

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ

FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

Institut mezioborových studií Brno

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BRNO 2010

Ivana Závodná

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ

FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

Institut mezioborových studií Brno

Spolupráce mezi obory - garance správného chodu úřadu

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí bakalářské práce:
doc. Ing. Antonín Řehoř, CSc.

Vypracovala:
Ivana Závodná

Brno 2010

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Spolupráce mezi odbory - garance správného chodu úřadu“ zpracovala samostatně a použila jsem literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této bakalářské práce. Elektronická i tištěná verze bakalářské práce jsou totožné.

Brno 9. 4. 2010

.....
Ivana Závodná

Poděkování

Děkuji panu doc. Ing. Antonínu Řehořovi, CSc. za jeho vstřícnost, trpělivost a velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

Ivana Závodná

Motto:

„.....starajíc se o blaho jiných, nacházíme svoje vlastní.....“

Platón

OBSAH

Úvod	2
I. Teoretická část	
1. Organizační struktura a charakteristika úřadu městské části	4
1.1 Trend v činnosti úřadu městské části	4
1.2 Organizační struktura úřadu městské části	5
1.3 Samospráva	31
1.4 Shrnutí	31
2. Komunikace úřadu navenek	33
2.1 Nonverbální komunikace	35
2.2 Kontaktní komunikace	37
3. Základní prvky zkvalitnění spolupráce útvarů	41
II. Praktická část	
4. Názory vedoucích pracovníků na zlepšení činnosti úřadu	47
Závěr	49
Resumé	50
Anotace	52
Seznam zkratk	53
Seznam použitých pramenů a literatury	54
Seznam příloh	56

Úvod

Město Brno je statutárním městem, jehož území je rozděleno na 29 městských částí. (viz Příloha č. 1.) Cílem každé z nich je pečovat o všestranný rozvoj svého území, naplňovat potřeby svých občanů a při řešení úkolů chránit veřejný zájem vyjádřený v zákonech.

Moje bakalářská práce se bude zabývat jedním úřadem městské části, činností jeho odborů a oddělení, jejich vzájemné spolupráce a hledáním nových prvků, které pomohou tuto spolupráci zlepšit a zajistit tak dokonalejší fungování celého úřadu.

V dnešní době se stále více občanů i institucí obrací na úřady se svými různými požadavky. Ať již se jedná o záležitosti týkající oblasti výstavby, životního prostředí, školství, či potřebu vyřizování různých osobních dokladů, ověřování listin, případně s žádostmi o poskytnutí příspěvků na kulturní a sportovní akce. V souvislosti s hospodářským a ekonomickým vývojem v naší republice se v posledním období velmi výrazně zvýšil počet klientů v oblasti sociální sféry, čímž zapříčinil vysoký nárůst agendy zejména v této oblasti. Z tohoto důvodu a v souvislosti se zaměřením svého studia věnuji právě sociální problematice zvýšenou pozornost.

Často se stává, že občané na úřadě sice svoji záležitost vyřídí, ale s prací úředníků nejsou příliš spokojeni. Ve většině případů není důvodem neochota či nevstřícné jednání zaměstnanců, ale často zdlouhavý způsob naplnění jejich požadavků. Některé záležitosti musí být, na základě podané žádosti a příslušných dokladů, řešeny rozhodnutím ve správním řízení. (Např. žádost o změnu příjmení.) Bohužel, klienti tento postup obtížně chápou a mají pocit, že úředník jednání záměrně zbytečně protahuje. I když platnou legislativu obejít nelze, vedení úřadu městské části se snaží hledat, v souladu s ní, nové způsoby, kterými lze zjednodušit a hlavně urychlit práci úředníků a v konečném důsledku vyhovět a uspokojit co nejširší klientelu.

*Cílem bakalářské práce je navrhnout dokonalejší spolupráci odborů a oddělení tak, aby jejich výsledná činnost byla především **přínosem** pro klienty, ušetřila jejich čas i finance a současně zjednodušila administrativu a náročnou práci úředníků.*

Ve své bakalářské práci jsem použila obsahovou analýzu dostupných materiálů. Rozdělila jsem ji na *teoretickou a praktickou část*, s následnou strukturou.

Teoretickou část předložené práce jsem rozdělila na tři kapitoly:

- První kapitola nazvaná „*Organizační struktura a charakteristika úřadu městské části*“ se zabývá vývojem v činnosti úřadu městské části a také zamyšlením, proč nejsou úřady u veřejnosti v oblibě. Současně seznamuje s členěním úřadu na jednotlivé útvary, s jejich pracovní náplní, rámcově i se vzájemnou spoluprací. Zvýšená pozornost je zde věnována sociálnímu odboru. Před závěrečným shrnutím této kapitoly vysvětlím pojem „samospráva“.
- Druhá kapitola podává alternativní způsoby komunikace úřadu s veřejností. Pojmenovala jsem ji „*Komunikace úřadu navenek*.“ Je rozčleněna do dvou podkapitol „*Nonverbální komunikace*“ a „*Kontaktní komunikace*“, které poskytují přehled jednotlivých způsobů komunikace úřadu s občanem.
- „*Základní prvky zkvalitnění spolupráce útvarů*“ je název třetí kapitoly, která analyzuje navrhované prvky zkvalitnění činnosti jednotlivých útvarů a poukazuje na jejich pozitiva.

Praktická část ve své čtvrté kapitole, nesoucí název *Názory vedoucích pracovníků na zlepšení činnosti úřadu*, popisuje průběh *dotazníkového šetření* uskutečněného mezi výběrovým vzorkem zaměstnanců, předkládá *analýzu* výsledků a z ní vyvozený *závěr*.

1. Organizační struktura a charakteristika úřadu městské části

V této části bakalářské práce nejprve představím činnost úřadu jako celku. Následně vysvětlím pojmy *úřad městské části, odbor a oddělení*. Dále seznámím s organizační strukturou úřadu městské části, na kterou bude navazovat vlastní pracovní náplň jednotlivých útvarů. V souvislosti se zaměřením studia se budu nejvíce věnovat rozsáhlé činnosti *sociálního odboru*. Dále v této kapitole vysvětlím dvě základní pojmy *samosprávy*.

V závěru následující kapitoly připomenu nezastupitelnou funkci tajemníka úřadu a vysvětlím podstatu správného chodu úřadu.

1.1 Trend v činnosti úřadu městské části

Pro správné fungování úřadu je nezbytné, aby všechny jeho útvary byly v neustálém kontaktu a *vzájemná spolupráce* směřovala ke společnému cíli, který představuje splnění požadavků občana a odbavení co nejširšího počtu klientů. Kromě stávajících činností se samy úřady snaží nabídku služeb občanům ještě rozšířit, čímž logicky administrativní jednotlivých útvarů narůstá. V této souvislosti vedení úřadu stále hledá nové způsoby, jak činnost svých zaměstnanců zefektivnit.

Na jednotlivé zaměstnance jsou kladeny vysoké požadavky, týkající se jejich odborných znalostí, zhodnocených perfektně odvedenou prací. V souvislosti s neustále vyvíjející a měnící se legislativou v oblasti veřejné správy a samosprávy, se pracovníci musejí *průběžně vzdělávat* a svoji kvalifikaci si dále iniciativně zvyšovat. Tuto povinnost ukládá zákon č. 312/2002Sb., o úřednících územních samosprávných celků, který představuje účast každého úředníka na osmnácti dnech školení během tří let.

U úředníků je samozřejmostí odbornost, ale základním předpokladem je, hlavně při jednání s klienty, i ochota a vstřícnost. Proto všichni uchazeči o zaměstnání procházejí *přísným výběrovým řízením*.

Důležitým aspektem lidského života je **výkon**, který člověk vykazuje při plnění různých úkolů.¹⁾ Podání co nejlepšího pracovního výkonu však závisí, do jisté míry, také na vnějších okolnostech, zde mám na mysli pracovní prostředí úředníků. V této oblasti byly vedením úřadu městské části vytvořeny pro zaměstnance k jejich pracovní činnosti optimální podmínky. Vybavení kanceláří odpovídá současným požadavkům, i když samotná budova úřadu je již stará a nemoderní.

Pro velkou část naší populace nejsou však úřady **oblíbenou institucí**. Jedním z hlavních důvodů tohoto nepříznivého stavu vidím ve stále doznívajících vlivech předchozí totalitní administrativy, ale i v přetíženosti úředníků, či v nedokonalém informačním systému.

Svůj podíl na neoblíbenosti mají i **masmédiá**, která jsou součástí hromadné komunikace. Informace jsou při ní šířeny veřejně, nepřímo a v zásadě jednostranně.²⁾ Prakticky denně veřejně pranýřují veškeré, často i drobné nedostatky v práci úředníků, dějící se na nějakém konkrétním úřadě a dokáží z nich vytvořit jediným článkem či zprávou celorepublikový problém, dosahující mnohdy gigantických rozměrů a současně popuzující celou veřejnost.

Přes veškeré snahy vedení o zkvalitnění činnosti celého úřadu, lze, dle **mého názoru**, činnost jednotlivých útvarů **zdokonalit** zavedením a **využíváním nových prvků**. Ze strany samotných úředníků zlepšení naplnění požadavků občanů prospěje vložení svého **osobního potenciálu** do každého jednání.

1.2 Organizační struktura úřadu městské části

Organizační struktura úřadu městské části představuje systematické uspořádání pravomocí, odpovědností a vzájemných vztahů mezi zaměstnanci.

Organizační struktura úřadu (viz Příloha č. 2) je dána Organizačním řádem, který je základní normou úřadu městské části a je v souladu se zákonem č. 128/2000Sb. o obcích, v platném znění, schválen radou městské části na návrh tajemníka. Na

¹⁾ Nakonečný, M. Základy psychologie osobnosti. s. 74

²⁾ Kraus, B. Základy sociální pedagogiky. s. 124

Organizační řád navazují všechny ostatní řídicí akty úřadu, jejich obsah a uplatňování nesmí s ním být v rozporu.

Pro uplatnění jednotného systému řízení uvnitř úřadu jsou vydány tyto akty:

- organizační – Organizační řád, Pracovní řád, Spisový a skartační řád, Organizační směrnice tajemníka,
- řídicí – Příkaz tajemníka, Metodický pokyn,
- informativní – Informace tajemníka, Informace vedoucích útvarů.³⁾

Úřad městské části *tvorí* starosta, místostarostové, tajemník a zaměstnanci Statutárního města Brna zařazení do tohoto úřadu. V čele úřadu stojí starosta.

Rada městské části (dále jen RMČ) zřídila pro jednotlivé oblasti své činnosti **odbory, oddělení a kancelář tajemníka** (útvary), které jsou součástí úřadu městské části (ÚMČ) a jsou složeny ze zaměstnanců, jejichž práci řídí vedoucí konkrétního útvaru.

Jedná se o tyto útvary:

Odbory:

- sociální (zahrnující současně i oddělení péče o osoby v hmotné nouzi, osoby zdravotně postižené a seniory),
- sociálních služeb,
- finanční,
- majetkový,
- veřejných služeb,
- územního a stavebního řízení.

Oddělení:

- právní,
- organizační a správní.

Specifický útvar:

- kancelář tajemníka.

³⁾ Organizační směrnice č. 46/07 Organizační řád úřadu městské části. s.10

Odbory a samostatná oddělení

Odbory a samostatná oddělení jsou výkonnými a organizačními útvary ÚMČ, zřízené radou městské části dle § 102, odst. 2, písm. f) zákona č. 128/2000Sb., o obcích v platném znění, zejména pro činnosti odborné (odvětvové), kontrolní, metodické, poradní a organizační.

V čele odboru je vedoucí, jmenovaný RMČ na základě návrhu tajemníka, jemuž je i pracovněprávně podřízen. Vedoucí odboru řídí činnost svého útvaru. Jednotlivé odbory se dále mohou dělit na oddělení, referáty a další specifické útvary.

