

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Max Weber a panství.....	60
Příloha č. 2 – Veřejná a soukromá správa.....	61
Příloha č. 3 – Hlavní varianty hierarchické struktury.....	62
Příloha č. 4 – Organizace veřejného sektoru v ČR.....	65
Příloha č. 5 – Základní rozdíly mezi kvalitativním a kvantitativním výzkumem.....	68
Příloha č. 6 – Správní reformy v duchu NPM.....	69
Příloha č. 7 – Organizační struktura Úřadu městské části Prahy 4.....	70
Příloha č. 8 – Scénář rozhovoru.....	72
Příloha č. 9 – Grafická úprava dotazníku.....	74
Příloha č. 10 – Průběh výzkumu.....	76
Příloha č. 11 – Vyhodnocení dotazníku.....	78

PŘÍLOHA Č. 1

MAX WEBER A PANSTVÍ

Tabulka sestavena na základě přečtené literatury: Weber (1997), Keller (2007), Giddens (1999).

	LEGÁLNÍ PANSTVÍ/BYROKRACIE	CHARISMATICKÉ PANSTVÍ	TRADIČNÍ PANSTVÍ
Poslušnost vůči:	Neosobním principům	Osobní autorita vůči charismatickému vůdci	Osobní autorita vůči pánovi
Členění	Hierarchie pravomocí, pyramida, centralizované rozhodování	Žádné	Pán je hlavní, pracovníci zodpovídají přímo jemu
Hmotné prostředky, se kterými pracují	Nevlastní (kancelář, nábytek apod.)	Někdy se brání penězům	Vlastní nástroje
Úkoly	Jasně rozdělené, odvozené od pozice, kterou pracovník zastává Vykonává odborně školený personál	Lidé podporují vůdce v jeho poslání	Nahodile rozdávané, bez podmínky kvalifikace
Pravomoci	Dle hierarchické struktury	Má kvalifikovaný charismatický vůdce	Různé dle nálady pána
Vytvořeno	Uměle	Přirozeně	Přirozeně
Zaměření	Každodenní řešení problémů	Řeší krizové situace	Každodenní řešení problémů
Platná pravidla	Neosobní předpisy, aplikovatelné na všechny členy společnosti (rovnost všech)	Žádná	Přežaty z minulosti, rozmanité aplikace podle stavovských privilegií a lokálních zvláštností
Technické přednosti	Přesnost, rychlost, jednoznačnost, návaznost, diskrece, striktní podřízenost		
Podmínky pro vznik panství	Rozvoj peněžního hospodářství, kvantitativní růst státu a masové strany, kvalitativní rozvoj administrativních úkolů	Přijetí vůdci vize	Patriarchální – vlastnictví, instituce otroctví, postupně decentralizace a politické útvary
Myšlení	Racionalismus – pravidla, účel, prostředek, neosobnost	Neracionální hospodaření	Hospodárná domácnost
Struktura	Stálá, všední	Nestálá	Stálí všední

PŘÍLOHA Č. 2

VEŘEJNÁ A SOUKROMÁ SPRÁVA

Tabulka sestavena na základě přečtené literatury: Hendrych (2009), Ochrana (2001) a Pomahač (2002).

	VEŘEJNÁ SPRÁVA	SOUKROMÁ SPRÁVA
Právní vázanost	Stanovené působnosti a pravomoci každému jejímu vykonavateli	Volnost jednání. Právní řád vymezuje pouze rámec jednání
Cíl a úkoly	Veřejná organizace je povinna vykonávat úkoly stanovené v zákonech a jiných právních předpisech	Soukromá organizace si sama stanovuje cíl a úkoly, které chce dosáhnout, i to, jakými metodami jich dosáhne.
Možnost změny úkolů	Malý prostor pro změnu	Velký prostor pro změnu
Postavení	Monopol správních úřadů a orgánů na výkon určitých veřejných služeb	Konkurence na trhu
Vykonavatelé	Vláda, Úředníci	Management podniku
Řídící pracovníci	Volení (vláda), jmenování	Vybírání – akcionáři vybírají management
Právo	Vynucovací prostředky – vymáhání daní apod.	Nemá taková práva jako veřejná správa
Typická organizační struktura	Vertikálně-orientovaná struktura (pyramida)	Vertikální, od konce 20. st. spíše horizontální nebo síťová struktura
Poptávka pochází z	Potřeb stanovených od politiků, správy	Potřeb trhu
Měření výkonnosti	Problematické	Ziskem
Účel	Veřejný zájem	Soukromý zájem

PŘÍLOHA č. 3

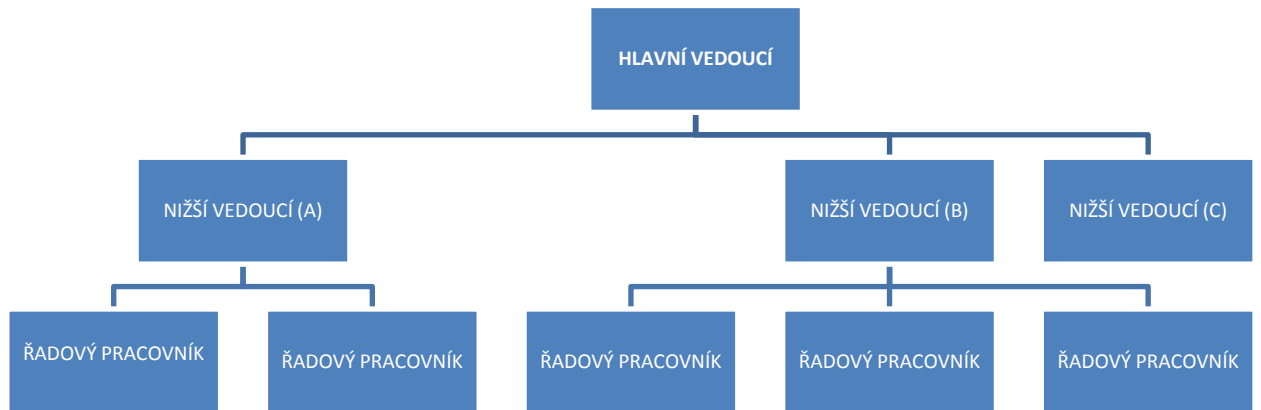
HLAVNÍ VARIANTY HIERARCHICKÉ STRUKTURY

Sestaveno na základě přečtené literatury: Donnelly (1997), Hendrych (2009), Veber (2006)

