru. Často využívanou metodou pro sladění je vytvoření strategické mapy. Strategická mapa zobrazuje čtyři klíčové pilíře (na základě balanced scorecard) dlouhodobého úspěchu společnosti, těmi jsou finance, vnitřní procesy, zákazník a učení a růst. Strategická mapa následně specifikuje jednotlivé části těchto pilířů a určuje podpůrné vztahy mezi nimi a důležitost jejich dosažení v rámci dlouhodobého časového horizontu (Bateman, Snell & Konopaske, 2016).

### 2.3.2 Organizování

Smysl organizování najdeme ve vytváření podmínek pro koordinaci pracovníků. Toho dosáhneme vytvořením struktury procesů a vztahů mezi pravomocemi. V teorii se organizování dělí na dvě části, a to na strukturu vztahů a strukturu procesů. Pod strukturou vztahů si můžeme představit relativně stabilní uspořádání dané organizace. Struktura procesů určuje, jakým způsobem by měli pracovníci vykonávat zadané práce (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 1995).

Dle Lussiera (2018) základními principy organizování jsou:

- Jednotnost řízení a směru – každý člen organizační struktury by měl mít jen jednoho nadřízeného, aby nedocházelo ke konfliktu mezi cíli jednotlivce.
- Linie velení – organizace by měla mít jasnou strukturu hierarchie, aby všichni zaměstnanci věděli, komu jsou podřízeni.
- Rozpětí řízení – počet lidí podřízených jednomu vedoucímu pracovníkovi, trendem současnosti je toto rozpětí rozšiřovat.
- Dělbba práce – pracovníci mají v organizaci jasně stanovenou specifickou úlohu.
- Koordinace – spojování činností jednotlivců či organizačních jednotek s cílem dosažení rovnováhy a zefektivnění práce.
- Odpovědnost – úloha manažerů nést následky jejich rozhodnutí.
- Pravomoc – právo rozhodovat a přikazovat podřízeným pracovníkům.
- Delegování – předávání pravomocí a odpovědností dále po linii vedení.
- Flexibilita – schopnost zaměstnanců řešit problémy i pokud se tato řešení vymykají zaběhlým organizačním praktikám.

Spojením odpovědnosti a pravomoci vzniká pojem kompetence.

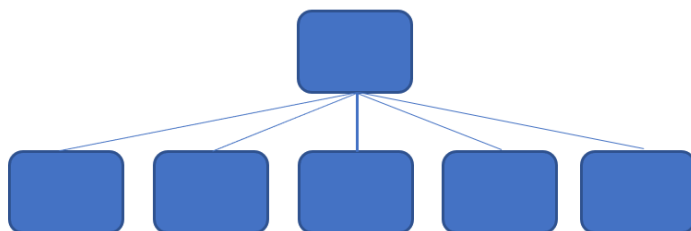
*„Kompetence (angl. competence) v obecné rovině se většinou ztotožňuje se způsobilostí a vyjadřuje schopnost zvládnout nějakou činnost a dosahovat přitom určité úrovně výkonnosti. Profesionální kompetencí se rozumí souhrn všech schopností, dovedností, znalostí, zkušeností, metod myšlení a způsobů jednání člověka, které mu umožňují úspěšně zvládat – často ve spolupráci s ostatními – konkrétní pracovní úkoly“ (Řezáč, 2009).*

Současným trendem je kompetence rozdělovat a přenášet na nižší úrovně organizace. Tento jev nazýváme decentralizací kompetencí. Opakem toho je centralizace, tj. přenos kompetencí na vyšší úrovně organizace.

Organizační struktura (forma) představuje kostru organizace, která značnou měrou napomáhá k dosažení plánovaných cílů. S tvorbou organizační struktury souvisí také vymezení náplně práce, koordinace a kontroly jejich individuálních částí. Nejedná se přitom o neměnnou věc, organizační struktura musí splňovat určité podmínky a být schopna se v případě nutnosti přizpůsobit (Veber a kol., 2009).

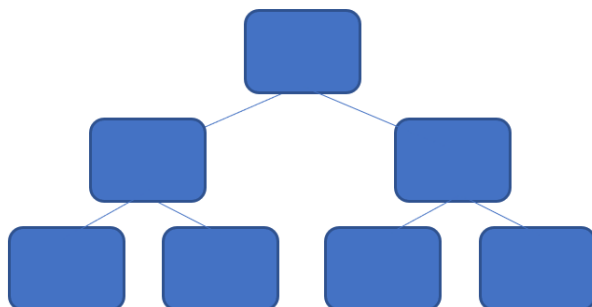
Z hlediska počtu úrovní jsou organizační struktury děleny na ploché a strmé. Obecně platí, že ploché struktury jsou širší a strmé užší. Z důvodu trendu decentralizace dochází ke snižování počtu stupňů řízení a k přechodu k širším strukturám. Pozitivem tohoto řešení je zvýšené úsilí pracovníků v důsledku zvýšení jejich pravomocí. Naopak negativem je zvýšení nároků na manažery po vyjmutí střední úrovně managementu (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 1995).

Obrázek 1: Plochá organizační struktura



Zdroj: Vlastní tvorba

Obrázek 2: Strmá organizační struktura



Zdroj: Vlastní tvorba

Podle Bělohlávka (2001) dále existují tři základní organizační struktury, které vycházejí z tvaru a funkce daného uspořádání:

- Funkcionální struktura.
- Divizionální struktura.
- Maticová struktura.

Funkcionální struktura vychází z rozdělení pracovníků na základě jejich specializace (dovedností, aktivit, úkolů) uvnitř organizace. Dělníci přísluší útvaru výroby, účetní finanční jednotce apod. Využívá se zejména v menších podnicích s vysokou úrovní specializace.

Divizionální struktura sestává z oddělených obchodních jednotek neboli divizí. Každá z těchto divizí má určitý stupeň autonomie s manažerem dohlížejícím na příslušnou jednotku, který je zároveň plně zodpovědný za její výsledky.

Maticová struktura sdružuje specialisty z různých funkčních oblastí za účelem práce na společném projektu. Po skončení daného projektu se pracovníci vrací zpět na svou pozici v jejich funkční oblasti. Tato struktura využívá dvojího řetězce vedení v tom smyslu, že jednotliví pracovníci jsou podřízeni jak svojí funkcionální oblasti, tak vedoucímu projektu. K efektivním výsledkům dochází jen za koordinace obou vedoucích pracovníků a jejich nároků na zaměstnance (Robbins, Coulter & DeCenzo, 2017).

### **Síťová struktura (Network Organization)**

V současné době se s vývojem informačních technologií a nástupem nové generace pracovníků vznikla nová struktura, síťová struktura (Network Organization). Oproti tradičním strukturám vychází tato z nezávislého zapojení firem jednoho zaměření, které spolupracují s cílem poskytnutí nejlepší možné služby či produktu.

Síťová struktura nepopisuje organizační schéma, ale soustavu celků, jejichž organizační struktury splývají ve snaze zjednodušení komunikace a dosažení optimálních výsledků. Komunikace často probíhá elektronicky a členové struktury mezi sebou sdílejí informace (Bateman, Snell & Konopaske, 2016).

### **2.3.3 Řízení lidských zdrojů**

Řízení lidí neboli lidských zdrojů má za účel vytvořit takové prostředí, ve kterém zájmy a cíle dané organizace budou v souladu s cíli jejích zaměstnanců. Jedná se o proces změn ve struktuře a kvalitě pracovníků. Tato funkce se zaměřuje na sociální a ekonomickou složku podniku, především jeho zaměstnance a jejich požadavky (Veber a kol., 2009).

### **2.3.4 Vedení**

Funkce vedení je zásadní pro iniciativu a motivaci zaměstnanců k práci, jde o kvalitu, pomocí níž se manažer či jiný pracovník snaží motivovat ostatní spolupracovníky k dosažení určitých předem stanovených cílů. Bez správně vedeného lidského faktoru by nemohly ostatní funkce správně fungovat. Vedení není totožné s řízením, ale je jen jeho částí, která se zaobírá se lidskou stránkou podniku (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 1995).

*„Řízení je slovo, které správně používáme v případě, že popisujeme, jak jsou věci či systémy organizovány. Vedení je slovo, které bychom měli používat vždy, když mluvíme o lidech (Handy, 2015).“*

### **2.3.5 Kontrolování**

Manažeři potřebují zpětnou vazbu ohledně splnění stanovených cílů. K tomuto účelu slouží funkce kontrolování, která v první řadě ověřuje, zda stanovených cílů bylo dosaženo a v druhé, zda bylo cílů dosaženo efektivně a účinně. Kontrolování vychází z managementem určených standardů a ty následně porovnává se skutečným výsledkem (Robbins, Coulter & DeCenzo, 2017).

### **2.3.6 Rozhodování**

Jednou z nejvýznamnějších činností manažera v dané organizaci je rozhodování. Jedná se o proces vedoucí k analýze dvou či více možností a následný výběr alternativy s nejlepším předpokládaným dopadem pro podnik. Při rozhodování se využívá jak vědeckých postupů, tak intuice vycházející ze zkušeností manažera. Z výsledků rozhodování se zpravidla odvíjí podnikatelský úspěch či neúspěch celého podniku (Veber a kol., 2009).



Dle Fotra & Dědiny (1997) se rozhodovací proces dělí na osm po sobě jdoucích částí:

1. Identifikace problémů – získávání informací o situacích vyžadujících řešení.
2. Analýza a formulace problémů – hlubší poznání problému, cílem této fáze je jejich jasná formulace.
3. Stanovení kritérií hodnocení variant – na základě těchto variant se bude problém vyhodnocovat a navrhovat jeho řešení.
4. Tvorba variant řešení – navrhnout řešení vztahujících se k formulovanému problému.
5. Stanovení důsledků variant – předpověď a vyhodnocení výsledků navržených řešení problému.
6. Hodnocení důsledků variant – nalezení optimální varianty a její výběr pro finální realizaci.
7. Realizace – implementace zvolené varianty v provozu podniku.
8. Kontrola – porovnání skutečných a předpokládaných výsledků a dopadů zvoleného řešení, příprava korekce řešení při výraznějších odchylkách.