V čele samostatného oddělení stojí vedoucí, jmenovaný tajemníkem, kterému je i pracovněprávně podřízen. Vedoucí samostatného oddělení řídí činnost svého útvaru.

Kancelář tajemníka je specifický útvar na úrovni odboru. Vedoucí kanceláře je jmenován tajemníkem.⁴⁾

V následující části této kapitoly seznamuji s *činností jednotlivých útvarů* úřadu a rámcově i s jejich vzájemnou spoluprací.

Odbor sociální

Sociální odbor *zajišťuje péči a pomoc občanům, kteří se ocitli v náročné životní situaci* a bez odborné pomoci a podpory ji nedokáží sami řešit. Jedná se o pomoc jednotlivcům, rodinám s dětmi, občanům v hmotné nouzi, osobám zdravotně postiženým a seniorům.

Rozsah sociální péče a pomoci je upraven zákony: č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi, č. 110/2006 Sb., o existenčním a životním minimu, č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, zákon č. 100/1988 Sb., o sociálním zabezpečení, vyhláškou č. 182/1991 Sb., kterou se provádí zákon o sociálním zabezpečení, zákon č. 500/2004 Sb., Správní řád.

⁴⁾ Organizační směrnice úřadu č.46/07 Organizační řád úřadu městské části. s. 6

Na úseku péče o dítě se jedná zejména o zákon č. 359/99 Sb., o sociálně právní ochraně dětí, Úmluva o právech dítěte, Listina základních práv a svobod, zákon č. 218/2002Sb., o odpovědnosti mládeže za protiprávní činy a soudnictví ve věcech mládeže, zákon č. 109/2002 Sb., o výkonu ústavní nebo ochranné výchovy, ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 94/1963 Sb., o rodině a v neposlední řadě zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád.

Kompetenční rozdělení pravomocí při výkonu státní správy jsou v rámci města Brna upraveny *Statutem města Brna* (obecně závaznou vyhláškou), která rozděluje pravomoci mezi město a městské části.

Sociální odbor *zajišťuje* následující agendy:

Péče o osoby v hmotné nouzi, osoby zdravotně postižené a seniory

Od 1. ledna 2007 došlo k zásadní změně v právní úpravě dosud jednotného systému sociální péče. Dříve stát garantoval pomoc občanům, jejichž základní životní potřeby nejsou dostatečně zabezpečeny z příjmů z výdělečné činnosti, z dávek důchodového nebo nemocenského zabezpečení a dále občanům, kteří potřebovali pomoc z důvodu vysokého věku, zdravotního stavu nebo kteří bez pomoci nemohli překonat obtížné životní situace nebo životní poměry. Sociální pomoc se členila do systému dávek sociální péče a služeb sociální péče. Významná změna v systému nastala v roce 1991 s přijetím zákonů o životním minimu a sociální potřebnosti a vyhlášky, kterou se provádí zákon o sociálním zabezpečení.

Zákon o sociální potřebnosti byl nahrazen zákonem o pomoci v hmotné nouzi, který transformoval některé dávky sociální péče. Zákon o sociálních službách zavedl, mimo jiné, novou dávku - příspěvek na péči a nahradil zvýšení důchodu pro bezmocnost a příspěvek při péči o osobu blízkou. Zákon o životním a existenčním minimu je využívám v systému dávek pomoci v hmotné nouzi. V řízení o dávkách je využívám Správní řád, protože i nová právní úprava nemá stanoven vlastní systém řízení o dávkách.

Stěžejní činnost sociálních pracovníků je **sociální práce zaměřená na poradenství** s cílem nejen řešit nedostatek finančních prostředků, ale především odstranit důvody nepříznivé situace aktivizací těchto osob. Zákon řeší i další nepříznivé životní situace jako jsou pomoc po živelných pohromách, při ohrožení zdraví atd.

Pomoc je tedy zaměřena na občany v hmotné nouzi, to je občany nezaměstnané, společensky nepřizpůsobivé, seniory, občany v krizových situacích, občany, kteří s ohledem na nedostatek finančních prostředků nemohou úspěšně řešit svoji sociální situaci a pomoc jinak ohroženým sociálně slabým občanům.

Ze systému dávek pomoci **v hmotné nouzi jsou poskytovány následující dávky:**

- příspěvek na živobytí,
- doplatek na bydlení,
- mimořádná okamžitá pomoc z důvodu ohrožení zdraví a z důvodu vážné mimořádné události,
- pomoc k úhradě jednorázového výdaje,
- pomoc na úhradu nákladů spojených s pořízením nezbytných základních předmětů dlouhodobé potřeby a na základní vybavení domácnosti .

Péče o osoby těžce zdravotně postižené je zakotvena v **zákoně o sociálním zabezpečení**.

Sociální odbor poskytuje následující dávky sociální péče pro těžce zdravotně postižené osoby, jednorázové příspěvky na opatření zvláštních pomůcek a příspěvek úplně nebo prakticky nevidomým občanům (opakovaný měsíční příspěvek na krmivo pro vodícího psa).

V rámci sociální práce s výše uvedenými skupinami obyvatel **pracovníci zabezpečují:**

- poskytování sociálně právního poradenství,
- řeší sociálně právní a sociálně zdravotní problémy klientů aplikací odborných metod sociální práce,
- zajišťují informace a odborné podklady pro sociální práci včetně jejich zpracování,

- jednájí se správními orgány a jinými organizacemi v zájmu klientů,
- provádějí sociální šetření v terénu včetně podávání návrhů,
- provádějí psychosociální podporu a dle potřeby akutní sociální intervenci,
- zabezpečují sociální agendu, včetně vedení a zajišťování dokumentace,
- přijímají, zakládají, vedou ucelené podkladové dokumentace žadatelů,
- posuzují a rozhodují o poskytování dávek sociální péče,
- posuzují a rozhodují o přiznání dávek pomoci v hmotné nouzi,
- rozhodují o zvláštním příjemci důchodu.

Jednou z velmi náročných oblastí sociální práce je **výkon opatrovnictví** nad občany zbavených způsobilosti k právním úkonům. Povinností opatrovníka je řádně spravovat movitý i nemovitý majetek opatrovance, disponovat, v jeho zájmu, s jeho finančními prostředky a činit za něho, jeho jménem, právní úkony. Opatrovník jedná jménem opatrovance a v jeho zájmu v řízení před soudem, státním notářstvím a jinými státními i nestátními orgány. K nakládání s majetkem opatrovance potřebuje opatrovník souhlas soudu. V opatrovnické agendě jsou vedeny osobní spisy nesvéprávných občanů, jejich součástí je i evidence majetku opatrovance.

Dle Statutu města Brna, na úseku zdravotnictví, zaměstnanci zajišťují agendu o pohřbivnictví. Úřad MČ má povinnost zajistit pohřbení osamělé zemřelé osoby a v případě nezjištění dědiců má právo na úhradu účelně vynaložených prostředků na zajištění pohřbení zemřelé osoby vůči státu.

Zaměstnanci dále plní úkoly vyplývající ze zákona č. 379/2005 Sb., o opatřeních k ochraně před škodami způsobenými tabákovými výrobky, alkoholem a jinými návykovými látkami. Na základě tohoto zákona jsou prováděny kontroly ve veřejných institucích, týkající se ochrany před škodami působenými tabákovými výrobky, alkoholem a jinými návykovými látkami. Činí se opatření k odstranění zjištěných nedostatků, případně se ukládají sankce.

Dle zákona o sociálních službách zastupují osobu, která není schopna sama jednat a nemá zákonného zástupce při uzavírání smlouvy o poskytnutí sociálních služeb. Od nabytí platnosti zákona o soc. službách - od 1. 1. 2007, vznikla nová zařízení poskytující sociální služby například: centra denních služeb, denní stacionáře, týdenní

stacionáře, domovy pro osoby se zdravotním postižením, domovy pro seniory, domovy se zvláštním režimem, chráněné bydlení, atd. Žadatelé si vyřizují žádosti do těchto zařízení sami. Sociální odbor provádí sociální šetření pouze u žádostí do domů s pečovatelskou službou, které nejsou zařazeny mezi poskytovatele sociálních služeb, ale jedná se o byty zvláštního určení v majetku města Brna. **O umístění žadatelů** v těchto bytech **rozhoduje Magistrát města Brna**, odbor dispozic s majetkem, který vede pořadník žadatelů, kam jsou žadatelé zapsáni na základě sociálního šetření v místě jejich bydliště. Sociální pracovnice hodnotí bytové podmínky, rodinné podmínky, sociální situaci, zdravotní stav, soběstačnost žadatele a doporučí nebo nedoporučí umístit žadatele do pořadníku čekatelů.

Sociální odbor organizuje pro starší občany z městské části **předvánoční akce**. Pro seniory, kteří jsou často opuštěni a žijí osaměle nebo jsou sociálně slabí, je v adventní čas uspořádán kulturní program s drobným občerstvením. Vánoční „besídka“ je pro tyto občany často jediným způsobem, jak v nejkrásnějším období roku zapomenout na svoji samotu.

Radikální reformou sociální péče došlo také k přeformulování náplně sociální práce. V současné době je více kladen důraz na prevenci, depistáž a sociální poradenství u klientů. Dochází ke **změně systému dávek**, kdy v záchranné sociální síti zůstávají pouze osoby nejpotřebnější. Větší důraz je kladen na rodinnou solidaritu, využívání movitého i nemovitého majetku a motivaci klienta ke snaze řešit vlastní problémy.

V období posledních čtyř let, kdy došlo k těmto změnám v sociální péči, se stává **sociální práce velmi náročnou**, a to zejména z důvodu přibývajících počtu klientů problémových, psychicky nevyrovnaných a nacházejících se v náročných situacích. Přibývá i klientů neschopných si sami vyřešit svou momentální situaci, vzniklou z nedostatku finančních prostředků a dále osob společensky nepřizpůsobivých, závislých na návykových látkách, případně propuštěných z výkonu trestu.

Rostoucí náklady na bydlení a základní potřeby (potravin, hygienu, léky) způsobují, že mnoho občanů vyhledává pomoc sociálního odboru. V řadě případů je možné poskytnout pouze poradenství, jelikož klienti na pomoc ze systému dávek hmotné nouze nedosáhnou.

Oddělení péče o děti a mládež (sociálně - právní ochrana dětí)

Zákon o 359/1999 o sociálně - právní ochraně dětí, vychází z vnitrostátních právních předpisů i z mezinárodních smluv a deklarácí, kterými je Česká republika vázaná. Sociálně-právní ochrana dětí představuje soubor různých opatření a nástrojů, které je třeba použít účelně, vhodně a včas. Hlavním principem poskytnutí sociálně - právní ochrany dětí *je nejlepší zájem, prospěch a blaho dítěte*. Pracovníci sociálně - právní ochrany dětí při řešení případů často zasahují do soukromého a rodinného života, proto tak mohou činit jen v zákonem dovolených případech a při respektování základních principů. Sociálně - právní ochrana je *poskytována všem dětem* bez rozdílu, bez diskriminace pohlaví, vyznání, barvy pleti, jazyka. Je poskytována dětem mladším 18 let a je bezplatná.⁵⁾

Základním smyslem práce orgánů sociálně - právní ochrany dětí je *princip preventivního působení na rodinné vztahy* a důraz je také kladen na ochranu před sociálně patologickými jevy.

V souladu s platnými předpisy z oblasti sociálně - právní ochrany a správního řízení orgány sociálně - právní ochrany dětí (OSPOD):

Orgán sociálně - právní ochrany dětí **rozhoduje**, dle zákona o sociálně - právní ochraně, § 12, o uložení povinnosti využít pomoc odborného poradenského zařízení.