	1) LINIOVÁ ORGANIZACE	2) ŠTÁBNĚ LINIOVÁ ORGANIZACE	3) MATICOVÁ ORGNIZACE
Vztah	Jednoznačná subordínace, liniové vazby	Spolupráce štábu a liniové organizace	Koordinace spojených pracovníků nebo útvarů
Specifikace	Jednoliniové – 1 vedoucí / více liniové uspořádání (funkcionální) – podřízenost formálnímu, ale i odbornému vedoucímu	Vedle liniové organizace vznik poradenských štábů, bez rozhodovací pravomoci, ale poskytují důležitá doporučení	Dočasné trvání, týmová práce různých odborníků, účelová, doplňuje stávající organizační strukturu
Výhody	Jednota odpovědnosti, odborná kvalita, jasné kompetence	Posílení odbornosti vedení úřadů, racionalizace jejich rozhodování, hodnocení širších souvislostí průřezových úkolů	Flexibilní, zvýšení úsilí dosáhnout urč. cíle, vhodná do rychle se měnícího se prostředí
Nevýhody	Nevhodnost pro větší jednotky	Štáb nemá rozhodovací pravomoc	Nevyjasněné kompetence, nutno školení v mezilidských vztazích, relativně vysoké náklady
V praxi	Kombinace obou jednoliniového a více liniového uspořádání	Mohou mít štáby uvnitř organizace pravomoc provádět některá opatření	Není příliš běžná, spíše v regionální úrovni VS.

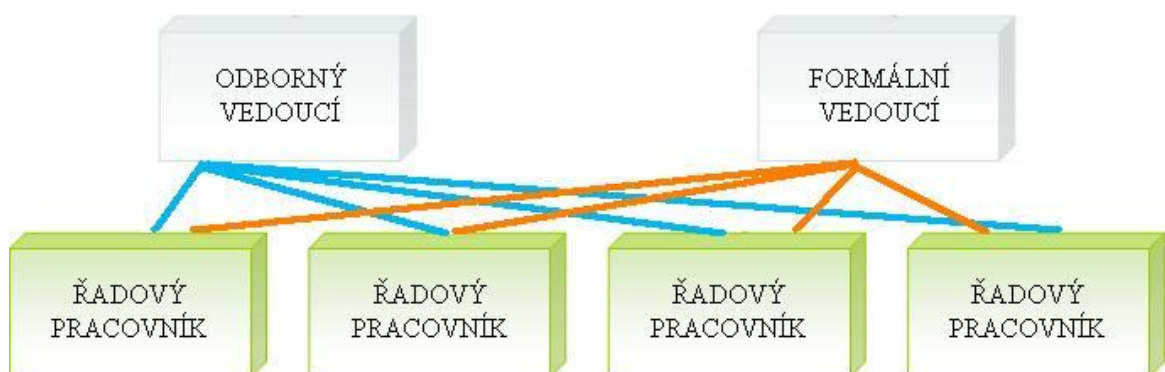
1) liniová organizace

- Jednoliniiová organizace



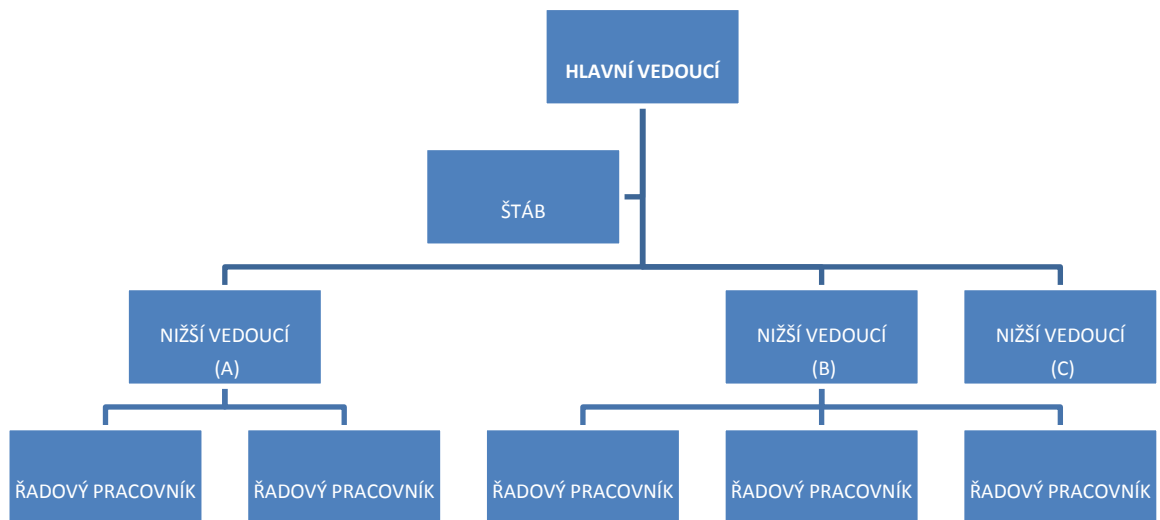
zdroj: viz přečtená literatura, vlastní úprava