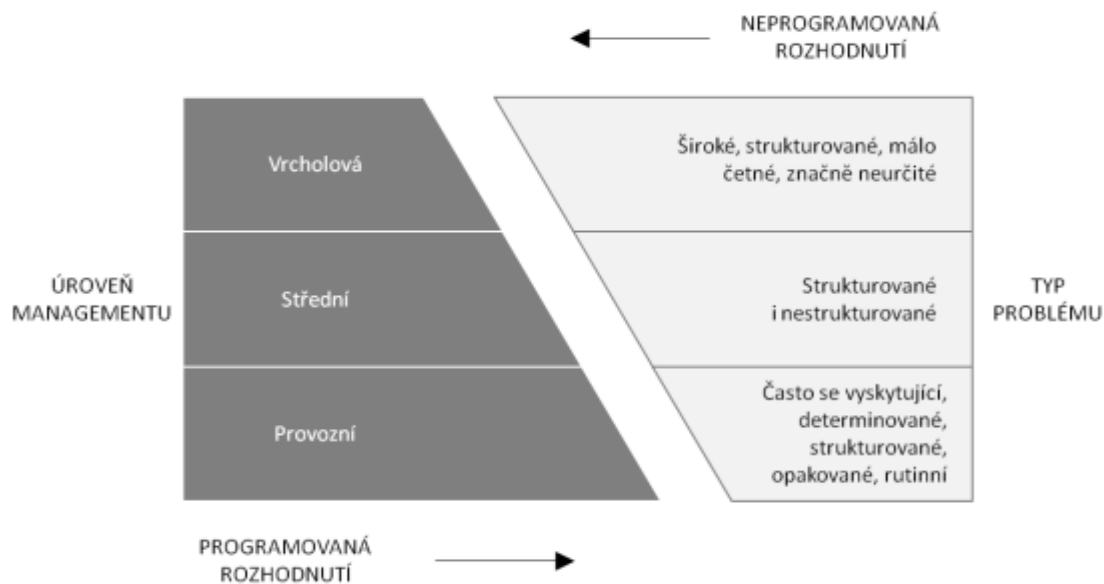
Někdy se za celistvý proces považuje jen prvních šest částí, přičemž poslední dvě části jsou odlišeny jako samostatný proces rozhodnutí a náleží funkci implementace.

### **Klasifikace rozhodovacích procesů (problémů)**

Problémy v rozhodování lze dělit na dobře a špatně strukturované. Dobře strukturované problémy jsou zpravidla jednodušší s jedním kvantitativním kritériem hodnocení. Jejich řešení je rutinní a nevyžaduje inovativní přístup. Tento typ problémů se nejčastěji pojí s operativní úrovní managementu.

Oproti tomu řešení špatně strukturovaných rozhodovacích problémů vyžaduje tvůrčí řešení a kreativitu, závisí na větším počtu proměnných faktorů, z nichž některé mohou být náhodné. Zpravidla probíhá na vyšších úrovních managementu a vychází ze zkušeností a intuice managementu organizace (Fotr & Dědina, 1997).

Obrázek 3: Typy rozhodovacích problémů podle úrovní řízení



Zdroj: Donelly, Gibson & Ivanchevich, 1997

### **Rozhodování za rizika, jistoty a nejistoty**

Na základě velikosti rizika lze rozlišit procesy do tří skupin. Rozhodování za jistoty je pro manažera nejjednodušší, neboť již předem zná jednoznačné důsledky vybrané volby. Při rozhodování za rizika zná manažer pravděpodobnost naplnění důsledků jednotlivých variant. Rozhodování za nejistoty poskytuje možné dopady volby, ale nezná předem jejich pravděpodobnost.

Ve většině případů proces rozhodování sestává z kombinace prvků uvedených typů, jednotlivé typy rozhodování jsou ovlivněny především úrovní řízení. Obecně platí, že čím vyšší úroveň řízení, tím více roste nejistota důsledků rozhodnutí (Fotr, Dědina & Hrušová, 2000).

### **Analýza prostředí**

Rozhodování je silně ovlivněno prostředím, ve kterém se organizace nachází. se zvyšující se nejistotou prostředí musí manažer využít technik a metod, které mu mají za úkol pomoci usnadnit orientaci a poskytnout výchozí pozici pro rozhodování. Tyto metody jsou:

#### **a) Benchmarking**

Benchmarking vychází ze shromáždění dat o organizaci a následné porovnání s jejími konkurenty v příslušné oblasti, například ve vývoji nových produktů či zákaznických

službách. na základě výsledků benchmarkingu má podnik příležitost napravit nedostatky podniku v porovnání s konkurencí.

#### **b) Předpověď (Forecasting)**

Předpověď se užívá pro stanovení vlivu změny určitých proměnných na stav podniku do budoucna. Přesnost předpovědi se liší případ od případu, nejpřesnější předpovědi jsou ty, kdy budoucnost se nejvíce podobá minulosti.

#### **c) Vypracování Scénáře (Scenario Development)**

Metoda vycházející ze stanovení možných budoucích scénářů, zohledňuje jak pozitivní, tak negativní vývoj podniku. Skutečný stav se nejčastěji nachází někde mezi těmito stavy. Tato metoda manažerům pomáhá připravit se na různé výsledky manažerských rozhodnutí (Bateman, Snell & Konopaske, 2016).

### **2.3.7 Komunikace**

Komunikace je proces přenosu informací a jejich významu, je základem interpersonálních dovedností. Tato funkce je významná nejen pro ostatní manažerské funkce, ale i z hlediska rolí a dovedností. Komunikace je úzce spojena zejména s vedením a řízením lidských zdrojů.

Tato funkce se dále dělí podle úrovní, na kterých probíhá, a to na organizační (mezi organizacemi) a interpersonální (mezilidskou). Rozlišení těchto úrovní je vychází z toho, zda komunikace probíhá mezi organizacemi či jejich organizačními jednotkami nebo mezi jednotlivci. Oba druhy jsou pro fungování podniku stejně zásadní (Lussier, 2018).

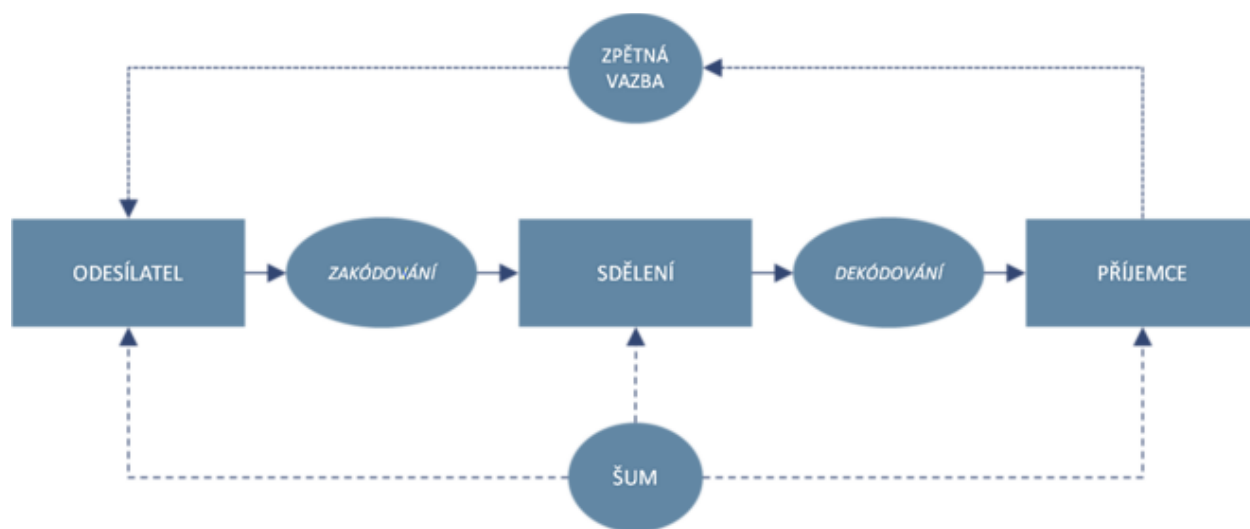
Komunikace je dělena na verbální a neverbální podle podoby, jakou subjekt informaci předává. Základním prvkem verbální komunikace jsou věty nikoli slova. Aby slovo předalo informaci, musí být vloženo do kontextu, pro jeho nejpřesnější pochopení. Verbální komunikace se vztahuje na slovo psané i mluvené. Neverbální komunikace je složena z mnoha prvků, např. mimika, gesta, doteky, postoj těla, pohledy aj. Je důležité vnímat jak jednotlivé prvky této formy sdělení, tak neverbální komunikaci jako celek. Zde platí, že i nevyjádření se je určitá forma vyjádření.

Komunikace zpravidla probíhá mezi dvěma a více subjekty, sdělujícím a příjemcem či příjemci. Výsledkem komunikace je předání dané informace a její pochopení příjemcem

v tom smyslu, v jakém byla míněna. Pojmem kód v tomto procesu označujeme informaci v určité formě, ve které je předávána. Ovšem ne vždy dochází k úplnému předání informace, a to díky šumu, který vzniká na cestě mezi subjekty komunikace, na straně sdělujícího, příjemce, chybným kódováním, zkreslením apod.

Cyklický prvek procesu nazýváme zpětnou vazbou, kdy dochází k propojení obou stran komunikace (Veber a kol., 2009).

Obrázek 4: Model komunikace se zpětnou vazbou



Zdroj: Managementmania, 2018

### Elektronická média

Internet je dnes již nedílnou součástí komunikace všech organizací. Výhodou je urychlení a zefektivnění veškeré komunikace. Cloudové služby umožňují kooperaci pracovníků v různých městech či státech, sociální sítě jako LinkedIn, Twitter, Facebook a další jsou významné pro komunikaci především s mladší generací pracovníků i zákazníků.

Nevýhodou tohoto typu komunikace je absence neverbální komunikace, což potenciálně snižuje důvěryhodnost zúčastněných například při vyjednávání. Komplexnější úkony mohou vyžadovat vyšší koordinaci a komunikaci tváří v tvář.

Některé společnosti vytvořily virtuální kanceláře na základě filosofie, že management by měl být zaměřen na to, co zaměstnanec dělá, a nikoliv kde to dělá. Tímto společnosti snižují náklady na prostory a energie. Zaměstnanci jsou více časově flexibilní a mají přístup k potřebným informacím bezmála odkudkoli (Bateman, Snell & Konopaske, 2016).