Orgán sociálně - právní ochrany dětí **zabezpečuje**

- důkazní prostředky pro správní řízení na úseku školství, sociálně - právní ochrany dětí, přestupkového řízení vedeného proti mládežníkům,
- vyhotovení podkladů a šetření pro ostatní soc. odbory ÚMČ, MMB, jiné obce či jiné instituce,
- sociálně výchovné a terapeutické působení na nezletilé, kteří se dopustili trestného činu, přestupku, případně se u nich projevují poruchy chování, záškoláctví apod.,

⁵⁾ Organizační směrnice úřadu č. 46/07 Organizační řád úřadu městské části. s. 23

- dle zákona o sociálně - právní ochraně dětí zajišťuje návrat dětí nalezených v cizině.

Orgán sociálně - právní ochrany dětí **vykonává**

- sociálně - právní ochranu dětí dle zákona 359/99 Sb., v platném znění,
- funkci kolizního opatrovníka v oblastech civilního řízení u soudu, opatrovnického řízení u soudu, dědického řízení, trestního stíhání nezletilých a mladistvých,
- podání návrhů na vydání předběžného opatření,
- podání podnětů soudům a Policii ČR,
- péči o děti vyžadující zvýšenou pozornost dle zákona o sociálně - právní ochraně dětí,
- každé tři měsíce pravidelné návštěvy dětí a mladistvých, umístěných v zařízeních pro výkon ústavní výchovy a ve výkonu trestu odnětí svobody a dále dětí umístěných na základě rozhodnutí soudu v zařízeních pro děti vyžadující okamžitou pomoc,
- každé tři měsíce navštěvuje rodiče dětí v jejich bydlišti,
- pro účely soudního řízení provádí pohovory s nezletilými dětmi,
- vykonává v pravidelných intervalech, mimo pracovní dobu, včetně víkendů a svátků, pohotovost v rámci města Brna (např. zabezpečení ochrany opuštěnému dítěti, účast u výslechu nezletilých dětí, umístění ohroženého dítěte do péče příslušného zařízení atd.).

Orgán sociálně - právní ochrany dětí **vyhledává**

- ve spolupráci se školami, zdravotníky a nestátními subjekty rodiny, které potřebují některou z forem pomoci ze systému hmotné nouze, sociálních služeb,
- rodiny, které neplní své funkce,
- děti ohrožené sociálním prostředím,
- děti týrané, zneužívané a zanedbávané.

Orgán sociálně-právní ochrany dětí **sleduje**

- v pravidelných intervalech sociální situaci dětí svěřených do péče jiných osob než rodičů,

- děti, nad jejichž výchovou byl stanoven dohled (navštěvuje minimálně každé tři měsíce a následně podává soudu zprávu),
- v rámci celé ČR navštěvuje děti umístěné v ústavní výchově.

Orgán sociálně - právní ochrany dětí **spolupracuje**

- s institucemi (např. školskými, zdravotnickými) a nestátními subjekty,

Orgán sociálně - právní ochrany dětí **ve vztahu k soudu**

- provádí komplexní sociální šetření (pohovor s rodiči, s dětmi, návštěvy v rodině, získávání objektivních informací z různých institucí, od pediatriů, školských zařízení atd.),
- podává soudům zprávy v opatrovnických věcech (výkon rodičovské zodpovědnosti, úprava styku, udělení souhlasu k podání žádostí o osvojení manželem matky apod.),
- účastní se jednání městského a krajského soudu, navrhuje důkazní prostředky v rámci řízení, v zájmu dítěte činí návrhy na konečné rozhodnutí soudu, podává odvolání,
- podává městskému soudu (dále jen MS) podnět na zahájení řízení o nařízení ústavní výchovy, dohledu, napomenutí, omezení či zbavení rodičovských práv,
- v případech, kdy se rodiče nejsou schopni dohodnout v otázkách výchovy a výživy dětí, a to i bez požádání soudu, sepisuje mimosoudní dohody, aby dopad sporu na děti byl minimalizován,
- vykonává, dle požadavků soudu, funkci opatrovníka dle zákona č. 99/1963 Sb., o rodině, § 83, pokud není nalezena vhodná fyzická osoba,
- účastní se trestního řízení proti mladistvým, hlavního líčení a přípravného řízení (v těchto případech navrhuje výši a druh trestu, např. obecně prospěšné práce, podmíněné zastavení trestního stíhání a jiné tresty, k jednání vypracovává aktuální zprávy, ve kterých hodnotí, zda došlo k nějakým závažným změnám v životě mladistvého, na základě činnosti MS sděluje, zda v rámci zkušební doby vedl mladistvý odsouzený řádný život atd.).

Orgán sociálně - právní ochrany dětí **ve vztahu k Policii ČR**

- podává podněty na zahájení trestního stíhání Policii ČR či státnímu zastupitelství, v rámci řízení zpracovává, na základě šetření, zprávy,
- vypracovává, po komplexním soc. šetření a pohovoru s rodiči i dítětem, zprávy a v případech, kdy se nezletilí či mladiství jedinci dopustí trestné činnosti, zúčastňuje se výslechů,
- vykonává funkci kolizního opatrovníka v případech nezletilého poškozeného, kdy jej nemůže zastupovat rodič, zúčastňuje se výslechů,
- pravidelně spolupracuje v oblasti prevence - vyhledávání dětí a mládeže do osmnácti let, kde je prováděna kontrola, zda děti nepožívají alkoholické nápoje, zda nehrají na výherních automatech, zda se v dopoledních hodinách nezdržují v místech pro ně nevhodných.

Orgán sociálně - právní ochrany dětí **ve vztahu k notářství**

- je ustanoven opatrovníkem v rámci dědického řízení, není-li stanovena jiná fyzická osoba.

Orgán sociálně - právní ochrany dětí **ve vztahu k ostatním úřadům města**

- spolupracuje s obcemi, ÚMČ a Magistrátem města Brna v případech, které vyžadují společná řešení.

Orgán sociálně - právní ochrany dětí **ve vztahu k Vězeňské službě ČR (VS)**

- zasílá komplexní výchovnou zprávu o rodinných poměrech odsouzeného,
- každé tři měsíce povinně navštěvuje mladistvého ve vězení a konzultuje s pedagogem chování mladistvého a řeší prognózu jeho dalšího vývoje,
- ke konci výkonu trestu mladistvého vězeňská služba žádá úřad o prošetření rodinných poměrů, zejména zda je rodina připravena přijmout mladistvého zpět.

Orgán sociálně - právní ochrany dětí **ve vztahu ke školám (MŠ, ZŠ, SOU, SŠ)**

- žádá je o zaslání zpráv o prospěchu, chování, školní docházce a rodinném prostředí dětí,
- při řešení záškoláctví či jiných výchovných problémů žáků informují školy o postupu oddělení péče o děti,

- účast pracovníků při řešení výchovných problémů nezletilého za přítomnosti pedagogického pracovníka, výchovného poradce, rodiče, popř. nezletilého.

Orgán sociálně-právní ochrany dětí **ve vztahu ke zdravotnictví**

- žádá o potvrzení odůvodněných absencí dětí,
- žádá o vyjádření ke zdravotnímu stavu dítěte (např. zda je schopno vykonávat obecně prospěšné práce),
- zjišťuje úroveň péče rodičů, případně zjišťuje, zda byly mladistvému prováděny testy na užívání drog.

Orgán sociálně-právní ochrany dětí **ve vztahu k ústavním zařízením** (diagnostickým ústavům, dětským domovům a výchovným zařízením)

- 4 x ročně navštěvuje klienty umístěné na základě nařízené ústavní výchovy,
- vede s dětmi pohovor bez přítomnosti pracovníků zařízení,
- vede pohovor s pracovníky ústavu o daném svěřenci,
- průběžně je žádá o informaci o chování svěřence,
- orgán sociálně-právní ochrany dětí informuje zařízení o rodinných poměrech, zejména vhodnosti návštěvy dítěte atd.,
- zasílá ústavům souhlas s dovolenkami u rodičů či jiných osob,
- v době letních prázdnin, kdy většina klientů tuto dobu tráví v rodině, je s dítětem v kontaktu každých 14 dnů, dítě pravidelně navštěvuje v rodině a provádí šetření v místě bydliště,
- pro ústavy zjišťuje majetkové poměry rodičů z důvodu vyměření výše ošetřovného rodičům.

Orgán sociálně - právní ochrany dětí **ve vztahu k Probační a mediační službě ČR** (PMS)

- vypracovává, v případě obžalovaného klienta, kdy mu bude patrně uložen alternativní trest, zprávu pro Probační a mediační službu ČR již v průběhu přípravného řízení,
- konzultuje, zda navrhovaný trest odpovídá druhu spáchaného trestného činu tak, aby byly hájeny zájmy společnosti a poškozených,
- vypracovává pro potřeby Probační a mediační služby ČR výchovné zprávy,

- orgán sociálně - právní ochrany dětí a Probační a mediační služba ČR se vzájemně informují o poměrech nezletilého dítěte, oddělení péče o děti se, dle potřeby, účastní jednání na Probační a mediační službě České republiky.

Speciální prací je činnost **sociálního kurátora**, což je odborný specializovaný pracovník. V mnoha činnostech je jeho práce shodná se zaměstnanci vykonávajícími agendu sociálně - právní ochrany dětí. Specifikum **jeho práce spočívá** zejména v činnosti s:

- nezletilými dětmi do 15 let, které se dopustily činu jinak trestného,
- mladistvými (15 – 18 let), u nichž bylo zahájeno trestní stíhání nebo kteří se dopustili přestupku,
- dětmi a mladistvými s výchovnými problémy, nerespektováním rodičů či pedagogů (se zaměřením na záškoláctví, útěky z domova, agresivitu, toxikomanií, alkoholismus, prostituci, atd.).

V rámci své práce **zajišťuje** sociální kurátor pro mládež tyto úkoly:

- vede rejstříky trestné činnosti nezletilých, mladistvých a rejstřík výchovných problémů dětí a mladistvých,
- na základě požadavků orgánů činných v trestním řízení podává kvalifikované zprávy o osobách nezletilých a mladistvých, které se dopustily činu jinak trestného nebo provinění, k tomu využívá individuálních pohovorů, šetření poměrů, informací obecních úřadů, státních orgánů, škol, školských a zdravotnických zařízení, zaměstnavatele, apod.,
- zúčastňuje se úkonů v přípravném řízení (výslech, konfrontace, seznámení s výsledky vyšetřování), hlavního líčení a veřejného zasedání v trestních věcech mladistvých, kde aktivně využívá svá práva daná zákonem, včetně opravných prostředků,
 - podává soudu podnět na vydání předběžného opatření, navrhuje soudu nařízení výchovného opatření (soudní dohled, ústavní či ochranná výchova),
 - pomáhá nezletilým a mladistvým propuštěným z ústavní nebo ochranné výchovy a mladistvým propuštěným z výkonu trestu odnětí svobody, aby se co nejlépe začlenili do společnosti,

- poskytuje komplexní sociální pomoc v případech, kdy není mladistvý odsouzen k nepodmíněnému trestu odnětí svobody (podmíněné zastavení trestního stíhání, podmíněné odsouzení),
- účastní se přestupkového řízení vedeného proti mladistvému v souladu se zákonem o přestupcích,
- spolupracuje s ústavy pro výkon vazby i výkon trestu odnětí svobody, se školskými zařízeními pro výkon ústavní a ochranné výchovy, spolupracuje s orgány obcí, se zdravotnickými a školskými zařízeními, s občanskými sdruženími, s úřady práce, s charitativními a jinými organizacemi,
- analyzuje situaci v oblasti sociálně patologických jevů u mládeže, navrhuje a podílí se na organizování a realizaci preventivních opatření.

V rámci prevence kriminality jsou na základních školách v celé městské části uskutečňovány **preventivní programy**, které jsou zajišťovány společně se **Sdružením Podané ruce**. Osvěta v rámci drogové problematiky je přenášena i do řad rodičů, kteří často mají jen minimální vědomosti o jednotlivých skupinách drog, o příčinách i následcích užívání.