- Více liniiová organizace



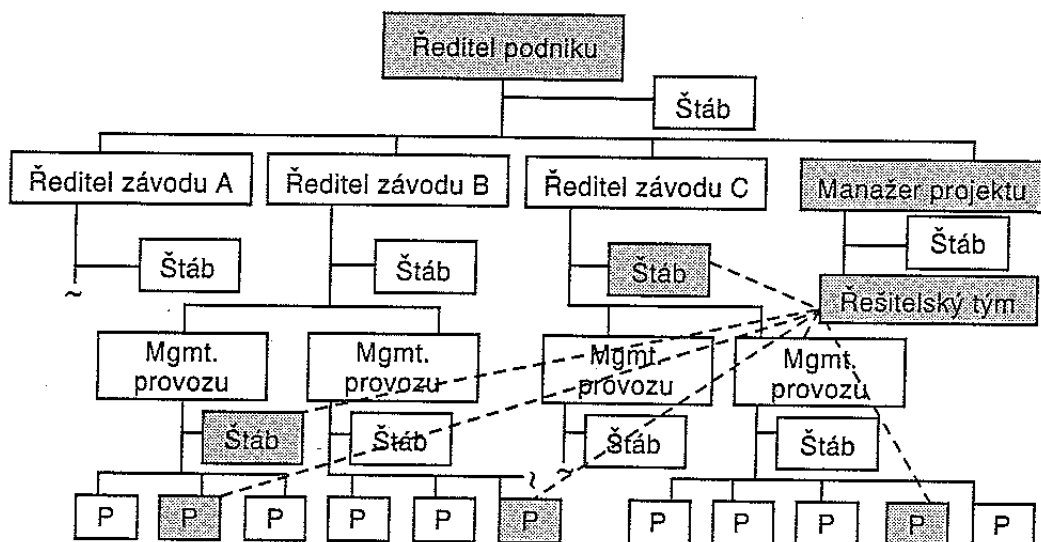
zdroj: viz přečtená literatura, vlastní úprava