### 2.3.8 Implementace strategie

Implementace strategie je finálním prvkem manažerského procesu a má za úkol uvést předem uvedené funkce v život a aplikovat je správným způsobem. První část implementace vychází z plánování, zde je nutno specifikovat úlohy, které je nutno uvést v praxi, zároveň stanovit změny, kterými se bude podnik v budoucnu řídit a určit časový horizont těchto opatření.

Druhá část implementace realizuje změny v organizačních strukturách, stanovuje nové pravomoci a odpovědnosti zaměstnanců, popř. se zaměřuje na jejich rekvalifikaci, aby byli schopni vykonávat kvalitní práci v souladu se změnami v organizaci.

Třetí část implementace vyžaduje kvalitní management změny a s tím spojené mechanismy. Zde dochází nejen k přebudování organizace jako celku, ale změn v každodenních činnostech jednotlivých pracovníků či skupin uvnitř podniku (Wright & Nemeč, 2003).

## 2.4 Veřejná správa

*„Veřejná správa může být definována jako správa veřejných záležitostí ve veřejném zájmu. Od soukromé správy se odlišuje jednak subjekty, jednak vztahem k právu. Veřejnou správu vykonávají (až na výjimky):*

- *Orgány státu.*
- *Orgány územní samosprávy.*

*Aktivní vztah představitelů veřejné správy k právu je dán možností veřejné správy podílet se na aplikaci a v omezeném rozsahu i na tvorbě práva a tímto způsobem obecně zavazovat i subjekty, které nejsou vůči orgánům veřejné správy ve vztahu podřízenosti ani jiném specifickém vztah (Marek, Pánková, 2003).“*

Výrazem veřejná správa jsou zastřešeny její složky, státní správa, samospráva a ostatní veřejná správa. Veřejná správa je tedy širší pojem než státní správa. Státní správa je oblast veřejné správy vykonávána státem skrze státní orgány, těmito orgány jsou ministerstva a jiné ústřední orgány státní správy.

V České republice je čtrnáct ministerstev, která zřizují další instituce veřejné správy.

Pravomoc subjektů veřejné správy rozhodovat v rámci zákona o právech a povinnostech fyzických a právnických osob je nazývána veřejnou mocí (Borovičková & Jech, 2010).

### **2.4.1 Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV)**

MPSV je vrcholným orgánem spravujícím zaměstnanost a sociální zabezpečení občanů České republiky. Vedoucí osobou orgánu je ministr, člen vlády, který je jmenován prezidentem ČR. Ministr za vládu přebírá rozhodovací kompetence v problémech zaměstnanosti a oblasti sociálních věcí. MPSV vykonává řadu činností, mezi které mimo jiné patří řízení úřadů práce a jejich kontrola.

### **2.4.2 Úřad práce**

Úřad práce je přímo podřízen ministerstvu práce a sociálních věcí a jeho hlavním úkolem je vykonávat státní správu zaměstnanosti na krajské a okresní úrovni. To zahrnuje například vedení evidence uchazečů o zaměstnání, vyplácení podpory v nezaměstnanosti, poradenství aj. (Káňa, 2007).

Úřad práce plní úkoly v oblastech:

- zaměstnanosti,
- ochrany zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele,
- státní sociální podpory,
- dávek pro osoby se zdravotním postižením,
- příspěvku na péči,
- pomoci v hmotné nouzi,
- inspekce poskytování sociálně-právní ochrany,
- dávek pěstounské péče (Zákon č. 73/2011 Sb. o úřadu práce České republiky a o změně souvisejících zákonů, 2011).

### **2.4.3 Rozdíly veřejného a soukromého sektoru**

Důsledky rozhodnutí ve veřejném sektoru mají dopad zejména na širokou veřejnost, především občany, kterých se rozhodnutí týká. V soukromém sektoru je dopad užší, v rámci podniku, jeho zaměstnanců, zprostředkovaně pak zákazníků či obchodních partnerů.

Veřejný sektor se řídí předem stanovenými pravidly jednání a omezeními ve formě norem a předpisů. Je zde menší prostor pro individualitu a kreativitu.

Povaha veřejného sektoru se odvíjí od politických rozhodnutí.

Soukromý podnik lze hodnotit na základě jeho finančních výsledků, růstu, tržního podílu, ve veřejném sektoru jsou tyto metody hodnocení neuplatnitelné (Siegl, Stejskal & Kořátková, 2011).

#### **2.4.4 Specifika veřejné správy**

Pojem management pochází z podnikové sféry a do oblasti veřejné správy přináší nová řešení a metody. Jeho účelem je především zvýšení efektivity, navýšení hospodárnosti a snížení byrokratizace. Proto je často spojován s reformami a modernizací veřejné správy (Hendrych a kol., 2014).

Oproti soukromým podnikům, jejichž chování je určeno trhem, veřejné organizace zpravidla vycházejí z politicky stanovených potřeb. Hlavní motivací veřejných organizací není dosáhnout zisku ani spokojenosti akcionářů. Z toho důvodu se ziskovost veřejného podniku nemůže použít pro měření jeho výkonnosti. Manažeři veřejné správy by tedy měli dát přednost před hodnotami jako jsou rovnost a spravedlnost před potřebou dosažení zisku.

Veřejná instituce nemá problémy se získáváním zákazníků, tvorbou produktů či postavení na trhu, ale její cíle jsou mnohem komplexnější. Více než na trh reagují veřejné organizace na politické a demokratické procesy, podle nichž se řídí jejich pravomoci. Často je také obtížné definovat, kdo je zákazníkem a kdo vlastníkem veřejné instituce (Wright & Nemeč, 2003).

Činnost veřejné správy je řízena pevně stanovenými pravidly, podle kterých orgány postupují při plnění stanovených úkolů, jednání, nakládání s financemi a majetkem a následné kontrole. Změny těchto pravidel zpravidla vycházejí z nutnosti prevence zastarávání a označují se jako reformy nebo modernizace (Hendrych a kol., 2014).

Vzhledem ke komplexnosti veřejného sektoru často dochází v důsledku nevyjasněnosti priorit ke konfliktu koncepcí a strategií různých státních složek. Požadovaným stavem je sladění těchto dílčích koncepcí a stanovení jednoho směru pro úsilí a procesy uvnitř instituce. Pouze tak se výkonnost, efektivita a kvalita výrazně zlepší (Půček, Ochrana a kol., 2009).

## **Plánování**

Proces plánování ve veřejné správě sestává z vytvoření vize a nalezení efektivní metodologie, která má za úkol ukázat občanům jejich schopnosti spojené s vývojem místní komunity do budoucna. Tento proces se podobně jako v soukromém sektoru skládá ze tří prvků: analýzy, výběru a implementace strategie. Pořadí těchto prvků je ale nelineární a jejich návaznost tedy není pevně stanovena (Wright & Nemeč, 2003).

Výsledkem práce veřejného sektoru je plnění úkolů k dosažení určitých cílů. Úkoly veřejné správy jsou základem jejího uspořádání a jejich splnění je důležitým faktorem jejího hodnocení. Na rozdíl od cílů, které představují konkrétní stav, jsou úkoly jednáním, které má tohoto stavu dosáhnout (Hendrych a kol., 2014).

## **Organizování**

Ve veřejném sektoru je organizování podmíněno hierarchií správy. Základní zásady jsou:

- Maximalizace efektivity a minimalizace ztrát.
- Optimální rozpětí řízení.
- Vyvarování se nejednoznačnosti přidělení pracovníků (Siegl, Stejskal & Kořátková, 2011).

## **Rozhodování**

Funkce rozhodování je totožná v tom, že manažer musí vytvořit metody pro nalezení optimálního řešení problému. Tyto metody lze dělit na intuitivní a systematicko-analytické. U intuitivních metod převažuje vzájemné srovnávání, asociace či vytváření analogií, u systematicko-analytických shromažďování, třídění a členění prvků významných pro rozhodování (Siegl, Stejskal & Kořátková, 2011).

## **Komunikace**

Veřejná správa zajišťuje předávání informací pomocí svých pracovníků a komunikační techniky. Tato komunikace probíhá navzájem mezi zaměstnanci, mezi zaměstnancem a klientem nebo s veřejností.



K tomuto účelu se využívají informační systémy:

- Neverbální (písemnosti, internet).
- Verbální (schůze, veřejná jednání).
- Individuální (neveřejná jednání).
- Hromadné (vyhlášky, internet, média, tisk, televize).

V sektoru veřejné správy je nezbytné poskytovat informace včasně, pravdivě a nezkresleně (Káňa, 2007).

### **Smart Administration**

Neboli „chytrá správa“ je projekt modernizace a inovací veřejného sektoru především ve spojení s globalizací, informačními technologiemi, zvýšení efektivnosti, výkonnosti a kvality práce zaměstnanců ve státních službách. Diferencovat lze mezi modernizací veřejné správy jako celku a modernizací jednotlivých činností veřejných institucí (Půček, Ochrana a kol., 2009).

### **E-government**

*“Myšlenkou tzv. eGovernmentu je správa věcí veřejných za využití moderních elektronických nástrojů, díky kterým bude veřejná správa k občanům přátelštější, dostupnější, efektivnější, rychlejší a levnější.*

*Budování jednotlivých pilířů eGovernmentu probíhalo v programovém období 2007–2013 s využitím prostředků ze strukturálních fondů EU v souladu se strategií Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby (Smart Administration) (MPSV, n.d.).”*

Požadovaným výsledkem e-governmentu je odbyrokratizování a zjednodušení úředních procesů, snížení papírování a navýšení přehlednosti těchto systémů. Občan často díky takovým opatřením nemusí být v přímém osobním kontaktu s úředníkem veřejné správy (např. ruční podpisy se postupně nahrazují popisy elektronickými). V důsledku toho se zvýší komfort zákazníka (občana), sníží náklady a urychlí celý proces (Wright & Nemeč, 2003).

## **New Public Management (NPM)**

NPM označuje přístup řízení veřejné správy, ve kterém se prosazuje charakter podnikového řízení. Institut veřejné správy by měl fungovat jako podnikatelský subjekt se zaměřením na efektivitu využití zdrojů, zkvalitnění služeb, konkurenceschopnost, tržně orientovaný přístup a zvýšení odpovědnosti manažera za vykazované výsledky (Louda, Grospič & Vostrá, 2006).