Spolupráce s ostatními útvaru úřadu

Zaměstnanci sociálního odboru vypracovávají podklady pro správní řízení ve věcech přestupků na úseku školství, sociálně - právní ochrany, provádí komplexní šetření a účastní se řízení ve spolupráci s **právním oddělením**. V rodinách, které jsou v evidenci orgánu sociálně - právní ochrany dětí, se vyjadřují k řešení bytové situace v součinnosti s **bytovým oddělením majetkového odboru**. V neposlední řadě, při vyplácení různých sociálních podpor, spolupracují s **finančním odborem úřadu**.

Shrnutí

Rozsáhlá činnost zaměstnanců sociálního odboru je prací velmi náročnou, vyžaduje komplexní znalosti z různých vědních oborů a speciální i lidskou připravenost pro odbornou pomoc.

*V souvislosti se **zaměřením studia** jsem s činností zaměstnanců sociálního odboru seznámila velmi podrobně, neboť se domnívám, že je velmi členitá a žádnou její podoblast nelze opomenout.*

Odbor sociálních služeb

Odbor sociálních služeb vznikl rozdělením sociálního odboru ÚMČ s účinností od 1. 1. 2005.

Součástí odboru sociálních služeb je:

- **pečovatelská služba,**
- **denní stacionář,**
- **odlehčovací služba,**
- **Dům na půli cesty,**
- **kuchyň s jídelnou pro důchodce.**

Pečovatelská služba – je občanům poskytována na základě doporučení lékaře. Úhrada za úkony pečovatelské služby je stanovena podle vyhlášky č. 505/2006 Sb. a zákona o sociálních službách č. 108/2006Sb.

Pečovatelská služba se dělí na službu ***terénní a ambulantní***.

Terénní služba – se poskytuje v domácnostech klientů. Pečovatelky zajišťují běžné práce k udržování domácnosti, nákup, pochůzky (pošta, čistírna), pomoc při osobní hygieně, dohled nad dospělým člověkem v domácnosti, pomoc při podávání jídla. Nejvíce využívanou službou je každodenní dovážka obědů.

Ambulantní pečovatelská služba je poskytována v zařízeních pečovatelské služby. Prádelny jsou využívány k praní prádla nejen od klientů z domácnosti, ale pere se tam také prádlo nutné k zajištění provozu pečovatelské služby. Střediska osobní hygieny

umožňují poskytovat hygienické služby těm občanům, kteří nemají dostatečná vybavení ve svých domácnostech.

Denní stacionář – umožňuje rodinám, pečujícím o staré občany, svěřit tuto péči pracovním stacionáře po dobu, kdy jsou jejich rodinní příslušníci v zaměstnání.

Odlehčovací služba (přechodný pobyt pro seniory) – lůžkové zařízení umožňuje péči o osamělé občany, kteří pro svůj nepříznivý zdravotní stav **nemohou zůstat ve vlastní domácnosti**, nemohou být umístěni ani ve zdravotnickém zařízení, není pro ně místo v domově důchodců a všechny jejich potřeby nemohou být zabezpečeny terénní pečovatelskou službou. Dále umožňuje rodinám, které pečují o seniory, pobyt těchto seniorů na přechodném pobytu po dobu dovolené pečujících, případně jejich nemoci, apod., na dobu maximálně tři měsíce. Strava i péče je hrazena klientem.

Dům na půli cesty – jedná se o zařízení poskytující přechodný pobyt dívkám, které **po dosažení zletilosti** přicházejí z dětských domovů, bez možnosti jiného ubytování, dále pro dívky z pěstounské péče nebo pocházející z dlouhodobě nefunkčních rodin. Sociální pracovníce učí dívky komunikovat s úřady, hospodařit s penězi, pomáhají jim hledat zaměstnání a hledat další ubytování.

Kuchyně s jídelnou pro důchodce připravuje denně obyčejnou stravu, diabetickou a žlučnickovou dietu.

Spolupráce s ostatními útvary úřadu

Zaměstnanci odboru sociálních služeb nejvíce spolupracují se **sociálním odborem a právním oddělením**, dále **s organizačním a správním oddělením**. Na pokladnu **finančního odboru** odvádějí poplatky za provedené placené služby.

Shrnutí

Myslím si, že v dnešní době, kdy přibývá osamělých starších občanů – a to nejen v souvislosti s prodlužující se délkou lidského života, ale i s pozdějším odchodem jejich „dětí,“ potencionálních opatrovníků, do důchodu, je činnost odboru sociálních služeb

*velmi záslužná. Klientům svou činností prakticky nahrazuje rodinnou péči. Nezanedbatelná je i její snaha **podporovat soběstačnost občanů**, aby mohli vést samostatný život a zůstat co nejdéle ve svém přirozeném prostředí. Navíc každodenním kontaktem s pečovatelkami osamělí senioři ztrácejí pocit bezmocnosti a opuštěnosti. Záslužnou činnost odboru sociálních služeb lze v mnoha konkrétních případech považovat za nepostradatelnou.*

Odbor veřejných služeb

Tento odbor vykonává samostatnou i přenesenou působnost, dle zákona o obcích, v následujících oblastech činnosti:

- oblast tvorby a ochrany životního prostředí (včetně přenesené působnosti na úseku odpadového hospodářství, ochrany ovzduší, ochrany přírody a krajiny a ochrany zvířat),
- oblast dopravy a silničního hospodářství (zvláštní užívání komunikací, uzavírky komunikací apod.),
- oblast veřejných služeb (zajištění čistoty, pořádku, údržby veřejné zeleně, stánkový prodej, reklamy), technických sítí (koordinace oprav komunikací apod.), vodního hospodářství (pouze okrajově),
- oblast zemědělství, ochrany půdního fondu a veterinární péče (např. evidence zemědělských podnikatelů, přestupky na úseku zemědělství a rostlinolékařské péče apod.),
- oblast lesního hospodářství, myslivosti a rybářství (např. vydávání rybářských lístků atd.),
- oblast školství (koordinace, kontrola a metodické řízení městskou částí zřízených základních a mateřských škol), mládeže, tělovýchovy, rekreace a sportu (podpora sportu a konání sportovních akcí),
- kultury a památkové péče (zajištění kulturní akce městské části, správa pomníků, památníků a pamětních desek ve správě MČ apod.),

- oblast matriky (např. sňatky, úmrtí) a správních činností (vidimace a legalizace).⁶⁾

Spolupráce s ostatními útvary úřadu

Zaměstnanci odboru veřejných služeb spolupracují téměř se všemi odbory úřadu, ať již se jedná o *odbor územního a stavebního řízení*, *majetkový odbor*, *finanční odbor*, kam odvádí správní poplatky, ale i s *právním oddělením*, se kterým společně řeší hlavně přestupky.

Shrnutí

Činnost odboru je velmi různorodá, ale jedno má společné. Pracovníci jsou v neustálém kontaktu s občany. Myslím si, že zaměstnanci jsou dostatečně proškoleni a jejich pracovní výkony vykazují nejen vysokou odbornou úroveň, ale i osobní profesionalitu při každém konkrétním jednání s občany.

Odbor finanční

Vykonává svoji pracovní činnost na úseku přenesené státní správy i na úseku samosprávy.

Přenesená působnost odboru

- představuje vybírání poplatků ze psů, mimo útulku pro psy, vymáhání nedoplatků,
- dále poplatek ze vstupného z různých reklamních akcí,
- správní poplatek za provozování výherních hracích přístrojů,
- odvod ze zisku z provozování výherních hracích přístrojů a povolování tombol.

Příjem z uvedených poplatků a odvodů je **významným zdrojem finančních prostředků do rozpočtu** městské části.

⁶⁾ Organizační směrnice úřadu č. 46/07 Organizační řád úřadu městské části. s. 31

Finanční odbor dále zajišťuje dohled nad pečetením pokladniček a počítáním vybrané hotovosti z pokladniček v rámci *Veřejných sbírek*, které jsou povoleny krajským úřadem. Mezi nejznámější sbírky patří Sbirka Tříkrálová.

Činnost odboru na úseku samosprávy

Hospodaření s majetkem a finančními prostředky MČ je rozčleněno, podle způsobu zdanění, na *hlavní a vedlejší hospodářskou činnost*. V porovnání s podnikatelskými subjekty je hospodaření obce složitější, prolínají se různé formy hospodaření. Hospodaření rozpočtovými prostředky u hlavní činnosti je korigováno schváleným a potom upravovaným *rozpočtem*. Rozpočtová činnost je prováděna *ve spolupráci* s ostatními odbory a odděleními ÚMČ, ale současně také ve spolupráci s Magistrátem města Brna.

Zákonem o rozpočtových pravidlech územně samosprávných celků jsou dány možnosti zdrojů příjmů k financování povinných výdajů, které vyplývají ze zákona č 128/2000Sb., o obcích, upravujícím i samostatnou působnost obcí a jejich hospodaření. Veškeré údaje o hospodaření městské části za každý kalendářní rok jsou uvedeny v *závěrečném účtu* daného roku.

Hospodaření s majetkem je na finančním odboru evidováno, sledováno a kontrolováno při provádění *každoročních inventarizací* veškerého majetku, aktiv i pasiv. Údaje o stavu majetku navazují na účetnictví Magistrátu města Brna a na účetnictví příspěvkových organizací, které zřídilo zastupitelstvo městské části.

Další činností finančního odboru je *evidence došlých faktur*, jejich úhrada a převody finančních prostředků poukazovaných formou dotací a poukazů, dále financování, zajišťování zdrojů hotovosti na úhradu výdajů a využívání volných prostředků při maximálním omezení rizika hospodaření veřejnými prostředky.

Platby hotovostí jsou uskutečňovány *pokladnou*, která *přijímá platby* občanů i *výplaty sociálních dávek jednotlivcům*. S „*pokladnou*“ *spolupracují* pověření zaměstnanci ostatních odborů, kterým je svěřen výběr hotovostí od občanů, například za pokuty,

za správní poplatky. Rovněž spolupracuje se správou bytů při příjmu a vydávání hotovosti nájemníkům.

Metodiku a kontrolní činnost, týkající se rozpočtu a financování i účetnictví poskytuje vedoucí odboru vůči ostatním odborům a vůči příspěvkovým organizacím, které zřídilo zastupitelstvo městské části.

V průběhu celého roku jsou finančním odborem poskytovány Ministerstvu financí ČR, statistickému a finančnímu úřadu, i jiným kontrolním úřadům výstupy, ve formě **výkazů a sestav**, o hospodaření městské části. Tyto výstupy dávají obraz o činnosti jak úředníků, tak i samosprávy. Jsou důkazem toho, že odbor při své činnosti postupuje **dle platného zákona o účetnictví**.

Spolupráce s ostatními útvary úřadu

Zástupce finančního odboru se účastní provádění cenových kontrol, které zajišťuje ve spolupráci **s odborem veřejných služeb** úřadu. **S právním oddělením** úzce spolupracuje při vymáhání nedoplatků. Vedoucí odboru poskytuje **všem dotčeným odborům** metodiku, týkající se rozpočtu a financování. S finančním odborem spolupracují i všechny zbývající útvary úřadu.

Shrnutí

Činnost finančního odboru se týká především hospodaření s veřejnými prostředky, čímž je dána, dle mého názoru, nutnost dobré orientace v účetních zákonech. Útvar dále dbá na dodržování svých závazků vůči státu, obchodním partnerům i vůči občanům městské části, což vyžaduje vysoké pracovní nasazení všech jeho zaměstnanců.

Odbor majetkový

Činnosti, které majetkový odbor zajišťuje, se odehrávají v těsné vazbě na rozhodování samosprávy, rady a zastupitelstva městské části a spadají do **samostatné působnosti**. Zaměstnanci odboru připravují podklady pro kvalifikovaná jednání odborných komisí

rady a pro jednání rady městské části a zastupitelstva městské části a zpětně tato rozhodnutí realizují v konkrétních krocích.