2) štábně liniová organizace



zdroj: viz přečtená literatura, vlastní úprava

3) maticová organizace

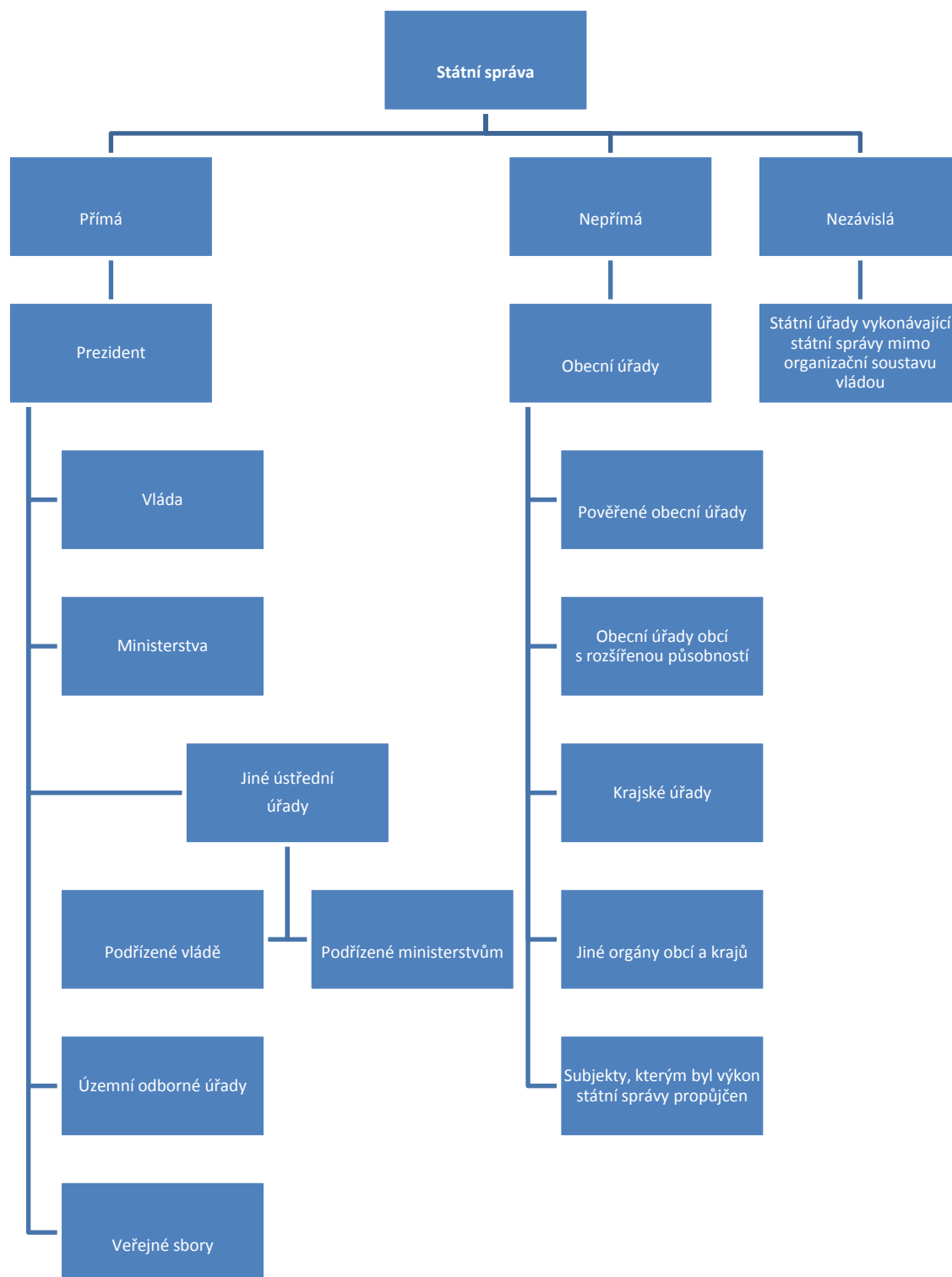


zdroj: Veber 2006: 131

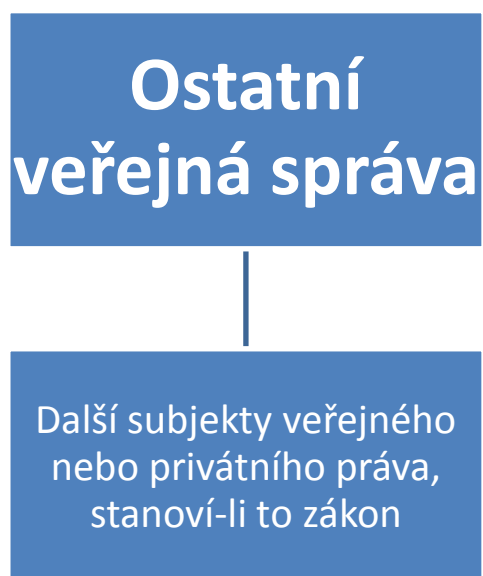
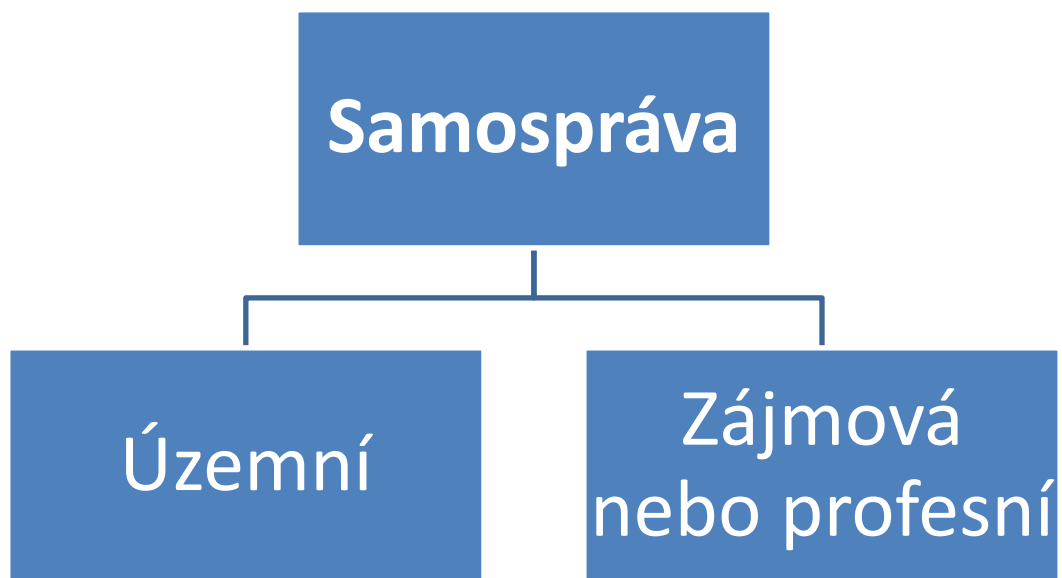
PŘÍLOHA Č. 4

ORGANIZACE VS V ČR

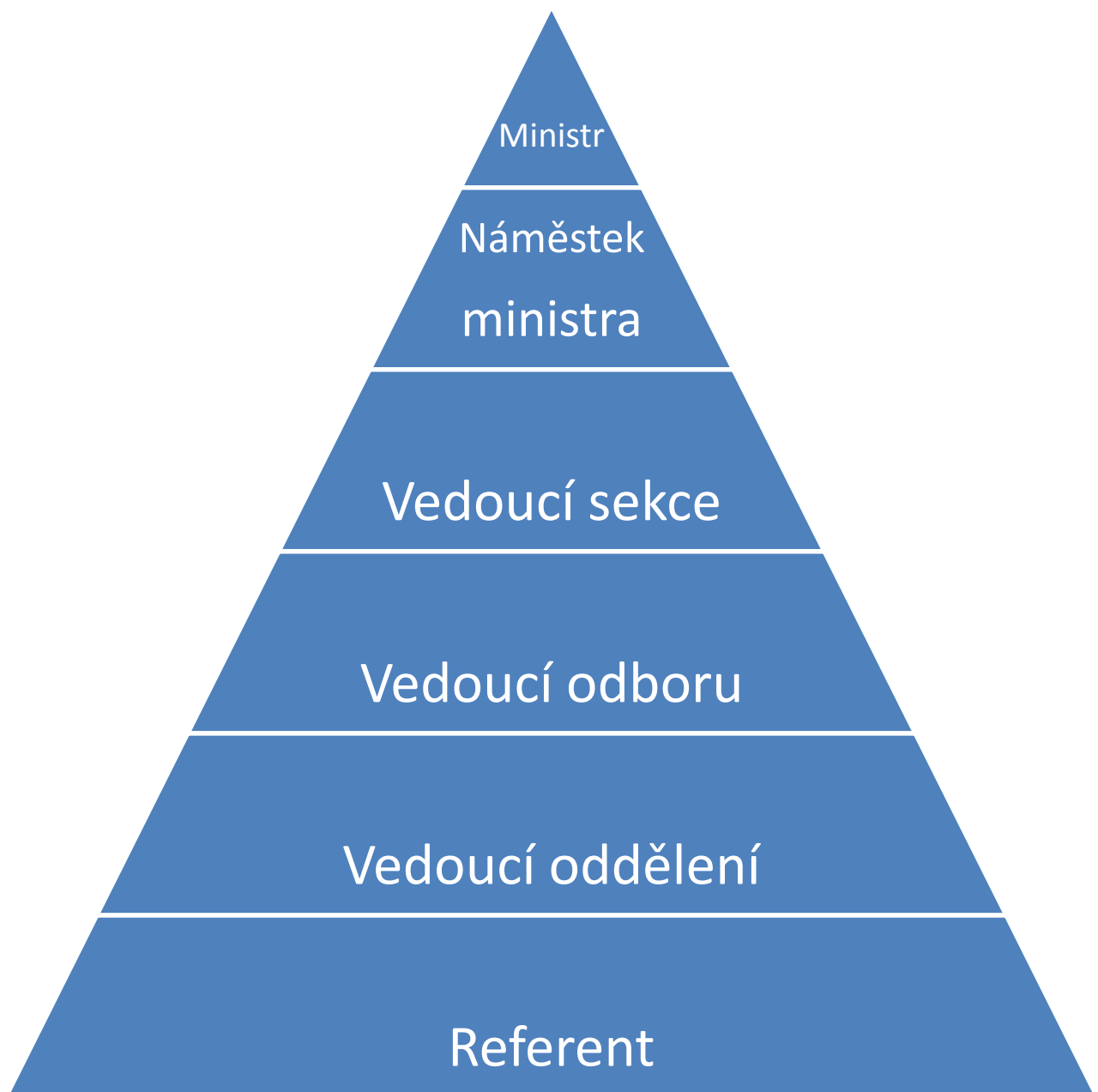
Sestaveno na základě přečtené literatury: Hendrych (2009)