Nejedná se o univerzálně aplikovatelnou teorii, ale o soubor procesů, jejichž dílčí části musí být vybrány a uplatněny za splnění určitých podmínek. Těmito podmínkami jsou například orientace na zákazníka či kvalita poskytnuté služby.

NPM přináší do veřejné správy nové trendy uplatňované v soukromém sektoru. Například zaměření na dynamičnost instituce. Vstupem je orientace na občana a jeho přání a výstupem jsou služby a veřejné statky. Dalším trendem je decentralizace a delegace pravomocí na lokální složky veřejné správy směřující ke zvýšení motivace a kreativity pracovníků s konkrétními výsledky dané práce (Siegl, Stejskal & Kořátková, 2011).

## **Good Governance**

Přístup Good Governance vychází z NPM, zaměřuje se na hledání optimálního systému vládnutí, ale pokládá větší důraz na etiku, skrze niž má za úkol obnovit důvěru lidu ve veřejný sektor (Louda, Grospič & Vostrá, 2006).

## **3 Cíl a metodika**

Cílem práce je analýza vybraných manažerských funkcí (plánování, organizování, rozhodování, komunikace) ve veřejné správě a následné navržení případných změn.

Zastřešujícím prvkem této bakalářské práce je management, jeho význam, členění a praktické využití manažerských funkcí ve veřejné správě České republiky. Odborná literatura ve vztahu k managementu popisuje především jeho uplatnění v soukromé sféře. Soukromá sféra má totiž mnohem větší volnost při implementaci manažerských procesů, z toho vyplývajících a stále se inovujících teorií. Oproti tomu veřejný sektor je významně limitován pevně danými pravidly, ať už legislativními, ekonomickými či politickými.

Dalo by se říci, že veřejná správa je z hlediska managementu méně zajímavým tématem než soukromý sektor, právě vzhledem k jisté omezenosti flexibility a volnosti v rozhodování jak řídicích pracovníků, tak jejich podřízených. Zároveň je tento typ managementu velmi specifický a řídí se danými pravidly, vycházejícími z předchozích procesů, která se v průběhu let mění poměrně pomalým tempem.

Politika a stav trhu práce je vždy aktuálním tématem a podíl nezaměstnaných osob je významným a aktuálním ekonomickým ukazatelem spojeným s fungováním státu.

Trendem posledních let ve veřejném sektoru České republiky je postupné přibližování se ke stylu managementu soukromého sektoru, a to zejména využitím nových teorií jako New public management, Good governance či Smart administration. Zaměstnanci veřejných institucí v rámci těchto postupů získávají větší pravomoci a volnost při rozhodování a u institucí dochází k decentralizaci a přesunu kompetencí na nižší úrovně manažerského procesu.

### **3.1 Metodika**

Prvním krokem v rámci této bakalářské práce bylo seznámit se managementem, manažerskými funkcemi a pojmy s nimi spjatými. Teoretická část tedy popisuje management jako celek, specifikuje, kdo manažer je a funkce, které vykonává. Pro práci bylo čerpáno z odborné české a cizojazyčné (anglické) literatury pojednávající o managementu v soukromém i veřejném sektoru. Literatura byla přístupná především z Akademické knihovny Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích a internetových zdrojů.

Úřad práce ČR byl vybrán především kvůli osobní zainteresovanosti a veřejné dostupnosti dat. Zajímavá je také komparace managementu v praxi veřejné správy s teorií soukromého sektoru.

Primárním zdrojem dat pro práci byly rozhovory se zaměstnanci cílové instituce se zaměřením na cílové manažerské funkce. Otázky pro rozhovor musely být zkonkretizovány kvůli odlišnému pojetí manažerských funkcí v teorii a v praxi.

Jako sekundární zdroj dat bylo využito interních dokumentů specifikujících postupy procesů uvnitř instituce. Těchto dokumentů je v instituci mnoho a často se obnovují a mění. Tyto dokumenty posloužily především k detailnímu popsání jednotlivých manažerských funkcí v instituci.

Současný stav je popsán na základě vnitřních dokumentů a rozhovorů. Obsahuje také shrnutí jednotlivých manažerských funkcí a jejich podoby v instituci.

Návrhy změn v organizaci byly koncipovány především na základě zpětné vazby z rozhovorů se zaměstnanci úřadu práce.

## **4 Charakteristika vybrané organizace**

Zkoumaným subjektem bakalářské práce je krajská pobočka Úřadu práce České republiky. Vzhledem ke standardizaci se jednotlivé krajské pobočky příliš neliší jedna od druhé. Úřad práce má ze zákona řadu úkolů, jež musí plnit, a to v oblastech zaměstnanosti, ochrany zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele, státní sociální podpory, dávek pro osoby se zdravotním postižením, příspěvku na péči, pomoci v hmotné nouzi, inspekce poskytování sociálně-právní ochrany a dávek pěstounské péče.

Nejvýznamnějším a nejčastěji zmiňovaným statistickým údajem spojovaným s činností úřadu práce je podíl nezaměstnaných osob v procentech. Tento ukazatel již dlouhodobě vykazuje nízké hodnoty kolem dvou či tří procent. Dle posledních údajů ke 31. lednu 2019 byl průměr podílu nezaměstnaných osob v České republice celkem 3,3 %, v absolutním vyjádření bylo nezaměstnaných 331 453 osob.

Úřad práce je také místem přístupu zajišťování elektronické komunikace sociálního zabezpečení a zaměstnanosti mezi státy Evropské unie.

Krajská pobočka úřadu práce se nachází v krajském městě, jí vybraná kontaktní pracoviště mají okresní působnost. Pod vybraná kontaktní pracoviště spadají jednotlivá dislokovaná pracoviště, která zajišťují činnost úřadu práce na regionální úrovni. ÚP ČR zaměstnává celkem 12 135 pracovníků.

### **4.1 Manažerské funkce v instituci**

Pro úplnou charakteristiku organizace je důležité rozebrat jednotlivé manažerské funkce v instituci, jejich zadavatele a dokumenty, kterými se řídí. Podkladové informace byly poskytnuty zaměstnanci Úřadu práce.

Je nutné podotknout, že Úřad práce České republiky nevyužívá specifických teoretických metod či postupů známých z odborné literatury, a i přestože dodržuje určitých principů např. New Public Management, využití manažerské teorie je spíše omezené a postupy jsou aplikovány především s ohledem na konkrétní praktické situace. Toto vyplynulo z odpovědí na otázky rozhovorů z následující části práce.

### **4.1.1 Komunikace**

Tato část je rozčleněna na interní a externí komunikaci pro odlišení komunikace uvnitř organizace a komunikace s veřejností.

Externí komunikace v organizaci se řídí Etickým kodexem zaměstnanců Úřadu práce České republiky. Kodex je vydáván Ministerstvem práce a sociálních věcí jako příloha k Příkazu ministra č. 18/2012 a ukládá zajistit obeznámenost všech zaměstnanců a jeho realizaci pod příkazem generálního ředitele Úřadu práce České republiky.

Kodex se nezaměřuje na specifické případy, ale obecně udává, jakým způsobem by se měli zaměstnanci chovat, jaké zásady dodržovat a čeho se vyvarovat při jednání s veřejností. Tyto zásady jsou:

- Profesionalita.
- Nestrannost.
- Včasnost a efektivita.
- Mlčenlivost.
- Reprezentace.

#### **Profesionalita**

Zaměstnanec instituce vykonává službu veřejnosti s nejvyšší slušností a ochotou bez diskriminace bez ohledu na barvu pleti, národnost, pohlaví, etnikum či jiné charakteristiky. Stejným způsobem jedná zaměstnanec i se spolupracovníky uvnitř organizace a pracovníky spolupracujících organizací. Jeho znalosti by měly být na vysoké odborné úrovni a pro to, aby byl schopen výkonu práce, se průběžně vzdělává.

#### **Nestrannost**

Zaměstnanec postupuje bez preference jedné či druhé strany, jeho rozhodnutí vyplývají z objektivního posouzení situace. Zaměstnanec nesleduje vlastní prospěch a jedná v souladu s právem a spravedlností.

#### **Včasnost a efektivita**

Zaměstnanec jedná bez zbytečných průtahů a s co nejvyšší efektivitou bez zbytečných nákladů pro dosažení jeho cílů a cílů organizace.

## **Mlčenlivost**

Zaměstnanec je povinen zachovat mlčenlivost o skutečnostech, které vznikly při výkonu úkolů veřejné správy.

## **Reprezentace**

Zaměstnanec jedná tak, aby podpořil vážnost a důvěryhodnost úřadu, obléká se dle své pozice a s každým jedná ohleduplně a respektuje jejich individualitu.

Dále kodex určuje obecné postupy při situacích:

- Střet zájmů.
- Korupce.
- Nakládání s veřejnými prostředky.
- Informování veřejnosti.

Online zdroj informací pro klienty je dostupný skrze internetový portál MPSV. Zde mají klienti a zaměstnavatelé možnost dohledat popis činností náplně úřadu práce, aktuality, informace o generálním ředitelství ÚP včetně jeho rozpočtu a přehled poboček včetně kontaktů a otevírací doby jednotlivých kontaktních pracovišť.

Dále zde lze nalézt informace o Evropském sociálním fondu a tímto fondem financovaných v současné době realizovaných i ukončených projektů. Součástí je také databáze statistických dat týkajících se např. nezaměstnanosti, absolventů škol, statistiky výdělků či rekvalifikace.

## **Interní komunikace**

Úřad práce využívá jak osobní komunikace, tak řadu elektronických aplikací dostupných zaměstnancům přes interní síť ÚP.

Ředitel krajské pobočky komunikuje svá rozhodnutí pomocí směrnic, předpisů a příkazů skrze elektronickou poštu.

## **SharePoint**

SharePoint je elektronický systém přístupný zaměstnancům, nachází se zde například plány vnitřních kontrol jednotlivých oddělení, plány dovolených ředitelů, přehled smluv ÚPČR či rezervace místností či automobilů krajské pobočky.