Pracovní náplň tohoto odboru je tvořena především správou *bytového a nebytového fondu*, a to v těsné spolupráci se správcovskými kanceláři, dále správou *pozemků*, zajišťováním *investiční činnosti* a správy *tepla*. Odbor zajišťuje i agendu v oblasti *územního rozvoje* a spoluvytváří koncepci *výstavby a rozvoje obce*.

Spolupráce s ostatními útvary úřadu

Spolupracuje především s *odborem územního a stavebního řízení*, s odborem *veřejných služeb*, s *finančním* odborem a s oddělením *právním*. Dále pak, okrajově, se všemi zbývajícími útvary úřadu.

Shrnutí

Stručné prezentování činnosti majetkového odboru nelze vnímat jako jeho nedocenění, ale pro účel rámcového seznámení s jeho činností je, myslím, postačující.

*Pracovní činnost tohoto odboru je zaměřena především na **hospodaření s veřejným majetkem**, čímž je vystavena neustálé kontrole ze strany veřejnosti.*

Odbor územního a stavebního řízení

Vykonává činnost obecného stavebního úřadu I. stupně, dále speciálního stavebního úřadu I. stupně na účelových a místních komunikacích a speciálního stavebního úřadu I. stupně pro povolování staveb studní v MČ. Stejnou činnost vykonává i pro další dvě menší městské části v Brně.

Hlavní náplní činnosti úředníků je *výkon správní agendy dle stavebního zákona* – vydávání územních rozhodnutí, stavebních povolení, kolaudačních souhlasů, atd.

Dle „nového“ stavebního zákona č. 183/2006, o územním plánování a stavebním řádu, s účinností od 1. 1. 2007, přibyla pracovníkům odboru pravomoc provádět kontrolní

prohlídky rozestavěných staveb, ve fázi uvedené v podmínkách stavebního povolení a v plánu kontrolních prohlídek, který je nezbytnou přílohou žádosti o stavební povolení. Jedná se o dozor nad zajišťováním ochrany veřejných zájmů, ochrany práv a oprávněných zájmů právnických a fyzických osob a nad plněním jejich povinností, vyplývajících ze stavebního zákona a prováděcích vyhlášek.

Spolupráce s ostatními útvary úřadu

Odbor územního a stavebního řízení spolupracuje zejména s *majetkovým odborem* – konkrétně v rámci územního plánování, s *finančním odborem* a s *právním oddělením*, s ostatními útvary jen okrajově.

Shrnutí

S pracovní činností odboru územního a stavebního řízení seznamuji opět pouze rámcově. V současné době, kdy se široce rozmáhá soukromá i veřejná výstavba, je však činnost tohoto odboru nezastupitelná. Na úředníky je kladen vysoký nárok zejména na jejich odbornou kvalifikaci a na orientaci ve stavebním zákoně.

Právní oddělení

Činnost právního oddělení je velmi rozmanitá a *souvisí s agendou všech útvarů úřadu městské části*, a to jak při výkonu *samostatné působnosti*, tak i při výkonu *přenesené působnosti*.

Přenesená působnost oddělení

Právní oddělení projednává v rámci přenesené působnosti v I. stupni správního řízení *přestupky* podle zákona č. 200/1990 Sb., o přestupcích ve znění pozdějších předpisů, zejména na úseku veřejného pořádku, občanského soužití a majetku, rovněž na ostatních úsecích – např. pořádku ve státní správě a samosprávě, kultury, školství, mládeže a tělovýchovy, práce a sociálních věcí, ochrany před alkoholem a jinými toxikomaniemi. Přestupky projednává *přestupková komise*, jejíž členy jmenuje starosta městské části.

Právní oddělení úřadu dále rozhoduje ve správním řízení o **poskytnutí ochrany**, dle občanského zákoníku, došlo - li ke zřejmému zásahu do pokojného stavu.

Samostatná působnost oddělení

Toto oddělení **připravuje návrhy všech smluv**, týkajících se působnosti MČ pro projednání příslušnými orgány samosprávy. Rovněž vede **evidenci** a archivaci všech **smluv** uzavíraných městskou částí.

Právní zástupce zastupuje městskou část **před soudy** všech stupňů (Městský soud v Brně, Krajský soud v Brně, Nejvyšší soud ČR, Nejvyšší správní soud), jakož i v **rozhodčím řízení** u Asociace arbitrů. Zaměstnanci připravují veškeré související procesní úkony – žaloby, návrhy důkazů, rozšíření žaloby, zpětvzetí žaloby, odvolání, mimořádné opravné prostředky, návrhy na provedení exekuce.

Většina soudních sporů se týká vymáhání **dlužného nájemného** a služeb poskytovaných s užíváním bytů a nebytových prostor svěřených městské části.

Právní oddělení zastupuje městskou část také v dalších sporech - např. soudní řízení v **restitučních věcech** nebo o **určení právního vztahu** k nemovitostem.

Kromě dlužného nájemného a služeb poskytovaných s užíváním bytů a nebytových prostor vymáhá právní oddělení také ostatní pohledávky za příjmy městské části – **nezaplacené místní poplatky** a **pokuty** uložené jednotlivými útvary úřadu.

Spolupráce s ostatními útvary úřadu

Právní oddělení poskytuje právní pomoc **všem útvarům** úřadu při vedení správních řízení a vyhotovování rozhodnutí.

Shrnutí

*Mám-li charakterizovat činnost právního oddělení, dovoluji si zjednodušeně konstatovat, že vykonává **právní servis** celému úřadu.*

Oddělení organizační a správní

Činnost oddělení organizačního a správního (OaS) spočívá převážně v **samostatné působnosti**, čímž zajišťuje bezproblémový chod úřadu městské části, naplňuje požadavky zaměstnanců, nutných pro výkon jejich práce, obstarává majetkovou správu budovy, zásobování. Stejně jako u jiných útvarů úřadu je činnost tohoto oddělení velice různorodá. Každý zaměstnanec oddělení OaS má svou hlavní pracovní náplň specifikovanou v popisu práce, mnoho činností se však překrývá a pracuje na nich několik zaměstnanců tohoto oddělení současně.

Správa majetku zahrnuje jeho evidenci, inventarizaci, práci s rozpočtem organizační jednotky č. 202 Vnitřní správa (jeden z největších), uzavírání smluv na dodávky, výkony, materiál, práce a služby pro ÚMČ, zajišťování energetického hospodářství pro ÚMČ, vedení veškeré agendy týkající se provozu dvou služebních automobilů.

Oddělení organizační a správní, v samostatné působnosti, zajišťuje i veškeré personální a **mzdové záležitosti** zaměstnanců a uvolněných členů ZMČ, včetně refundací. Tato agenda se zpracovává ve mzdovém programu Sysifos, který umožňuje pořizovat měsíčně výplaty pro pracovníky i zastupitele. Počet zaměstnanců dramaticky narůstá v době voleb, kdy je potřeba jednorázově zadat v krátkém termínu do programu osobní data téměř dvou set dalších osob.

Oddělení zabezpečuje **provoz podatelny** úřadu, včetně obsluhy telefonní ústředny. Pracovní náplň představuje přímý **styk s poštou**, třídění pošty, její zapsání do informačního systému Radní. Od listopadu r. 2009 se rozrostla činnost podatelny o obsluhu **datových schránek**.

Oddělení také **zajišťuje úklid** celé budovy, který je prováděn vlastními silami.

V **přenesené působnosti** oddělení organizační a správní zajišťuje po organizační a technické stránce **průběh voleb**, sčítání lidí, domů a bytů.

Oddělení přijímá oznámení o **shromážděních** konaných na území městské části, v odůvodněných případech rozhoduje o jejich zákazu.

Od roku 2008 oddělení organizační a správní zajišťuje **agendu CZECH POINT**, která se neustále rozrůstá. V současnosti tato agenda zahrnuje již 17 druhů činností.

Spolupráce s ostatními útvary úřadu

Oddělení organizační a správní spolupracuje, prakticky denně, **se všemi útvary úřadu**. Ať již se jedná o společnou činnost při využívání CZECH POINTu, tak i při „pouhém“ zásobování pracovišť kancelářskými potřebami.

Shrnutí

*Rozmanitá náplň práce tohoto oddělení potvrzuje **opodstatněnost** jeho existence na úřadu. Bez uvedené pracovní činnosti by úřad nebyl schopen řádně fungovat.*

Kancelář tajemníka

Kancelář tajemníka je útvar se specifickým postavením ve spektru funkcí úřadu městské části. Lze jej nazvat jakýmsi **styčným bodem** mezi samosprávou a úřadem. Do tohoto útvaru jsou zařazeni zaměstnanci zajišťující chod sekretariátů starosty, místostarostů a tajemníka úřadu. Pro úřad městské části potom vykonávají agendu **petic a stížností**. Pro vnitřní potřebu úřadu jedna pracovnice zajišťuje **vidimaci a legalizaci**. Dále je zde vedena evidenční činnost k zákonu č. 106 /1999Sb., o svobodném přístupu k informacím.

Organizačně a technicky zabezpečuje pověřený pracovník Kanceláře tajemníka **jednání zastupitelstva a rady** městské části, včetně distribuce podkladových materiálů a vyhotovování zápisů z těchto jednání a sledování plnění jednotlivých usnesení. V této souvislosti zajišťuje i ucelenou agendu interpelací, vznesených na jednání zastupitelstva městské části.⁷⁾

⁷⁾ Organizační směrnice č. 46/07 Organizační řád úřadu městské části. s. 41

Důležité informace, týkající se úřadu i celé městské části, jsou poskytovány široké veřejnosti prostřednictvím **internetových stránek** městské části. Jejich provoz a aktualizaci, včetně elektronické úřední desky, zajišťují zaměstnanci právě tohoto útvaru.

Členové samosprávy i zaměstnanci úřadu mohou kvalifikovaně a fundovaně rozhodovat a pracovat jen na základě aktuálních, úplných a přesných informací. Tento servis jim poskytují informační systémy provozované v **počítačové síti** úřadu. Zajištění chodu a údržby celé sítě, aktualizace a správa jednotlivých databází, odborná a metodická pomoc zaměstnancům úřadu, ale také příprava podkladů a technické zajištění voleb - to jsou další z výčtu činností útvaru Kanceláře tajemníka.

Novým významným a náročným úkolem pro pracovníky tohoto útvaru je zabezpečení přechodu od činnosti úřadu založené na papírových dokumentech k plně elektronické. Realizace začala vytvořením a metodickým a odborným vedením pracoviště Czech POINTu, v současnosti pokračuje přechodem na elektronickou komunikaci v souvislosti s **datovými schránkami**, zaváděním elektronického podepisování a elektronické konverze dokumentů. V horizontu tří let by měl celý úřad přejít na kompletní vedení spisů a korespondence **pouze v elektronické podobě**.

Spolupráce s ostatními útvary úřadu

V souvislosti s provozem počítačové sítě Kanceláří tajemníka, **spolupracuje** tento útvar **se všemi** ostatními prakticky nepřetržitě. Další úzká spolupráce je v oblasti vyřizování petic a stížností, kde se dotčené odbory a oddělení vyjadřují k těmto jednotlivým podáním. V neposlední řadě je nezbytná spolupráce při přípravě materiálů k projednání v radě městské části nebo v zasedání zastupitelstva městské části.

Shrnutí

Náplň práce Kanceláře tajemníka je velmi obsáhlá a různorodá. Za stěžejní považuji komplexní zajištění provozu počítačové sítě, bez kterého si fungování takové instituce, jako je úřad městské části v dnešní době nelze vůbec představit.