zdroj: Hendrych (2009: 197 vlastní úprava)



zdroj: Hendrych (2009: 197 vlastní úprava)



zdroj: [http://www.mzp.cz/C1257458002F0DC7/cz/organizacni_struktura/\\$FILE/OPO-organizacni_schema-20110407.pdf](http://www.mzp.cz/C1257458002F0DC7/cz/organizacni_struktura/$FILE/OPO-organizacni_schema-20110407.pdf), vlastní úprava

PŘÍLOHA Č. 5

SPRÁVNÍ REFORMY V DUCHU NPM

Sestaveno na základě přečtené literatury: Pomahač (2002)

	1. SKUPINA	2. SKUPINA	3. SKUPINA
Země	Německo	Finsko, Francie, Kanada, Nizozemí, Švédsko	Austrálie, Nový Zéland, Velký Británie
Strategie	Konzervativní	Odvážnější	Radikální
Cíl	Odlehčit byrokracii, snížit výdajů veřejného rozpočtu	Rozpočet orientovaný na výsledek, evaluace, výkonnější řízení lidských zdrojů, úřad blíže občanům	Soutěž a tržní mechanismy ve VS, smlouvy, korporatizované organizační formy, přiblížení VS a soukromého sektoru
Reformní kroky	Zachovat, co nejvíce ze stávající stavu a realizovat pár reformních kroků	Ochota provést zásadní změny v organizaci VS, decentralizace a přenesení pravomocí na nižší úřady	Testování služeb trhem, smluvní vztahy s veřejnými pracovníky – plat podle výkonu, decentralizace
Role státu	Zachována	Zachována	Oddělení politického rozhodování od administrativního výkonu politických rozhodnutí

PŘÍLOHA Č. 6

ZÁKLADNÍ ROZDÍLY MEZI KVALITATIVNÍ A KVANTITATIVNÍ TECHNIKOU VÝZKUMU

Zdroj dat: Disman (2008)

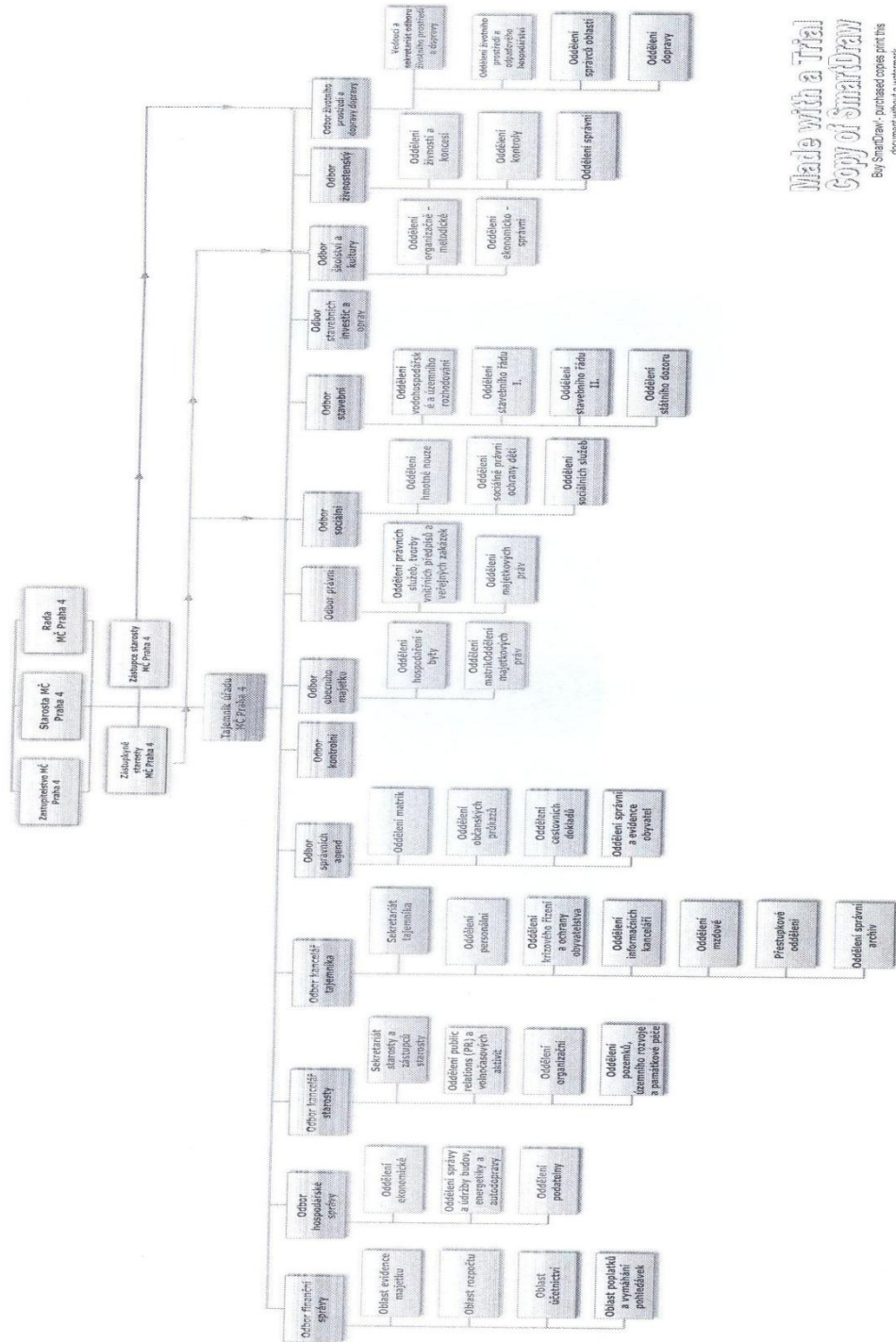
VÝZKUM	KVANTITATIVNÍ	KVALITATIVNÍ
Metoda	Dedukce – teorie, hypotézy, pozorování, přijetí či zamítnutí hypotéz	Indukce – pozorování, nalezené pravidelnosti, předběžné závěry, teorie
Logika	Omezená informace o mnoha jedincích	Mnoho informací o velmi malém počtu jedinců
Obvyklá technika	Dotazník	Rozhovor
Realizace	Relativně nižší náklady, velký počet respondentů v poměrně krátkém čase	Vysoké nároky na tazatele, vysoké náklady a časová náročnost
Anonymita	Celkem přesvědčivá	Málo přesvědčivá
Návratnost dat	Nízká	Celkem dost dokončených rozhovorů
Vzorek	I lidé, kteří tam nepatří	Celkem přesný vzorek
Generalizace na populaci	Snadná, validita je měřitelná	Problematická až nemožná