## **Intranet**

Krajská pobočka využívá k vnitřní komunikaci interní elektronický server, kde se nalézají směrnice, veškeré vnitřní předpisy včetně zápisů z porad jednotlivých řízení. Dále se na intranetu nalézají návody, statistické údaje nezaměstnanosti, vyplácených dávek a podpor, odkazy na jednotlivé agendové aplikace, dostupné formuláře pro zaměstnance i klienty, kontaktní údaje a nalézá se zde i jídelní lístek.

## **Interní pošta a Helpdesk**

Pro interní elektronickou poštu využívají zaměstnanci krajská pobočka programu Microsoft Outlook a pro problémy spojené s informačními technologiemi (software i hardware) využívají program Helpdesk.

### **4.1.2 Organizování**

Organizace v instituci je striktně stanovena Organizačním řádem úřadu práce České republiky. Organizační řád určuje zásady organizace úřadu práce, pravomoci vedoucích zaměstnanců a vzájemné vztahy mezi jednotlivými úrovněmi instituce. Přílohy organizačního řádu obsahují schémata organizační struktury celé organizace od generálního ředitelství, které přímo podléhá ministerstvu práce a sociálních věcí, přes organizační struktury krajských poboček, až po jednotlivá kontaktní pracoviště a strukturu jejich jednotlivých pracovišť.

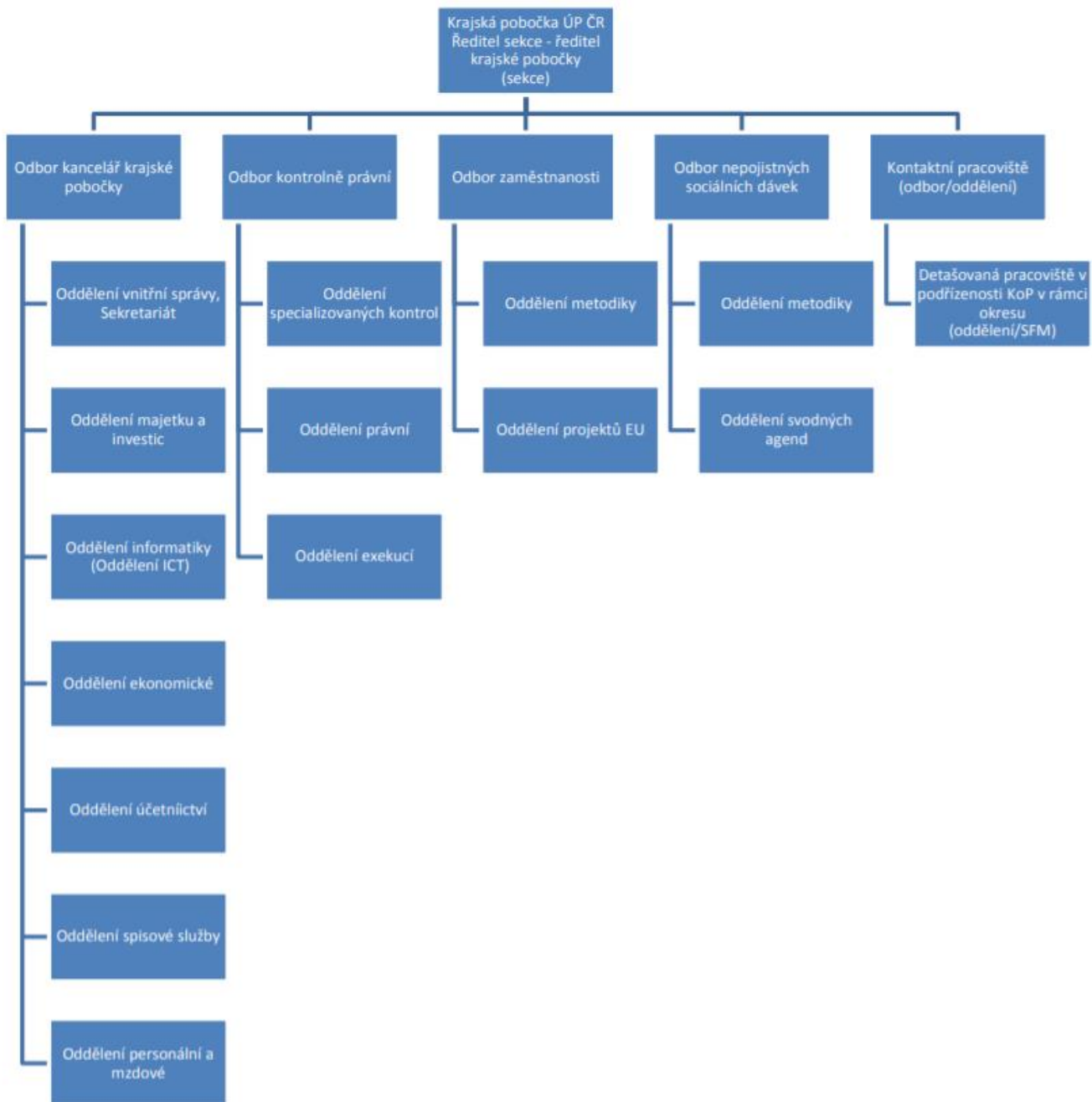
Generálnímu ředitelství, které je řízeno generálním ředitelem, je přímo podřízeno jedenáct odborů (ekonomický, zaměstnanosti, sociálních věcí aj.), pracovníci vztahů k veřejnosti a čtrnáct krajských poboček, z nichž jedna je předmětem této práce.

Krajské pobočky jsou organizačními útvary Úřadu práce ČR. Každá krajská pobočka (sekce) má jednoho krajského ředitele a jemu podřízené ředitele odborů krajské pobočky a ředitele vybraných kontaktních pracovišť, kterých je celkem sedmdesát sedm v celé ČR.

Kontaktní pracoviště jsou organizačními útvary krajských poboček a jsou to buď detašovaná pracoviště, dislokovaná uzemní pracoviště či výjezdní pracoviště.



Obrázek 5: Organizační struktura krajské pobočky úřadu práce ČR



Zdroj: Příloha č.2 k organizačnímu řádu Úřadu práce ČR účinného k 1. 1. 2019

Obrázek 6: Struktura kontaktního pracoviště podřízeného krajské pobočce úřadu práce



Zdroj: Příloha č.3 k organizačnímu řádu Úřadu práce ČR účinného k 1. 1. 2019

Kontaktní pracoviště využívají plochou organizační strukturu, což klade nároky na kvalitu ředitelů jednotlivých pracovišť a zároveň urychluje komunikaci mezi řediteli a jim podřízenými odděleními.

SFM v grafu jsou samostatná funkční místa spadající přímo pod ředitele, nelze je zařadit pod ani jedno z podřízených oddělení.

Poslední změna organizačního řádu je velmi aktuální, protože vešla v platnost 1. 1. 2019. Při této změně došlo ke snížení počtu podřízených oddělení odboru zaměstnanosti na úrovni krajské pobočky. Organizace se v důsledku této změny takřka nezměnila, jednalo se především o kosmetickou úpravu.

### 4.1.3 Rozhodování

Dle Etického kodexu zaměstnanců úřadu práce České republiky má zaměstnanec za úkol volit nejvhodnější řešení s ohledem na veřejný zájem a okolnosti konkrétního případu. Objektivně nesmí být jednání zaměstnance vnímáno jako nespravedlivé. Zaměstnanec také respektuje koncepce, priority a cíle rezortu MPSV, vnitřní předpisy a pokyny nadřízených.

Dle směrnice ředitele krajské pobočky se rozhodování v organizaci řídí kritérii „3E“, což značí hospodárnost, efektivnost a účelnost.

## **4.1.4 Plánování**

### **Krátkodobé plánování**

Krátkodobé plánování probíhá v rámci jednotlivých projektů se zaměřením na jednotlivé cílové skupiny. Tyto projekty mají za úkol navýšit zaměstnavatelnost klientů pro navýšení jejich šance nalezení práce, podporu odborného vzdělávání zaměstnanců, popř. opětovného získání pracovních návyků a zvýšení jejich uplatnitelnosti na volném trhu práce. Pro zaměstnavatele je důležité disponovat kvalifikovanou pracovní silou.

Každý projekt má rozplánované jednotlivé fáze. Projekty se dělí na:

- celorepublikové, kterých může využít každá krajská pobočka a
- specificky konstruované pro jednotlivé kraje, což závisí na úrovni nezaměstnanosti daného kraje.

Uvedené projekty jsou financovány z Evropského sociálního fondu.

Celorepublikové projekty jsou například Podpora zaměstnanosti dlouhodobě evidovaných uchazečů o zaměstnání, Nové pracovní příležitosti, Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců, Efektivní služby zaměstnanosti či Podpora informačních a poradenských středisek ÚP ČR.

Krajské projekty jsou rozděleny podle programových období, v aktuálním období je k dispozici například operační program Zaměstnanost či operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání.

Kraje s vyšší mírou nezaměstnanosti mají koncipované speciální programy, např. Flexibilně do práce v Ústeckém kraji, Společně to dokážeme v Ústeckém kraji či Příležitost dělá zaměstnance v Moravskoslezském kraji.

### **Aktivní politika zaměstnanosti**

Velmi důležitou činností úřadu práce je tzv. Aktivní politika zaměstnanosti (APZ), což je souhrn aktivit směřujících k dosažení maximální úrovně zaměstnanosti. Úřad práce dle potřeby spolupracuje s jinými subjekty na trhu práce.

## **Dlouhodobé plánování**

Plánování na nejvyšší úrovni v instituci vychází ze strategického rámce politiky zaměstnanosti do roku 2030. Tento strategický rámec byl formulován v roce 2018 oddělením koncepcí a strategií trhu práce. Vizí pro rok 2030 je český trh práce, který se bude opírat o efektivní a kooperující služby zaměstnanosti. Tyto služby budou schopné reakce na globální trendy a podstatou trhu bude zajistit pracovní sílu a způsob obživy obyvatelstvu České republiky. Podstatná část plánovaných úprav se týká aktivní politiky zaměstnanosti. Strategický rámec není detailní plán se specifickými postupy, ale spíše nástin obecných zásad, dle kterých se bude úřad práce řídit v následujícím desetiletí.