1.3 Samospráva

Základním posláním úřadu městské části *je výkon samosprávy*. Samosprávou se rozumí *správa veřejných záležitostí* uskutečňovaná jiným veřejnoprávním subjektem než státem, v tomto případě tedy *městskou částí*. Teorie rozlišuje dvě základní pojetí samosprávy, a to politické a právní. Politické pojetí vyjadřuje zapojení občanů do veřejné správy, její realizaci občany, právní pojetí pak znamená výkon samosprávy relativně nezávisle na státu, tedy jiným veřejnoprávním subjektem než státem. Např. bytová a sociální politika, rozvoj území městské části, vzdělávání, čistota ulic, apod. Samosprávná oprávnění městské části jsou omezena na její území, a proto se v případě městské části jedná o *územní samosprávu*. Podle územního principu je organizace veřejné správy představována výlučně místní úrovní, která v sobě spojuje jak státně mocenské, tak i místně samosprávné působení, realizované příslušnými subjekty způsobem a v rozsahu stanoveném platným právním řádem.

Vedle toho městská část zabezpečuje i určitou *část výkonu státní správy*, a to v rozsahu přeneseném na městskou část státem, např. činnost stavebního úřadu, matriky. Pravomoc úřadu městské části nevyplývá přímo ze zákona o obcích, ale ze Statutu města Brna, kterým jsou určité činnosti „obce“ Brna uloženy městským částem.

1.4 Shrnutí

Popisovaný úřad městské části je velmi složitý organizmus. Má 130 zaměstnanců, včetně zaměstnanců pečovatelské služby. *Činnosti* jednotlivých útvarů *jsou úzce propojeny* a vzájemně na sebe navazují. Bez dobré spolupráce by fungování takového „kolosu“ bylo nemyslitelné.

Za *plnění úkolů* úřadu městské části v samostatné i přenesené působnosti je starostovi odpovědný *tajemník*.⁸⁾ Jeho role je na úřadě nezastupitelná. Tvoří v podstatě jakýsi „narázník“ mezi samosprávou a úřadem jako takovým. Je nositelem úkolů ze strany samosprávy vůči úřadu, koordinuje jeho činnost, za kterou i zodpovídá. Požadavky

⁸⁾ Zákona č. 128/2000Sb, o obcích, v platném znění. s. 22

zastupitelů jdou však často nad rámec zákona, což je celkem pochopitelné, neboť v České republice je prozatím velmi nízké právní vědomí občanů, členy zastupitelstva nevyjímaje.

Podstatou správného chodu úřadu však není jen bezchybné fungování uvnitř systému, ale i dokonalá prezentace navenek. K jejímu zajištění jsou využívány všechny možné prostředky. V poslední době jsou to hlavně webové stránky, které přitahují zájem občanské veřejnosti. Snahou úřadu je svou rozsáhlou činností především dokázat opodstatněnost svojí existence. Proto také pečuje o všestranný rozvoj celé městské části, čítající v současné době přibližně dvacet osm tisíc obyvatel. Jeho prioritou je, co nejlépe, splnit požadavky svých občanů, přičemž však musí chránit veřejný zájem vyjádřený v zákonech.

Všechny odbory a oddělení svou pracovní činností potvrzují opodstatněnost svojí existence. Důkazem toho jsou, v každý úřední den, plné chodby návštěvníků úřadu městské části. Mám-li však za celý úřad vyzvednout činnost pouze jednoho útvaru, který má svoje nezastupitelné místo, musím zmínit *odbor sociální*. V souvislosti s aktuální problematikou velké nezaměstnanosti, je vyhledáván značným počtem klientů z celé městské části.

Z uvedeného přehledu činností jednotlivých útvarů vyplývá, že pracovní náplň úřadu jako celku, je velmi rozmanitá a zvládnutí všech požadavků klientů vyžaduje nejen odbornou, ale i psychickou připravenost všech zaměstnanců. Vedením úřadu byly úředníkům vytvořeny vyhovující pracovní podmínky, proto jsou od nich očekávány odpovídající výsledky. Přesto drobné nedostatky, které se vyskytují ve vzájemné informovanosti mezi odbory, brání perfektně odvedené práci. Proto vedení úřadu stále hledá nové prvky, jejichž zavedením do veřejné správy se stávající nedostatky ve spolupráci odborů a oddělení odstraní a zajistí tak lepší informovanost útvarů a dokonalé fungování celého úřadu.

2. Komunikace úřadu navenek

V této kapitole bakalářské práce vysvětlím pojem *komunikace*, vymezím podmínky a zásady úspěšné komunikace veřejných institucí s občany, seznámím s nejpoužívanějšími způsoby *nonverbální komunikace* s občany mimo kancelář, např. prostřednictvím webových stránek. V *kontaktní komunikaci* přiblížím stěžejní prvek, tj. občan x úřad, dále seznámím s účelem Besed s občany, s průběhem jednání zastupitelstva, vysvětlím pojem workshop.

Každý kontakt s lidmi má nějaký účel a nějakou funkci, může jich mít i více najednou: utvořit, potvrdit, posílit nebo pozměnit vztah, získat informaci, o něco požádat anebo se jen projevat.⁹⁾

Komunikace je proces, při němž si v přímém i nepřímém sociálním kontaktu sdělujeme informace a významy. Představuje veškeré spojení člověka se světem, umožňuje získat informace o dějích, vzájemné dorozumívání i výměnu emocionálního obsahu.¹⁰⁾

Původní latinský význam pojmu *komunikace* zahrnuje ve svém obsahu sdělení, sdílení, spojování i společnou účast. V takovém pojetí komunikace představuje podstatu veškerých mezilidských vztahů, a to jak v soukromém, tak i ve *veřejném sektoru*.

Modernizace veřejné správy vyžaduje její transparentnost a decentralizaci a jinou orientaci celého veřejného sektoru na efektivitu výkonu, na výsledky, na vstřícnost k veřejnosti a v neposlední řadě na uspokojování jejich potřeb. Problematika úspěšné komunikace ve veřejné správě ve vztahu *občan – úředník* je z hlediska potřeb veřejné správy a její reformy stále vysoce aktuální a do určité míry i nová.¹¹⁾

Komunikaci veřejné správy s občanskou veřejností lze z hlediska komunikačních teorií zařadit do kategorie **masové komunikace**. Mezi základní podmínky a zásady úspěšné komunikace veřejných institucí s občany řadíme:

⁹⁾ Plaňava, I. Průvodce mezilidskou komunikací Přístupy – dovednosti – poruchy. s. 47

¹⁰⁾ Kraus, B. Základy sociální pedagogiky. s. 119

¹¹⁾ Duplinský, J. Brychtová, Š. Komunikace ve veřejné správě. s. 5

- důvěryhodnost jako předpoklad pozitivního přijetí informace i jako předpoklad případné změny postoje v hodnocení veřejnosti vznikajícího před informací,
- obsahovou jasnost sdělení, která garantuje pochopení a zamezuje zkreslení informace,
- spojitost sdělení v toku času,
- pravidelnost a systematičnost informačního toku,
- kontextuální adekvátnost (sdělení má odpovídat realitě sociálního prostředí),
- obsah sdělení, které má reflektovat, resp. vnímat, postoje a hodnotové rámce příjemců,
- respektování percepčních a mentálních schopností, možností a zvyklostí příjemců informace,
- výběr nejvhodnějšího komunikačního prostředku pro informaci ve vztahu k zájmové skupině,
- vlastní důkladnou orientaci v problematice tématu informace
- výběr přesvědčujících argumentů ve vztahu k tématu,
- vícerozměrnost argumentace (uváděním protiargumentů předcházet podezření z tendenčního obsahu informace),
- redukci nadbytečné informace.¹²⁾

*V roce 2008 prováděla Asociace komunikačních agentur, na základě telefonických hovorů, **anonymní průzkum** na vybraných úřadech v České republice. Popisovaný úřad v mojí bakalářské práci byl do tohoto šetření také zahrnut. Za odbornost, vstřícnost a kvalitu obdržel čestné uznání – EMGC 2008 **Ocenění za kvalitní komunikaci**.*

Komunikaci navenek jsem rozdělila, dle způsobu prezentace, na **nonverbální a kontaktní**.

¹²⁾ Duplinský J., Brychtová Š. Komunikace ve veřejné správě. s. 14

2.1 Nonverbální komunikace

Do *nonverbální* komunikace jsem zařadila:

- **úřední desku,**
- **webové stránky úřadu,**
- **měsíčník.**

Úřední deska

Na budově úřadu je nainstalovaná trojdílná dřevěná prosklená skříňka - klasická **úřední deska**, která je veřejně přístupná po 24 hodin denně. Jsou na ní pravidelně vyvěšovány různé aktuální informace, např. Vyhlášky, Zápisy ze zastupitelstva městské části, Výroční zprávy o poskytnutí informací dle zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, ve znění pozdějších předpisů, Oznámení o uvolnění obecního bytu, a mnoho dalších. Doba, po kterou musí být na úřední desce zveřejněny, se řídí Správním řádem, případně jiným právním předpisem. Vyvěšování zajišťují pověření zaměstnanci organizačního a správního oddělení úřadu.

Webové stránky

Nedílnou součástí prezentace úřadu jsou již několik let úřadem provozované **webové stránky**.

Návštěvníkům těchto stránek nabízejí, prostřednictvím elektronické úřední desky, veškeré informace, týkající se úřadu, informace o činnostech jeho jednotlivých útvarů a kontakty na ně, dále poskytují formuláře, případně pomáhají svými „radami“ při řešení svízelných životních situací.

V rámci městské části podávají přehled i o různých veřejných institucích, včetně kontaktů, dále poskytují výčet lékařských zařízení, apod.

Náplní webových stránek je i historie a současnost městské části, informují o sportovních, společenských či kulturních záležitostech. Jejich obsah se však netýká

pouze městské části, ale má mnohem širší záběr. Z bohaté nabídky mohou jmenovat např. zdařilý Portál Evropské unie. Nedílnou součástí webových stránek je i fotogalerie.

Informace na webových stránkách Internetu jsou pravidelně doplňovány a aktualizovány. Pravidelným prohlížením jejich čtenáři získají přehled o dění v městské části, ale hlavně získají potřebné informace v případě, že plánují návštěvu úřadu ve své soukromé záležitosti. Sledováním těchto stránek často ušetří svůj čas i peníze.

Měsíčník

V pravidelných intervalech úřad vydává svůj *měsíčník*, který obyvatelé městské části obdrží zdarma do svých poštovních schránek. Na pestrém obsahu periodika se podílejí především vedoucí útvarů konkrétními informacemi, týkajícími se jejich činnosti. Svými úvodními články do měsíčníku přispívá, na aktuální téma, i samospráva. O své názory a připomínky k činnosti úřadu, či k životu v městské části vůbec, se mohou podělit i samotní občané v rubrice Vox populi (Hlas lidu).

Časopis obsahuje veškeré aktuální informace, týkající se městské části, např. z oblasti kultury, ze školství, ze sportu, z výstavby nových veřejných objektů na území MČ. Dále předkládá zajímavé články o žijících osobnostech, které svojí celoživotní prací vynikly v různých oborech a příkladně tak reprezentují svoji městskou část. Seznamuje svoje čtenáře s nově vznikajícími ulicemi, s historií jejich názvů, apod. V neposlední řadě informuje občany o výsledcích projednávaných bodů na veřejných zasedáních zastupitelstva a o termínech plánovaných Besed zastupitelů s občany.

Tento způsob získávání informací a novinek z městské části je vítán především staršími občany, kteří nemají přístup na webové stránky městské části, ale současně mají o dění ve svém bydlišti zájem. Periodikum v současnosti vychází v nákladu 15 tisíc výtisků. Na obsahovou náplň měsíčníku dohlíží Redakční rada.