PŘÍLOHA Č. 7

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ÚŘADU MĚSTSKÉ ČÁSTI PRAHY 4

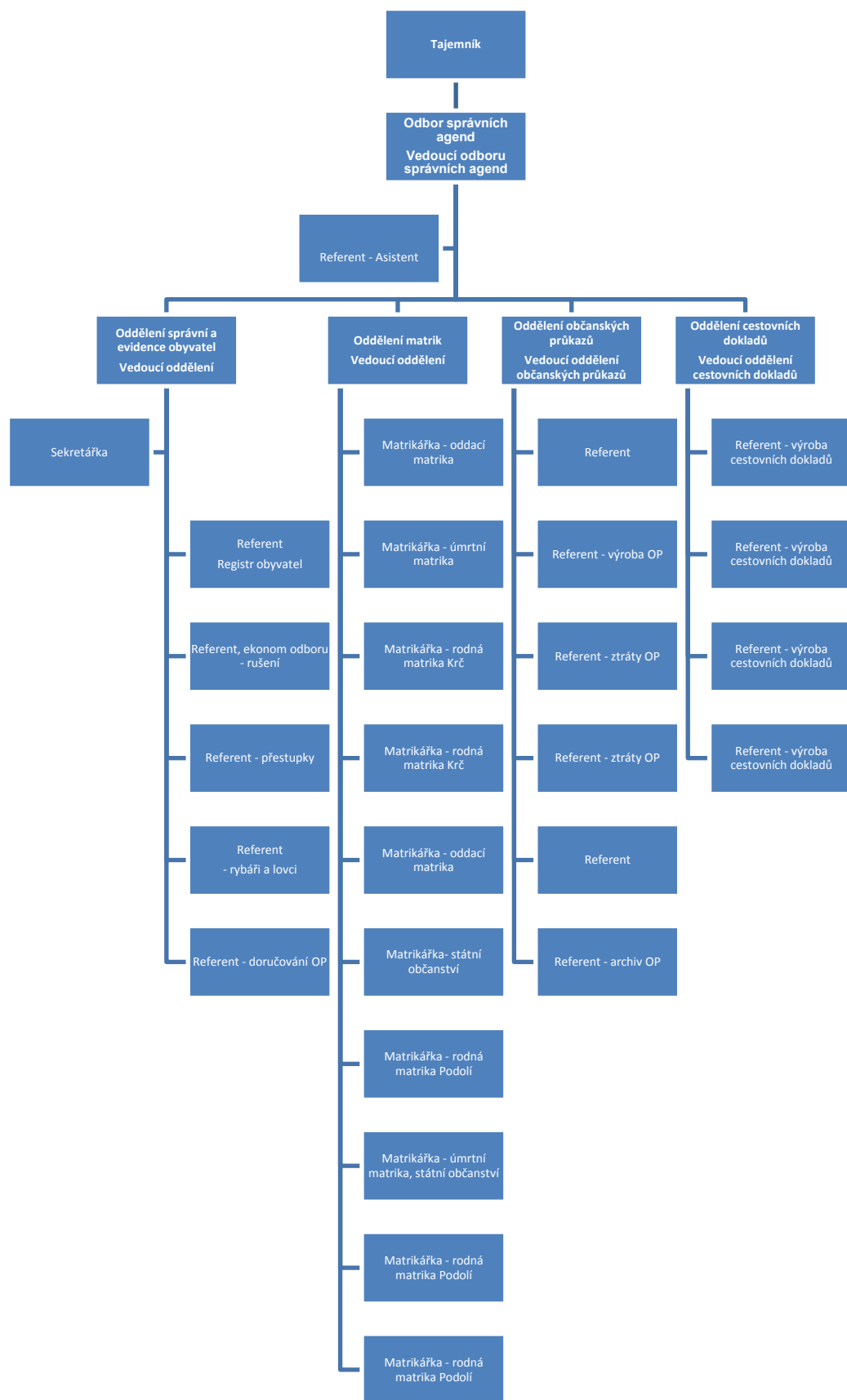
Vypracováno dle zdroje: www.praha4.cz

Úřad městské části Praha 4



Made with a Trial
 Copy of SmartDraw
 Buy SmartDraw - purchase copies print this document without a watermark.
 Visit www.smartdraw.com or call 1-800-789-3729