Strategický rámec staví na čtyřech vzájemně se podporujících pilířích:

### **1. Predikce a prevence**

Cílem je vytvoření statistických a monitorovacích systémů a dokončení predikčního systému trhu práce KOMPAS, jehož dobudování je plánováno na rok 2020. Dále jde o vytvoření profilace uchazečů o práci a prevenci vzniku nezaměstnanosti.

### **2. Individualizace**

Individualizace se týká především individuálního přístupu k zaměstnavatelům, zaměstnancům a jednotlivým regionům.

### **3. Adaptace**

Adaptování v horizontu následujících let cílí na adaptaci pracovní síly, adaptaci zaměstnavatelů a adaptaci prostředí. Klientům bude zajištěna možnost rozvoje vzdělání pro navýšení kvalifikace tvorbou kvalifikačních soustav s vazbou na obdobné evropské modely.

### **4. Efektivizace**

Pojem efektivizace se zaměřuje především na využití digitalizace pro optimalizaci personálních zdrojů a poskytování individualizovaných služeb s klientsky zaměřeným přístupem. Vyšší digitalizace a využití moderních komunikačních technologií umožňuje zajistit klientský komfort, dostupnost a časovou úsporu. Zefektivněno by mělo být

i hodnocení výsledků úřadu práce, a to nastavením systému hodnocení služeb zaměstnanosti a aktivní politiky práce a uvedení systému v praxi.

Dále je v rámci zvýšení efektivity plánována podpora spolupráce subjektů na trhu práce využitím zákonem definovaných poradních sborů ze zástupců ÚP ČR, odborů, zaměstnavatelů a územních samosprávných celků.

## **4.2 Modernizace veřejné správy v Evropě**

Grospič, Louda & Vostrá (2005) popisují změny v jednotlivých evropských státech a reformy jejich veřejné správy.

V Portugalsku byla pro občany zřízena moderní informační databáze o správních postupech a službách, dále přijata Charta kvality veřejných služeb, zřízeno Občanské fórum ze zástupců odborů a organizací, které jsou v přímém styku s občany. Fórum komunikuje s orgány veřejné služby a podává návrhy na změny pro zjednodušení úředních postupů. Také byly zřízena místa (one-stop-shop) pro občany a podnikatele, kde lze najednou vyřídit formality správního řízení.

Nizozemská veřejná služba vytvořila vyšší úroveň státní služby, zaměstnanců se statutem vyšších státních úředníků. Reforma zde především přibližuje podmínky zaměstnanců veřejného sektoru podmínkám zaměstnanců soukromého sektoru.

V Irsku byl vládou v rámci modernizace veřejné správy přijat Akční program a zákon o managementu veřejné administrativy, jenž má za úkol specifikovat odpovědnost vyšších úřednických pozic a politiků. Navržená opatření schvaluje ministr a předkládá je parlamentu.

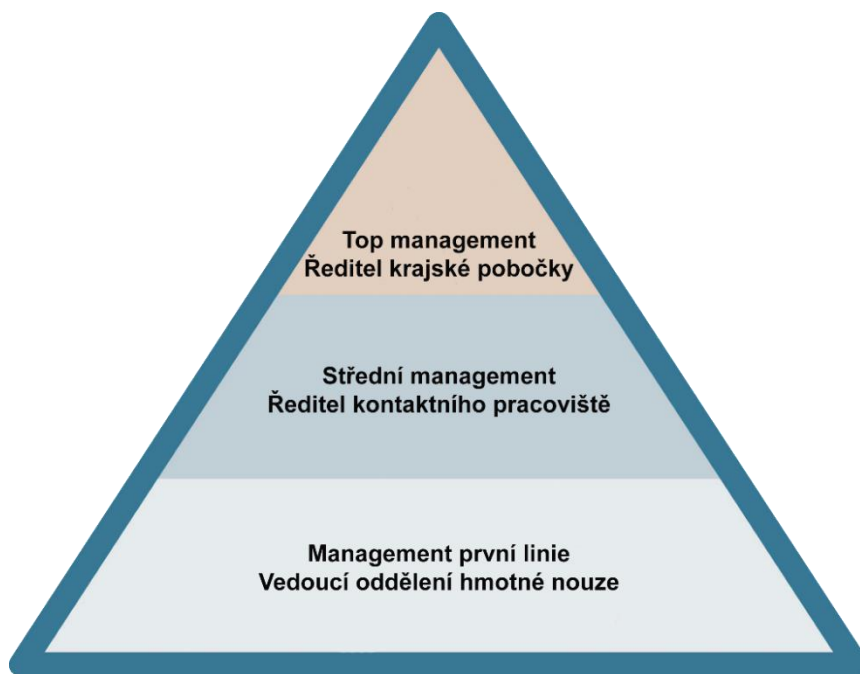
Německým řešením je soustředit se na analyzování několika základních aktivit, například správní politiku a strategické plánování, změny v organizaci veřejné správy, personální politika či e-government.

## 4.3 Sběr dat

Data pro praktickou část této práce byla sebrána pomocí rozhovorů s předem připravenými otázkami týkajícími se manažerských funkcí v instituci. Rozhovory byly vedeny se zaměstnanci na různých manažerských úrovních instituce úřadu práce. Rozhovory proběhly v budově krajské pobočky úřadu práce. Časová dotace každého rozhovoru byla 30 minut s prostorem na doplňující otázky. Rozhovory byly provedeny s ředitelem krajské pobočky, ředitelem kontaktního pracoviště a vedoucím oddělení hmotné nouze.

Otázky rozhovoru se týkaly především manažerských funkcí a obecného provozu instituce.

Obrázek 7: Respondenti rozhovorů podle manažerské úrovně



Zdroj: Vlastní tvorba

### Jaké jsou hlavní cíle instituce?

Ředitel krajské pobočky: Přispět k sociálnímu smíru a pomoci lidem, kteří nevyjdou s prostředky a usnadnit jim nalezení práce. Zároveň fungovat v mezích zákona a interních předpisů.

Ředitel kontaktního pracoviště: Zprostředkovat co nejvíce lidem práci a těm s obzvlášť nepříznivými podmínkami zajistit důstojný život bez možnosti sociálního vyloučení.

Vedoucí oddělení hmotné nouze: Zabránit sociálnímu vyloučení klientů.

## **Jakým způsobem se vyhodnocují výsledky, jak vyhodnocování probíhá a kdo ho provádí?**

Ředitel krajské pobočky: Vyhodnocování probíhá tak, že vedení stanoví, na co se zaměřit a určí cíle. Stanovování cílů tedy probíhá seshora na základě statistiky, v některých případech bez ohledu na praxi.

Ředitel kontaktního pracoviště: Výsledky se vyhodnocují podle indikátorů např. četnosti uskutečněných kontaktů s klientem, počtu vyhotovených rozhodnutí, objemu vyplacených finančních prostředků, kvalitě a počtu provedených sociálních šetření.

Indikátory jsou stanoveny buď v rámci projektu, v případě posuzování výkonnosti jednotlivých zaměstnanců metodickým postupem pro měření efektivity prováděných správních úkonů. Zřetel se bere na čas a kvalitu provedených úkonů.

Kontroly se provádí ze strany nadřízených a ze strany kontrolních orgánů. Cílem kontrol je dodržování správních předpisů a kontrola hmotněprávní a procesní. Na základě prováděných kontrol je důležité eliminovat jednotlivé dílčí nedostatky a přímo vyloučit zásadní systémová pochybení.

Vedoucí oddělení hmotné nouze: Vyhodnocení se provádí na základě zajištění analýzy měření výkonnosti jednotlivých úseků.

## **Jaká je volnost, kreativita a flexibilita zaměstnance?**

Ředitel krajské pobočky: Zanedbatelná. Činnosti zaměstnanců jsou popsány zákonem a ve vztahu k lidem není pro kreativitu moc místa. Větší kreativita se může projevit například ve spolupráci se školstvím či obcemi.

Ředitel kontaktního pracoviště: Volnost zaměstnanců je jen v mezích zákona. Kreativita zaměstnanců spočívá v individuálním přístupu vůči každému klientovi se zřetelem na jeho zvláštní vlastnosti (praxi, vzdělání, mobilitu) a zdravotní stav.

Vedoucí oddělení hmotné nouze: Vůbec žádná, vše je přísně dáno předpisy.

## **Jakým způsobem probíhá v organizaci plánování a kdo v organizaci plánuje?**

Ředitel krajské pobočky: Naše klientela je daná a nelze početně ovlivnit. U nás se výrazně plánovat nedá, v současnosti pracujeme dle příkazů shora dle vybraných ukazatelů. Jedná se spíše o dlouhodobé plánování.

Ředitel kontaktního pracoviště: Plánování v organizaci probíhá na základě predikce trhu práce a na základě rozdělení do cílových skupin, které jsou nejvíce na trhu práce nejvíce ohroženy.

Metodiku plánování udává generální ředitelství ve spolupráci s MPSV. Plánování na regionální úrovni provádí analytičtí pracovníci oddělení trhu práce.

Na závěr jednotlivých projektů se vyhodnocuje, zda se klientům z cílových skupin podařilo najít práci, zda v této práci setrvávají nebo se po krátké době vrací do evidence nezaměstnaných.

Vedoucí oddělení hmotné nouze: V organizaci plánuje vedoucí organizace na základě normativních regulací. Vedoucí pracovník plní předem připravené normativy, v instituci se moc plánování neděje.

## **Jsou nějaké změny, které byste navrhli v rámci plánování?**

Ředitel krajské pobočky: Zaměřit se na stanovování cílů s ohledem na praxi s konzultací se zaměstnanci, co to dělají. Měli bychom více naslouchat nejnižším článkům, okresům a jednotlivým pracovištím pro větší provázání s praxí.

Ředitel kontaktního pracoviště: Při měření výkonnosti předem stanovit výkonnostní cíle a jednotná kritéria.

Vedoucí oddělení hmotné nouze: Nevyhodnocovat výsledky změn zpětně, ale testovat je před uvedením do praxe.



## **Jak probíhá interní a externí komunikace? do jaké míry jsou využívány webové stránky a sociální média?**

Ředitel krajské pobočky: Komunikace probíhá standardně pomocí porad na všech úrovních, informace stejně tak tečou metodicky z jednotlivých úřadů na základě odbornosti. Webové stránky jsou stále vylepšovány, sociální média spíše začíná a nejsou plošně využívána.