2.2 Kontaktní komunikace

Do *kontaktní* komunikace patří:

- *občan na úřadě,*
- *Besedy s občany,*
- *jednání zastupitelstva městské části,*
- *Workshop.*

Občan na úřadě

Občan na úřadě je typickým prvkem kontaktní komunikace. Pokud klient nezíská naplnění svých požadavků prostřednictvím některé z možností nonverbální komunikace, přichází na úřad osobně. U vstupu do budovy se nachází podatelna, kde mu pracovnice poskytnou základní informace. Ve většině případů další jeho kroky vedou na konkrétní odbor nebo oddělení úřadu, kde mu jsou k dispozici úředníci, připraveni splnit jeho požadavky. Již od prvních kroků občana na úřadě, přes různá jednání v kancelářích, až po jeho definitivní odchod z budovy je velmi důležité, jakým způsobem s ním úředníci jednají, jakou pozornost věnují jeho požadavkům, jak uspokojují jeho nároky. Ne vždy přichází s dobrou náladou, naopak úředník musí své, mnohdy nelibé pocity, potlačit a jednat profesionálně.

Besedy s občany

Besedy s občany jsou velmi důležitým spojením zástupců městské části s občanskou veřejností. Bývají pořádány v zasedací místnosti úřadu, pravidelně ve středu, v odpoledních hodinách, vždy v posledním týdnu před veřejným zasedáním zastupitelstva městské části. Tento termín je takto stanoven záměrně, jednání s občany je vlastně přípravou na následné veřejné zasedání zastupitelstva.

Besed se zúčastňují zastupitelé, za úřad samospráva - tj. starosta, který celé jednání vede, a místostarostové. Přítomen je i tajemník a vedoucí jednotlivých útvarů, kteří se vyjadřují ke konkrétním připomínkám přítomných občanů, týkajících se především života v městské části.

Ne vždy probíhají tato jednání v přátelském ovzduší. Ba naopak, zúčastnění občané většinou přicházejí nespokojeni s nějakým záměrem úřadu, případně se svými připomínkami k nějaké konkrétní akci. Občané, například, kritizují úklid veřejných prostranství, podávají návrhy na přemístění zastávek městské hromadné dopravy, vyjadřují se k návrhům na řešení úpravy vnitrobloků, apod. Většina jejich připomínek je vysvětlena na místě. Jedná-li se o složitější případ, je proveden na místě zápis a výsledné řešení navrženo či sděleno na následující Besedě s občany. Ve zvlášť závažném případě nebo je-li jeho řešení urgentní a vyžaduje další kroky k výslednému stanovisku, je písemná odpověď zaslána adresátovi v době mezi dvěma besedami.

Jednání zastupitelstva městské části

Jednání zastupitelstva městské části (dále jen ZMČ) je upraveno v Jednacím řádu zastupitelstva, které stanoví přípravu, svolání, průběh zasedání, usnášení a kontrolu jeho usnesení, ale i další otázky.

Zastupitelstvo městské části se schází, dle svého plánu řádných zasedání, nejméně jednou za tři měsíce, v případě potřeby na mimořádných zasedáních. Jednání ZMČ svolává starosta nejpozději 10 dnů přede dnem zasedání. Úřad informuje občany prostřednictvím úřední desky, zveřejněním na internetových stránkách, na elektronické úřední desce a také v měsíčníku, o místě, době a navrženém programu jednání. Jednací body programu určuje starosta na základě projednání v radě městské části.¹³⁾ Hlavní náplní těchto jednání je informovat občany o dění v městské části za uplynulé období a seznámit je se záměry městské části v obdobím nadcházejícím.

Zasedání zastupitelstva městské části jsou veřejná.¹⁴⁾ Přítomní občané mají právo se ve svém vystoupení vyjádřit k projednávaným bodům programu. Zúčastňují se ho zastupitelé, starosta i místostarostové, tajemník a vedoucí odborů a oddělení. Z jednání je vyhotoven zápis, který je elektronicky rozeslán všem zastupitelům a jehož originál je uložen u pověřeného zaměstnance úřadu, kde slouží k nahlédnutí. Na internetu, na webových stránkách úřadu městské části, jsou veřejnosti, již následující den po zasedání ZMČ, k dispozici jednotlivá Usnesení ze zastupitelstva.

¹³⁾ Jednací řád zastupitelstva z 23. 10. 2000. s. 2

¹⁴⁾ Jednací řád zastupitelstva z 23. 10. 2000. s. 3

Workshop

Workshop je veřejná diskuze pořádaná za účelem projednání konkrétní záležitosti. Zúčastňují se ho zástupci za úřad a veřejnost.

Informace o pořádání Workshopu se uvádějí na webových stránkách, v měsíčníku, formou letáčků, které jsou k dispozici na podatelně úřadu. Pozvánka obsahuje program, den, čas a místo konání a jejím účelem je, aby se co nejširší veřejnost o připravované schůzce dozvěděla a zúčastnila se jí.

Projednávaný program má pouze **jediný bod**. Z nedávno realizovaného Workshopu mohu jmenovat obnovu místního parku. Celou akci na místě organizovala vedoucí odboru veřejných služeb, za přítomnosti a podpory starosty městské části. Zúčastnili se jí, v hojném počtu, občané, v jejichž bydlišti se projednávaný park nachází. Přítomní byli vyzváni, aby sdělili, co se jim na stávajícím parku líbí a mělo by zůstat zachováno, a co by si naopak přáli změnit. Po následné diskusi občané přidělovali, dle svých představ, jednotlivým návrhům body. Konečným výsledkem byl celkový přehled všech návrhů parkových úprav i s uvedeným počtem bodů, které jednotlivé položky získaly. Lze tedy konstatovat, že se sami občané, prostřednictvím Workshopu, aktivně podílejí na rozhodování o vzhledu svojí městské části.

Shrnutí

*Zásadním prvkem v komunikaci úřadu s veřejností je vlastní **návštěva občana** na úřadu. Děje se tak v případě, když klient nemůže naplnit svůj požadavek nonverbální komunikací, ale jeho situace vyžaduje osobní kontakt přímo na úřadě. Odpovídající úroveň komunikace ze strany úředníků je zásadní, neboť na jejím základě si občané udělají úsudek nejen o úřadu, ale i o jeho volených zástupcích. Podle kvality postoje „úřadu“ k občanům si tedy občanská veřejnost vytvoří názor na jeho potřebnost či nepotřebnost a hodnotí, jako celek, úřad i samosprávu. Korektní komunikace zajišťuje dobrou prezentaci veřejné instituce a v konečném důsledku tím umožňuje získat i **občanovu důvěru**.*

*Ať již se tedy jedná o nonverbální nebo kontaktní komunikaci, **zájmy občana**, nejsou-li v rozporu se zákonem, **jsou** vždy **prioritní**.*

3. Základní prvky zkvalitnění spolupráce útvarů

Ve třetí části bakalářské práce seznámím s *novými prvky*, které nacházejí své opodstatněné místo jak ve výpočetní technice, tak i v používání nových metod managementu jakosti řízení. Všechny prvky však mají stejný cíl, a to zefektivnit práci úředníků, zlepšit spolupráci útvarů a tím přispět k lepšímu chodu úřadu.

Navrhované prvky byly převzaty většinou ze zahraničí, kde jsou již delší dobu s úspěchem používány, a nyní se postupně zavádějí i na úřady v České republice. První cenné zkušenosti s jejich využitím v praxi jsou postupně prezentovány na poradách tajemníků, pořádaných v rámci jednotlivých krajských úřadů.

V oblasti výpočetní techniky řeší úřad městské části elektronizaci především těch agend, které přímo vykonává. Pracovat s informacemi elektronicky, v tomto případě s podáními občanů, je z níže popsaných důvodů efektivnější než práce se spisy v papírové podobě.

Navrhované prvky zkvalitnění chodu úřadu zahrnují:

- **e Government**
- **CAF**
- **Personální audit**
- **ISO 9001 : 2008**
- **Benchmarking**

e Government

e Government prezentuje *zavádění* nových i osvědčených *informačních a komunikačních technologií* do veřejné správy. Tím umožňuje komunikaci s institucemi státní a veřejné správy v elektronické podobě a veškeré procesy s tím související, zejména přechod úřadů na elektronickou verzi vedení agendy. Představuje zásadní změnu v komunikaci mezi veřejností a orgány veřejné správy a také mezi orgány veřejné moci navzájem. Je přínosem pro stát, občany i úředníky, protože ti

nebudou muset přepisovat formuláře a zjišťovat od občanů údaje, které už veřejná správa má. V praxi to znamená, že prvek e Government nabízí možnost téměř okamžitě poskládat všechny potřebné podklady a údaje pro vyřízení žádostí, zpracování, podání či doplnění potřebných informací. Elektronická komunikace mezi občanem a úřadem omezí tedy nejen neustálé vyplňování papírových formulářů, ale propojení databáze veřejné správy bude znamenat konec čekání žadatelů v dlouhých frontách. Vyřízení úředních záležitostí se tedy zrychlí, ale i zpřesní.¹⁵⁾

e Government představuje tedy prostředek ke zrychlení činnosti veřejné správy, snížení nákladů na výkon těchto činností a hlavně vytváří významný předpoklad pro transparentní informovanost občanů – subjektů řízení o činnosti veřejné správy.¹⁶⁾

Cíl zavedení tohoto prvku do veřejné správy *představuje zkvalitnění služeb* poskytovaných veřejnosti, zprůhlednění a urychlení procesů probíhajících ve veřejné správě. Zjednodušeně „efektivní a lepší veřejná správa, moderní, přátelský a efektivní úřad.“

CAF

Společný hodnotící rámec – model *CAF (Commonn Assessment Framework)* byl vytvořen na základě požadavků ministrů *Evropské unie* odpovědných za veřejnou správu a poprvé byl prezentován na 1. konferenci o kvalitě ve veřejné správě v r. 2000 v Lisabonu. V následujících letech byl revidován a v současné době je používána jeho třetí verze.¹⁷⁾

Model CAF je nástroj, napomáhající organizacím veřejného sektoru v celé Evropě využívat metody managementu jakosti ke zlepšování výkonnosti. Prvek CAF je založen na *sebehodnocení* podmínek a parametrů *vlastní činnosti* a dosažených výsledků. Analýza při sebehodnocení napoví, zda je nastavena vize, poslání organizace a jakým

¹⁵⁾ eGON – publikace Ministerstva vnitra České republiky. s. 6

¹⁶⁾ Špaček, D. Management územní samosprávy. s. 191

¹⁷⁾ Špaček, D. Management územní samosprávy. s. 48

způsobem jsou naplňovány. Výsledek má určit oblasti, na které se má management zaměřit, aby došlo ke zlepšení.¹⁸⁾

Princip aplikace modelu CAF je založen na vlastním *sebehodnocení úřadu*. V praxi to znamená, že úřad prostřednictvím vlastních zaměstnanců (pracovní tým) popisuje, analyzuje a následně hodnotí sám sebe, a to podle dané struktury modelu CAF, která se dělí na 9 kritérií, 28 subkritérií a přibližně 245 otázek. Stěžejním momentem sebehodnocení ve vztahu ke zvyšování kvality veřejných služeb je detekování oblastí pro zlepšování, které jsou vyjádřeny jednotlivými úkoly akčního plánu zlepšování. Úspěšná aplikace modelu CAF je podmíněna nejen metodologickým zvládnutím modelu hodnotiteli, ale také zúčastněným a zainteresovaným vedením úřadu (uvolnění zastupitelé, tajemník úřadu, vedoucí odborů) a ostatních zaměstnanců.¹⁹⁾

Model CAF má čtyři hlavní *cíle*:

1. podchytit jedinečné vlastnosti organizací veřejného sektoru,
2. sloužit jako nástroj pro představitele veřejné správy, kteří chtějí zlepšit výkonnost svých organizací,
3. působit jako „most“ přes různé modely používané v managementu jakosti,
4. usnadnit benchmarking mezi organizacemi veřejného sektoru.