Vybraná struktura od řadového pracovníka Úřadu MČ Praha 4



vypracováno dle zdroje www.praha4.cz

PŘÍLOHA Č. 8

SCÉNÁŘ ROZHOVORU

Téma výzkumu: Management ve veřejném sektoru

Respondent: Vedoucí oddělení na úřadě městské části Praha 4

Zaměření rozhovoru: Běžná manažerská práce/agenda, fungování vedoucího na úřadě

Čas: 45 min.

Metoda: Rozhovor pomocí návodu

Struktura rozhovoru:

MANAŽERSKÁ PRÁCE	okruhy
Deskripce běžné činnosti	oddělení
	den
Organizace práce	plánování
	delegování
	kontrola
Komunikace	informace
	porady
Výběr spolupracovníků	mechanismy
Motivace pracovníků	noví x starší
	forma
Konflikt	vnitřní x vnější
	generační
	kvalita práce
Inovace	co změnit?
	možnosti?
profesní dráha	jak se sem dostal

Teoretický postup při rozhovoru:

- 1) Představení tazatele, představení instituce, účel rozhovoru s důrazem na respondentův přínos, ujištění o anonymitě a korektním užití získaných dat, dotaz na záznam rozhovoru – svolení s nahráváním, volný prostor pro respondentovy otázky
- 2) Na začátek pro zahřátí deskriptivní otázky o práci oddělení, kterému respondent „šéfuje“, čím se zabývá? Jak jeho vypadá typický pracovní den?
 - Jsou to nenáročné otázky, které respondent zaručeně ovládá, a tak se může rozhovořit, pro mě nejsou příliš podstatné z hlediska obsahového, ale spíše pro tvorbu příznivého klimatu.

- 3) Díky popsanému standardnímu dnu teoreticky můžu plynule přejít na okruh otázek, který se týká plánování času a delegování práce.
- 4) S plánováním a delegováním dále souvisí téma informací nebo kontroly práce.
- 5) V otázce kontroly lze narazit na nespokojenost s prací některého pracovníka, dalo by se napojit na výběr nebo konflikt, obě témata jsou pro mě perspektivní.
- 6) Z konfliktu by to dále šlo rozvinout do inovací a změn na oddělení, které by si respondent představoval v budoucnosti
- 7) Jako poslední otázku zařazuji otázku na to, jak se respondent stal vedoucím, oddechová a snad i milá vzpomínka, jak zde začínal.
- 8) Konec rozhovoru pak je souhrnem toho, co jsme s respondentem probrali, poděkování, opět možnost na dotazy, nabídnutí možnosti se podílet na vyhodnocení rozhovoru, rozloučení.

Priority:

Témata, která určitě chci v rozhovoru probrat, jelikož jsou stěžejní pro pochopení běžné manažerské práce v praxi:

- 1) plánování a delegování
- 2) motivace
- 3) informace/komunikace
- 4) konflikt

Ostatní témata nesou ty omezení, že např. výběr spolupracovníků probíhá na úřadě standardizovaným způsobem, a tedy není tolik zajímavý. Další podobné téma pak je inovace – i zde jsou podmínky omezené, protože veřejný sektor nemá dostatek finančních prostředků ke zlepšení systému, mnohdy ani novely zákonů nejsou přínosem, ale spíše administrativní zátěží, proto volím okruhy, jež jsou podobné manažerské práci v soukromém sektoru a můžou se svou aplikací lišit na daném oddělení.

PŘÍLOHA Č. 9

GRAFICKÁ ÚPRAVA DOTAZNÍKU

FF UK, Katedra sociologie

DOTAZNÍK MANAGEMENT VE VEŘEJNÉM SEKTORU

--	--

Informace pro vyplnění:

Kde jsou u otázky možnosti a) b) atd., tak tam prosím **zakroužkujte pouze jednu odpověď**.

U otázek na doplnění prosím pište do **vyznačeného prostoru**.

1. Pohlaví:

- a) muž
- b) žena

2. Napište prosím svůj věk:

--

3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

- a) ZŠ
- b) SOU
- c) SŠ
- d) VOŠ
- e) VŠ

V jakém oboru jste dosáhl/a nejvyššího vzdělání?

4. Jak dlouho již pracujete na Vaší současné pracovní pozici (stačí orientační odhad v letech)? Doplňte prosím níže:

--

5. Jak jste spokojen/a s prací na vaší nynější pozici?

- a) velmi spokojen/a
- b) spokojen/a
- c) ani spokojen/a, ani nespokojen/a
- d) nespokojen/a
- e) velmi nespokojen/a

6) Co se Vám vybaví, když se řekne:

Práce =	
Management =	
Byrokrat =	
Městský úřad =	

7) Považujete práci ve veřejném sektoru za sociálně přínosnější než li v privátním?

- a) určitě je přínosnější
- b) spíše je přínosnější
- c) spíše je nepřínosnější
- d) určitě je nepřínosnější

8) Jak jste spokojen/a s perspektivou práce ve veřejném sektoru?

- a) velmi spokojen/a
- b) spokojen/a
- c) ani spokojen/a, ani nespokojen/a
- d) nespokojen/a
- e) velmi nespokojen/a

DĚKUJI ZA VYPLNĚNÍ!