Ředitel kontaktního pracoviště: Komunikace je dána pracovním řádem a etickým kodexem zaměstnanců ÚP ČR.

Vedoucí oddělení hmotné nouze: Komunikace probíhá pomocí vnitřních elektronických systémů. Vnější pomocí doručování rozhodnutí a webových stránek. Sociální média nesmíme využívat a byla zrušena, nebyla považována za relevantní.

## **Jsou nějaké změny, které byste navrhli v rámci komunikace?**

Ředitel krajské pobočky: Elektronizace státní správy ve smyslu umožnění podání žádosti po internetu po vzoru ostatních zemí, například podle Holandska žádání o dávky a evidence klientů online. Bohužel to zákon zatím neumožňuje.

Ředitel kontaktního pracoviště: Zjednodušení spisové služby vedoucí ke zlepšení oběhového dokumentu. Rozvoj komunikace klientů s úřadem online, například podání žádosti online.

Vedoucí oddělení hmotné nouze: Zrušit doručování písemností, přičemž většina příjemců si ji ani nevyzvedne a úřadu práce vznikají zbytečné náklady. Jako alternativa by posloužilo přímé doručování.

## **Na základě čeho probíhá proces rozhodování? Kdo v instituci rozhoduje? Jakou volnost mají ředitelé jednotlivých poboček?**

Ředitel krajské pobočky: ve správním řízení rozhoduje příslušný odborný pracovník bez zásahu vedoucího. Rozhodování za instituci probíhá seshora, ředitelé poboček mají volnost výběru lidí do poradního sboru a v ostatní personalistice.

Ředitel kontaktního pracoviště: V rozhodovací činnosti je důležité vyvarovat se chyb, která by obsahovala chybná právní ustanovení nebo by neobsahovala dostatečné vyhodnocení a výklad právních předpisů.

Vedoucí oddělení hmotné nouze: Rozhoduje se podle principu správního řízení, např. rozhodování při výdeji dávek musí být dvoustupňové, aby nedošlo ke zneužití, tzn. kdo dávku zpracovává nesmí rozhodnout o její výplatě.

### **Jsou nějaké změny, které byste navrhli v rámci rozhodování?**

Ředitel krajské pobočky: Možnost volnějšího rozhodování na úrovni kraje.

Ředitel kontaktního pracoviště: V rozhodovací činnosti je důležité vyvarovat se chyb, která by obsahovala chybná právní ustanovení nebo by neobsahovala dostatečné vyhodnocení a výklad právních předpisů.

Vedoucí oddělení hmotné nouze: pro efektivnější rozhodování je potřeba přiblížit ministerstvo a generální ředitelství praktickým případům, v současnosti je management odtržený od reality.

### **Kde vzniká organizační struktura? K jakým změnám došlo v posledních letech? Jste spokojeni s dosavadní strukturou?**

Ředitel krajské pobočky: Organizační struktura je daná zákonem o úřadu práce. Zažili jsme různé varianty, například přímé řízení ministerstvem. Současným problémem úřadu práce je, že je jako celek označen za správní úřad a spousta věcí musí být schválena generálním ředitelstvím, oproti ostatním veřejným institucím.

Ředitel kontaktního pracoviště: Organizační struktura je tvořena v rámci legislativního rámce.

Vedoucí oddělení hmotné nouze: Organizační struktura je stanovena MPSV na základě předchozích období, je dána logicky z procesních věcí.

### **Jsou nějaké změny, které byste navrhli v rámci organizování?**

Ředitel krajské pobočky: Lepší strukturu s volnějším rozhodováním na krajské úrovni.

Ředitel kontaktního pracoviště: Přidat jeden organizační stupeň a přiřadit vedoucího pracovníka především pro samostatná funkční místa, a to pro zpřehlednění komunikace a snížení počtu přímých podřízených řediteli kontaktního pracoviště.

Vedoucí oddělení hmotné nouze: Současná organizační struktura je vyhovující pro fungování úřadu práce.

### **Znáte pojmy e-government, Smart administration, New public management?**

Ředitel krajské pobočky: E-government je snaha co nejvíce věcí odbavit elektronicky ve vztahu s klientem. Smart administration souvisí s pojmem e-government. NPM rozebírá princip přenesení rozhodovací pravomoci zodpovědnosti na nižší úrovně organizace.

Ředitel kontaktního pracoviště: Teorie managementu nevyužíváme, e-government je součástí digitalizace veřejných systémů.

Vedoucí oddělení hmotné nouze: Ne.

### **Jsou nějaké změny, které byste navrhli v rámci obecného fungování instituce?**

Ředitel krajské pobočky: Digitalizace pro usnadnění činnosti a propojení databází veřejné správy pro omezení uschovávání písemností, například po vzoru Německa, kde jsou veškeré písemnosti již digitalizovány.

Další změnou by bylo více naslouchat nejnižším článkům instituce a stanovení lokálních cílů. I současná situace vycházející ze statistiky má ale své výhody.

Ředitel kontaktního pracoviště: Zjednodušit správní řízení.

Vedoucí oddělení hmotné nouze: Restrikce zbytečné administrativy a opakujících se činností. Lidský faktor je nákladný a zaměstnanci dělají mnoho opakovaných a neúčelných úkonů. Řešením by bylo třeba využití programů s automatickým zadáváním.

## **4.4 Vyhodnocení současného stavu**

Současný stav managementu veřejné správy je velmi obtížné vyhodnotit jako celek, vzhledem k tomu, že se jedná o soustavu systémů s rozdílnými zaměřenými a cíli. Zároveň vyhodnocování dosažení těchto cílů je velmi specifické a oproti soukromé sféře se neodvíjí od ekonomických výsledků organizace či finanční analýzy.

Za společné měřítko dosažení cílů veřejných institucí se považuje efektivita, účelnost a minimalizace nákladů. Z toho důvodu se projekty veřejných institucí hodnotí individuálně s ohledem na jejich vytyčený cíl. Zároveň se z pohledu manažerských funkcí liší jednotlivé

články organizační struktury, například krajské pobočky, jen minimálně, protože jsou povinné dodržovat stejné standardy a normy jako ostatní.

Plánování v organizaci řídí MPSV a generální ředitelství podle dokumentů obsahujících vize v horizontu desetiletí. Krátkodobé plánování je individuální pro projekty instituce v jednotlivých krajích.

Vnější komunikace probíhá především korespondenčně pomocí písemností a elektronické pošty, interní komunikace využívá také elektronické pošty a přímé osobní komunikace.

Rozhodovací pravomoc manažerů (ředitelů) je jasně vymezena legislativně, oproti soukromému sektoru je minimální. Většina rozhodovacích procesů probíhá na úrovni MPSV a generálního ředitelství.

Organizační struktura je pevně stanovená a odpovídající funkcím instituce. Jednotlivá oddělení mají odlišnou strukturu vycházející z předchozích zkušeností. O jejím uspořádání rozhoduje opět MPSV a generální ředitelství.

## 5 Návrhy na změny v organizaci

Návrhy změn vychází především ze zpětné vazby z rozhovorů řídicích zaměstnanců instituce. Současný stav činností úřadu práce je zpravidla stanoven českou legislativou a změny legislativy je nutné nejdříve prosadit v Parlamentu ČR. Tímto vzniká zásadní problém, kdy navrhované změny v organizaci musí projít několika manažerskými úrovněmi a konečné rozhodnutí ovlivňuje i politický faktor, což proces změn zpomaluje a znesnadňuje provedení i těch nejjednodušších úprav. Vlivem takového zpomalení procesu, probíhají změny ve veřejné správě v horizontu měsíců a nezdědka let, přičemž i desetiletí staré publikace zůstávají stále aktuální.

*„Představy, že pouhým uplatněním manažerských metod lze zdokonalit ústřední státní správu a její chod jsou mylné. Pokud nebudou ministerstva a ústřední úřady zbaveny operativních kompetencí nebo dokonce prvoinstančního rozhodování, a toho lze dosáhnout pouze cestou zákona, zrušením operativních kompetencí ministerstev a ústředních správních úřadů a specifikací jejich působnosti koncepčního charakteru, zejména legislativních strategického plánování, dozorových, metodických implementace modernizačních opatření apod., nebudou moci lépe plnit svá poslání na úsecích legislativy, strategického plánování, koncepce a implementace modernizačních opatření“ (Grospič, 2005).*

Konkrétními změnami pro zefektivnění činnosti úřadu by bylo například navýšení rozdílu životního minima a minimální mzdy, zjednodušení správního řízení vedoucí k odbourání byrokracie změnou speciálního zákona o dávkách či periodické vyhodnocování dopadu efektivního užití sociálních dávek.

Dalším problémem je odtržení nejvyšších úrovní managementu od reality praktikovaných řešení. Systém ÚP jako celek je řízen shora s příkazy pro tisíce zaměstnanců zadávající často přebytečné úkony, které by bylo možno omezit. Řešením by bylo navýšení zpětné vazby z nejnižších úrovní managementu a pružnější reakce generálního ředitelství na zpětnou vazbu týkající se problémů v praxi.

Jednou z nadbytečných funkcí je například doručování písemností pro komunikaci rozhodnutí úřadu klientům poštou do vlastních rukou, přičemž velká část klientů si písemnost nevyzvedne a úřad práce předpokládá tzv. fikci doručení. Instituci tak vznikají

zbytečné náklady. Řešením by byla digitalizace těchto písemností a doručování jen v elektronické podobě. Využitelnost by ovšem závisela na dostupnosti takového systému a komfortnosti uživatelského prostředí.

Optimálním řešením by bylo zajistit komplexní provázanost informačních systémů v celém systému veřejné správy a dostupnost informací mezi orgány státní správy a samosprávy.

Navrhovanou změnou v organizační struktuře je navýšení počtu podřízených úrovní řediteli kontaktního pracoviště (střední management) z jedné na dvě, přičemž samostatná funkční místa, která spadají v současnosti přímo pod ředitele budou řízena zvláštním vedoucím pracovníkem, který se bude zodpovídat přímo řediteli kontaktního pracoviště.

Na nejnižší úrovni managementu je organizační struktura vyhovující pro plnění činností úřadu práce.

Problémem plánování ve veřejné správě je jeho nedostatek. Změnou zákonů často dochází k uvedení v praxi nevyzkoušených a předem netestovaných řešení. K vyhodnocování výsledků těchto řešení dochází zpětně až po určité době využití v praxi. Takto bývají do praxe uvedena řešení, která mají fungovat progresivně a přinést zlepšení, ale ve skutečnosti dochází k opaku a jejich účinky práci zaměstnanců ztěžují.

Vzhledem k managementu řízenému shora mají nižší manažeři minimální volnost při rozhodování, jejich pravomoc je dána normativně ze zákonů. Možným řešením by bylo zavedení systému rychlejší zpětné vazby a přiblížení nejvyššímu managementu situaci v praxi. Při současné situaci generální ředitelství, popř. MPSV rozhoduje pro příliš početnou skupinu podřízených a i menšími změnami ovlivňuje tisíce úkonů provedených zaměstnanci, kteří nemají dostatečné pravomoci, aby vždy jednali s nejvyšší efektivitou s ohledem na omezení stanovená shora.

## 6 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo popsat vybrané manažerské funkce ve veřejné správě, konkrétně v státní instituci Úřadu práce České republiky. Po studiu odborné literatury a příslušné teorie následovalo studium vnitřních předpisů instituce, její struktury a fungování. Tato problematika se projevila jako velmi komplexní, vzhledem k tomu, že jednotlivé úseky instituce slouží k rozdílným účelům řešících problematiku sociálních věcí a zaměstnanosti. Mimo vnitřní předpisy se zaměstnanci musejí vždy řídit platnou legislativou, která striktně vymezuje jejich pravomoci a omezení.

Klíčovým problémem bylo nalezení skutečného propojení teorií s praxí. Z rozhovorů vyplynulo, že ač se teoretické teze o veřejné správě na obecné rovině shodují s praktickým využitím, především důraz na efektivitu, hospodárnost, spokojenost klientů a další podobné zásady, v praxi je kladen důraz na řešení konkrétních situací, a to velmi specifickými postupy. Tyto postupy vycházejí například ze správního řízení, které se řídí správním řádem dle zákona č. 500/2004 Sb. či jiných specializovaných zákonů týkajících se dané problematiky.

Výsledkem je jednodušší specifikace manažerských činností a funkcí v širším významu, například jasné určení organizační struktury, rozdělení vnitřní a vnější komunikace, podkladů pro plánování a rozhodování. Velmi komplikované je naopak určení těchto funkcí v užším významu, vzhledem k množství činností, jejich pravidel a omezení.

V porovnání s managementem soukromého sektoru není možné použít pojmů jako „lepší“ a „horší“, vzhledem k odlišnosti cílů těchto sektorů. Organizace soukromého sektoru se zaměřují především na ekonomické ukazatele, finanční výsledky či postavení na trhu. Instituce sektoru veřejného jsou zaměřeny především na plnění jejich funkcí dlouhodobě, efektivitu a udržitelnost. V oblasti financí se jedná spíše o minimalizaci nákladů než maximalizaci zisku.

Ačkoliv se veřejný sektor postupně přibližuje praktikám soukromého sektoru (New public management, e-government a digitalizace), změny v něm probíhají mnohem pomaleji a vzhledem k charakteru a omezení (finančním i legislativním), zatím není možné, aby veřejný sektor fungoval se stejnou flexibilitou jako sektor soukromý.

# I Summary and Keywords

This work explores managerial functions and their use in the public sector. The primary focus is on the four following functions: planning, organizing, decision making and communication. The subject of the work is a specific labor office. To emphasize the focus on the target area, the work also analyzes the differences between public and private sector both in theory and in practice.

The data was collected through conducting interviews with several managers of the labor office on different management levels. The interviews took place at the labor office with a set time limit and questions that were prepared in advance. The intended purpose of this work is to create and suggest plausible changes for the betterment of the system based on the collected data from the interviews. The result focuses on tailoring changes fitting specifically for the subject while taking the reality such as legal and political limitations into consideration.

Because of the limitations, management of public sector is a very specific issue that adheres to a different set of rules in comparison to the private sector. Its functions are focused strictly on the practice. The work also describes what these rules are.

The conclusion of this bachelor's thesis further describes the different approaches and focus of each sector. The public sector's primary focus is to satisfy its customers with efficiency and sustainability while minimizing the costs. On the contrary the private sector organizations focus on financial indicators, e.g. turning profit or maximizing its market value while also minimizing its costs.

## **Keywords:**

Managerial functions, Public sector, Private sector, Labor office, Management levels



## II Seznam použitých zdrojů:

### Seznam použité literatury

- Bělohávek, F., Košťan, P., Šuleř, O., (2001). *Management*. Olomouc: Rubico.
- Borovičková, H., Jech, J., (2010). *Průručka pro člena zastupitelstva obce po volbách*. Praha: Svaz měst a obcí České republiky.
- Donnelly, J., Gibson, J., Ivancevich, J., (1997). *Management*. Praha: Grada.
- Fotr, J., Dědina, J., (1997). *Manažerské rozhodování*. Praha: Ekopress
- Fotr, J., Dědina, J., Hrůzová, H., (2000). *Manažerské rozhodování*. Praha: Ekopress.
- Handy, Ch., (2016). *Druhá křivka: jak neminout odbočku do budoucnosti*. Praha: Management Press.
- Hendrych, D., (2014). *Správní věda. Teorie veřejné správy*. Praha: Wolters Kluwer.
- Jakubíková, D. (2008) *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada.
- Káňa, P., (2007). *Základy veřejné správy: vybrané kapitoly veřejné správy pro studium žáků středních škol*. Ostrava: Montanex.
- Louda, T., Grospič, J., Vostrá, L., (2006). *Modernizace veřejné správy v Evropě a České republice*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk.
- Lussier, R., (2019). *Management Fundamentals: Concepts, Applications, and Skill Development*. Los Angeles: Sage.
- Marek, J., Pánková, M., (2003). *Reforma veřejné správy v České republice*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky.
- Ochrana, F. (2001) *Veřejný sektor a efektivní rozhodování*. Praha: Management Press.
- Peková, J., Pilný, J., Jetmar, M., (2008). *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. Praha: ASPI
- Půček, M., Ochrana, F., a kol., (2005). *Chytrá veřejná správa: kohezní politika*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, Národní orgán pro koordinaci.

Robbins, S., De Cenzo, D., Coulter, M., (2017). *Fundamentals of Management: Management Myths Debunked!*. Boston: Pearson.

Řezáč, J., (2009). *Moderní management: manažer pro 21. století*. Brno: Computer Press.

Siegel, M., Stejskal, J., Stránská Kořátková, P., (2011). *Management veřejného sektoru*. Pardubice: Univerzita Pardubice.

Strecková, Y., Malý, I., (1998). *Veřejná ekonomie pro školu a praxi*. Praha: Computer Press.

Veber, J., a kol., (2009). *Management*. Praha: Management Press.

Wright, G., Nemeč, J., (2013). *Management veřejné správy: teorie a praxe: zkušenosti z transformace veřejné správy ze zemí střední a východní Evropy*. Praha: Ekopress.

## Seznam internetových zdrojů

Česká republika (2004). *Zákon č. 435/2004 Sb., Zákon o zaměstnanosti*. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-435>

Česká republika (2004). *Zákon č. 500/2004 Sb., Správní řád*. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-500>

Česká republika (2011). *Zákon č. 73/2011 Sb., Zákon o úřadu práce České republiky a o změně souvisejících zákonů*. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-73>

Ministerstvo práce a sociálních věcí (2012). *Etický kodex zaměstnanců rezortu Ministerstva práce a sociálních věcí*. Dostupné z: [https://www.mpsv.cz/files/clanky/13485/PM\\_18\\_2012.pdf](https://www.mpsv.cz/files/clanky/13485/PM_18_2012.pdf)

Martinovičová, D., Konečný, M., Vavřina, J., (2014). *Úvod do podnikové ekonomiky*. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?id=H6V6BwAAQBAJ&dq=mana%C5%BEersk%C3%A9+funkce&hl=cs&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.cz/books?id=H6V6BwAAQBAJ&dq=mana%C5%BEersk%C3%A9+funkce&hl=cs&source=gbs_navlinks_s)

Ministerstvo práce a sociálních věcí (n.d.). *Co je eGovernment?*. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/co-je-egovernment.aspx>

### **III Seznam obrázků a tabulek**

#### **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Plochá organizační struktura .....	9
Obrázek 2: Strmá organizační struktura.....	9
Obrázek 3: Typy rozhodovacích problémů podle úrovní řízení .....	13
Obrázek 4: Model komunikace se zpětnou vazbou .....	15
Obrázek 5: Organizační struktura krajské pobočky úřadu práce ČR.....	28
Obrázek 6: Struktura kontaktního pracoviště podřízeného krajské pobočce úřadu práce ....	29
Obrázek 7: Respondenti rozhovorů podle manažerské úrovně.....	33

#### **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Úrovně plánování.....	7
----------------------------------	---

## **IV Seznam příloh**

Příloha 1: Strukturovaný rozhovor.....	48
--	----

## V Přílohy

### **Příloha č.1: Strukturovaný rozhovor**

Jaké jsou hlavní cíle instituce?

Jakým způsobem se vyhodnocují výsledky, jak vyhodnocování probíhá a kdo ho provádí?

Jaká je volnost, kreativita a flexibilita zaměstnance?

Jakým způsobem probíhá v organizaci plánování a kdo v organizaci plánuje?

Jsou nějaké změny, které byste navrhli v rámci plánování?

Jak probíhá interní a externí komunikace? Do jaké míry jsou využívány webové stránky a sociální média?

Jsou nějaké změny, které byste navrhli v rámci komunikace?

Na základě čeho probíhá proces rozhodování? Kdo v instituci rozhoduje? Jakou volnost mají ředitelé jednotlivých poboček?

Jsou nějaké změny, které byste navrhli v rámci rozhodování?

Kde vzniká organizační struktura? K jakým změnám došlo v posledních letech? Jste spokojeni s dosavadní strukturou?

Jsou nějaké změny, které byste navrhli v rámci organizování?

Znáte pojmy e-government, Smart administration, New public management?

Jsou nějaké změny, které byste navrhli v rámci obecného fungování instituce?