PŘÍLOHA Č. 10

PRŮBĚH VÝZKUMU

Počátek výzkumu byl v červenci 2010, to jsem oficiálně dostala potvrzení o tom, že mohu výzkum provést. Samotný sběr dat měl probíhat od 16.8.2010 - 31.10.2010, tento termín jsem zvolila schválně, protože byl před komunálními volbami, a tak jsem chtěla provést rozhovory, ještě za stabilní atmosféry. Pochopitelně jsem měla i obavu z personálních změn, kdyby sběr dat trval déle. Nakonec právě kvůli volbám jsem byla nucena sběr dat prodloužit o 3 týdny na žádost samotných respondentů, kteří se chtěli zúčastnit, ale byli velmi zaneprázdnění v době oslovení.

Jak jsem již uvedla, oslovila jsem všech 42 respondentů úvodním mailem, poté, co byli informováni od samotného vedení. Nicméně jsem musela vyvinout větší úsilí, abych jednotlivé respondenty získala, druhé oslovení dopadlo lépe a následovaly osobní domluvy přes telefon. Snažila jsem se respondentům vyjít maximálně vstříc, protože jsem výzkum prováděla sama, zajistila jsem si dostatek času, aby termín konání rozhovoru vybral sám respondent. Tato zvolená strategie se ukázala jako vhodná. Zároveň tím, že jsem navštěvovala vedoucí na jejich pracovišti, to pro ně bylo pohodlné, nemuseli nikam chodit a byli v prostředí, které jim bylo blízké. Obvykle rozhovory probíhaly dopoledne.

V průměru jsem mluvila s respondenty vyměřených 45 min., které byly i podmínkou pro schválení výzkumu. Ovšem v 8 případech, jsem po skončení hlavní tázací části (a vypnutí diktafonu), ještě s respondenty chvíli poseděla a povídali jsme si nezávazně o tom, co by je zajímalo k výzkumu či o mně nebo jsme vlastně pokračovali v rozhovoru o respondentově práci, a tedy jsem se dozvěděla zajímavé další údaje, které jsem si po skončení hovoru ihned zapsala. Na druhou stranu, sem se setkala i s nedostatkem času ze strany respondenta, to znamená, že ve 3 případech trval rozhovor méně než 45 min. V této časové tísní jsem rozhovor cíleně vedla k určeným tématům, abych získala alespoň nějaká data.

Obvykle se s respondenty dobře pracovalo, ale i tak se mi stalo, že se odmítli nechat nahrát (celkem 7 případů) – argumentace spočívala v tom, že tajemník úřadu špatně interpretoval, jak bude výzkum vypadat, řekl jim, že to bude dotazníkové šetření, a tak došlo k tomu, že se někteří respondenti nechtěli nechat nahrát. Mé dojmy z některých byly takové (4 případy), že na ně zapůsobila atmosféra blížících se voleb, dokonce mě považovali za špióna vedení, ač jsem se v úvodu vždy snažila vysvětlit všechny okolnosti mého výzkumného tématu, a tak zbořit neosobní bariéry. Jiný problém, který mi znepríjemňoval práci, byl věkový rozdíl mezi mnou a staršími respondenty, ti měli neustále tendence mě

poučovat o životě a odbíhat od tématu, což byla bizarní situace, kdy jsem musela jednat rychle, protože čas běžel, ale zároveň jsem nechtěla, aby se respondent tzv. „zablokoval“, kdybych ho nepřiměřeně přerušila, a tím pádem vyjádřila své nerespektování jeho osoby. V takové situaci jsem nechala respondenta domluvit a poté ho nenápadně vrátit do tématu šikovnou otázkou, ale po pravdě ne vždy jsem uspěla.

Kvalitativní výzkum dost často pracuje s metodou sněhové koule, i v mém případě jsem tuto metodu využila, ale omezeně ve smyslu, když jsem se nacházela na určitém odboru, ptala jsem se respondenta, zda jeho kolega je informován o výzkumu, popř. jsem si s ním rovnou měla možnost dohodnout schůzku. Tento systém byl příjemný, protože jsem se viděla s budoucím respondentem dříve než na samotném rozhovoru a ještě jsem byla představena od kolegy, který tak mi propůjčil určitou důvěryhodnost, když on sám se mnou rozhovor udělal.

Zhruba po 14 rozhovorech jsem si všimla začínajících podobností v odpovědích respondentů, mé štěstí je, že se rozhodli se mnou spolupracovat respondenti z různých oborů a vzdělání, tak jsem měla poměrně široké názorové spektrum, a tedy považuji celkově 22 respondentů za teoretické nasycení výzkumného tématu.

PŘÍLOHA Č. 11

VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU

1. POHLAVÍ	MUŽ	ŽENA
četnosti	5	17

2. Věk	30-39	40-49	50-59	60 a více	neodpověděl/a
četnosti	3	7	10	1	1
průměr	46 let	modus	42 let	medián	44 let

3. Vzdělání	základní	SOU	SŠ	VOŠ	VŠ
četnosti	0	1	8	2	11

4. Pozice	1-2 roky	3-4 roky	6-14 let	více jak 18 let
četnosti	6	11	2	3
průměr	6 let	modus	3 roky	

5. Spokojenost s prací	velmi spokojen/a	spokojen/a	ani, ani	nespokojen/a	velmi nespokojen/a
četnosti	6	13	2	1	0
průměr	spokojen	modus	spokojen		

6. Co se Vám vybaví, když se řekne:	
slovo	asociace
práce	povinnost, výdělek, pracovní náplň
management	vedení, řízení
byrokrat	úředník, striktnost, neústupnost
městský úřad	instituce, radnice, samospráva, státní správa

7. Práce ve VS přínosnější než v privátním	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	nelze odpovědět
četnosti	9	6	1	0	6
průměr	spíše ano	modus	určitě je přínosnější		

8. Perspektiva práce ve VS	velmi spokojen/a	spok.	ani, ani	nespok.	velmi nespokojen/a	neodpověděl/a
četnosti	0	19	1	1	0	1
průměr	spokojen	modus	spokojen			