Kritéria identifikují hlavní otázky, které je třeba při hodnocení organizace zvážit. Prvních pět bodů souvisí s předpoklady a podmínkami činnosti, zbývající čtyři jsou zaměřeny na dosažené výsledky:

1. vedení,
2. strategie a plánování,
3. pracovníci,
4. partnerství a zdroje,
5. procesy,
6. občané - výsledky,
7. pracovníci - výsledky,

¹⁸⁾ Špaček, D. Management územní samosprávy. s. 56

¹⁹⁾ Veřejná správa č. 24/2008, Ministerstvo vnitra ČR. s. 22

8. společnost - výsledky,
9. klíčové výsledky činnosti a výkonnosti.

Cílem zavedení prvku CAF do veřejné správy dochází ke zdokonalování metodiky. Úpravy v metodice by ji měly dělat přehlednější a jednoznačnější, mělo by dojít k obsahové úpravě definice důkazů o dosažení bodů v jednotlivých kritériích, srozumitelnějšímu hodnocení předpokladů i dosahovaných výsledků organizace a přesnějšímu nastavení dílčích parametrů.²⁰⁾

Personální audit

Personální audit je nezávislé posouzení *využití lidských zdrojů* a *vhodné skladby stávajících zaměstnanců*. Úřad si pro danou činnost objedná externí odbornou auditorskou firmu, která provádí podrobný snímek celého pracovního dne jednotlivých zaměstnanců. Ze získaných dat následně vyhodnotí, kolik je jich na kterou funkci třeba. Zjednodušeně lze říci, že podrobným snímkem pracovního dne se zjistí *míra vytíženosti* pracovníků.

Cílem využití tohoto prvku je *identifikace slabých míst* v organizační struktuře a s tím spojená optimalizace mzdových nákladů.

ISO 9001:2008

ISO 9001:2008 představuje *mezinárodní normu jakosti*, založenou na systematické identifikaci a řízení mnoha vzájemně souvisejících procesů, s **cílem** zlepšovat výkonnost zaměstnanců úřadu městské části. Důraz je kladen především na celkovou úroveň a efektivnost administrativních procesů, tj. realizaci výkonu státní správy a plnění úkolů samosprávy.

²⁰⁾ Špaček, D. Management územní samosprávy. s. 57

Ze *zavedení* této *normy* do činnosti úřadu městské části *vyplývají* následující výhody:

- zvýšení důvěry veřejnosti státních kontrolních orgánů,
- růst spokojenosti občanů a doklad voličům o kvalitě a zlepšování služeb,
- zlepšení řízení, organizace a pořádku,
- zvýšení šance na čerpání dotací,
- potvrzení kvality managementu města,
- nárůst národního a mezinárodního kreditu,
- záruka trvanlivosti standardů kvality.

Cílem zavedení normy jakosti ISO 9001:2008 do činnosti úřadu je zlepšení a zkvalitnění činnosti úředníků a uspokojení většího počtu požadavků občanů městské části.

Benchmarking

Definice a chápání *benchmarkingu* je více, např. Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR chápe benchmarking jako „techniku trvalého zlepšování, při níž měříme data, ze kterých získáváme poměrové ukazatele výkonu a kvality, které nám umožňují porovnávat a analyzovat procesy či služby za účelem zjistit nejlepší postupy.“

Benchmarking vychází z anglického slova „benchmark,“ což v překladu znamená „*porovnávací ukazatel*.“ Jedná se o metodu řízení kvality založenou na zlepšování se učením od druhých. Jde o neustále pokračující činnost, která má nalézt nejlepší postupy uvnitř organizací s podobnými funkcemi a tím dosáhnout lepších výsledků ve vlastní organizaci. Je založen na tom, že zkoumáme, jak si naše organizace stojí ve srovnání s ostatními organizacemi.

Benchmarking umožňuje organizaci:

- měřit výkon,
- porovnávat výkon s ostatními,

- zvyšovat kvalitu služeb,
- neustále se zlepšovat.

Ve veřejné správě se používají dvě základní strategie benchmarkingu. První je celá řada *iniciativ zdola*, sleduje především úroveň služeb, které poskytují porovnání s ostatními. Druhá strategie je dána zákonem a slouží k otevřenému *informování veřejnosti* o kvalitě poskytovaných služeb. Je zavedena zpravidla příslušným ministerstvem nebo organizací centrální vlády. ²¹⁾

Lze tedy říci, že podstatou benchmarkingu je měření a analýza procesů a výkonů organizace a hledání nejlepšího řešení prostřednictvím systematického *porovnávání* s výkonem ostatních. Cílem je naučit se dobrou praxi od druhých místo toho, aby byla složitě vymyšlena či draze nakupována od poradenských firem. Vhodným používáním benchmarkingu je možné vyhnout se mnoha chybám, rychleji se rozvíjet, zlepšovat, šetřit peníze, atd. Pomůže také ověřit, zda výsledky, které vedení radnice či zastupitelé požadují po úřadu, jsou nastaveny správně. ²²⁾

Zjednodušeně mohu konstatovat, že benchmarking je *aktivní porovnávání s odvozením ponaučení* - z výsledků se formulují podněty pro další činnost a rozvoj.

Zavedením benchmarkingu do činnosti úřadu lze dosáhnout lepších pracovních výsledků, přispět k celkovému zkvalitnění života občanů v městské části a současně podpořit jejich důvěru k úřadu.

Shrnutí

Všechny výše uvedené prvky, v případě zavedení do veřejné správy, jsou zárukou zvýšení efektivnosti práce úředníků. Vyznačují se mnoha pozitivy, které přispějí i k celkově lepšímu hodnocení úřadů ze strany veřejnosti. Výsledky, kterých s nimi dosáhly země Evropské unie, lze jejich zavedením do činnosti našich úřadů docílit také.

²¹⁾ Špaček, D. Management územní samosprávy. s. 58

²²⁾ Špaček, D. Management územní samosprávy, s. 160

4. Názory vedoucích pracovníků na zlepšení činnosti úřadu

Podstatou závěrečné části bakalářské práce je zjištění názorů vedoucích pracovníků na zlepšení činnosti úřadu, prostřednictvím *dotazníkového šetření*, které jsem provedla na popisovaném úřadě městské části.

V první části je stručně zaznamenán průběh dotazníkového šetření, následuje jeho vyhodnocení a podrobná analýza. V závěru této kapitoly se zamýšlím nad možnostmi, jak ke zlepšení chodu celého úřadu může přispět svým postojem každý jednotlivý úředník.

Zásadním bodem Praktické části je dotazníkové šetření vybraných respondentů na úřadě městské části. K jeho realizaci jsem vytvořila jednoduchý dotazník (Příloha č. 3), který se skládá z deseti různých otázek, včetně stěžejní otázky č. 9 „*Co navrhuji, aby se spolupráce zlepšila?*“ Účelem prováděného šetření bylo zjistit názor vedoucích zaměstnanců úřadu na současnou formu spolupráce a současně analyzovat jejich individuální přístup ke snaze o *zlepšení vzájemné spolupráce* všech útvarů na úřadě a tím k zajištění správného chodu úřadu městské části.

V závěru uplynulého roku jsem, na pravidelné pracovní poradě tajemníka s vedoucími jednotlivých útvarů, rozdala dotazníky všem přítomným a prostřednictvím tajemníka úřadu je požádala o jejich vyplnění. Následující den mi byly vyplněné vráceny zpět.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo všech devět vedoucích, z toho sedm vysokoškolsky vzdělaných a dva středoškoláci s dlouholetou praxí. Všechny rozdané dotazníky se mi vrátily vyplněné, byla tedy 100% návratnost.

Dotazník obsahoval celkem deset otázek. První čtyři otázky byly uzavřené a týkaly se především charakteristiky pozice jednotlivých vedoucích. Zbývajících šest otázek bylo otevřených, umožňovaly respondentům vyjádřit se, nabídly dostatečný prostor k formulování svých názorů na výsledky dosavadní činnosti a na současnou vzájemnou spolupráci mezi jednotlivými útvary úřadu městské části.

Z celkového počtu dotazovaných jich sedm uvedlo, že jsou ve funkci vedoucího sedm a více let. Více než sedmičlenný kolektiv vede šest vedoucích zaměstnanců. Na otázku č. 5: „*Co se mi podařilo, v rámci své profese, za poslední rok úspěšně zvládnout?*“ Bylo ve všech případech odpovězeno, že zadané úkoly byly zvládnuty, bez větších problémů, všechny. Na následující otázku „neúspěchu“ dvě osoby přiznali jisté problémy se zvládáním „datových schránek“, zaváděných celorepublikově ve všech institucích k 1. 11. 2009. Tyto odpovědi navazují na desátou otázku, týkající se prozatímních zkušeností s datovými schránkami. Zde se všichni vzájemně shodují s názorem, že práce s datovými schránkami není dosud zažita, v jejich používání přetrvávají ještě drobnější problémy, z čehož vyplynula potřeba část zaměstnanců, kteří s nimi přijdou do styku, co nejdříve doškolit. Na dotaz týkající se *rezerv ve spolupráci* mezi odbory a odděleními, se ve dvou případech objevila shodná odpověď, a to potřeba zvýšit iniciativu při předávání informací na jiné odbory, ostatní respondenti se k otázce nijak nevyjádřili.

Stěžejní otázka pro tuto práci – „*Co navrhuji, aby se spolupráce zlepšila?*“ byla zodpovězena následovně: pět dotazovaných s momentální situací v oblasti vzájemné spolupráce mezi jednotlivými útvary bylo zcela spokojeno, dva vedoucí zdůraznili nutnost zvýšit vzájemnou informovanost mezi odbory, jeden navrhl vzájemnou informovanost realizovat pouze prostřednictvím vedoucích odborů, nikoliv řadových pracovníků. Jeden vedoucí měl představu o pořádání různých volnočasových aktivit, čímž by se zaměstnanci, dle jeho názoru, více poznali, odstranila by se mezi nimi „profesní bariéra“ a výsledným efektem by bylo nejen celkové zlepšení pracovních vztahů, ale i diskutovaná lepší spolupráce mezi jednotlivými útvary.

Osobně si myslím, že z celkového hodnocení dotazníků, prováděného na základě vyjádření jednotlivých respondentů vyplývá, že spolupráci mezi jednotlivými útvary na úřadě městské části lze hodnotit jako vcelku uspokojivou.

Eventuální navrhované zavedení progresivních metod řízení, např. ISO 9001:2008, by však bylo zcela jistě přínosem. Mimo jiné i v tom, že by splnilo představy vedoucích, a to zlepšením spolupráce mezi útvary větší *vzájemnou informovaností*. Součástí zavádění této normy jakosti do systému, je hloubková analýza stávajícího stavu, na jejímž základě se nastaví jednotlivé procesy řízení, odpovídající konkrétním potřebám úřadu městské části.

Závěr

V každé oblasti lidské činnosti se dá něco zlepšit. Stejně tak je tomu i v chodu úřadu. Tento velký komplex, zahrnující, mimo vedení, šest odborů, dvě samostatná oddělení a Kancelář tajemníka je pod neustálým „drobnohledem“ veřejnosti. Úředníci musí svým vystupováním i odbornými znalostmi odpovídat dnešním náročným požadavkům, které jsou na ně kladeny. Plnění pracovních povinností jim usnadňuje využívání moderní výpočetní techniky, kromě toho se průběžně vzdělávají a přijímají aktuální informace o změnách, které do jejich práce přináší měnící se legislativa. Při každodenní komunikaci s občany úředníci vkládají do jednání i svůj osobní potenciál. I přes veškerou snahu se občas vyskytnou drobné nedostatky, zejména ve spolupráci útvarů – konkrétně v jejich vzájemné informovanosti, které lze, při troše dobré vůle, odstranit nebo alespoň minimalizovat.

V souvislosti s přirozeným vývojem se okruh činností úřadu neustále rozšiřuje a úředníci musí tyto změny akceptovat, tzn. umět si poradit v nových situacích, především vyznat se v měnící se legislativě a přizpůsobit jí svoji stávající činnost, případně rychle se zorientovat v povinnostech nově vzniklých.

Pro začátek bych navrhovala do agendy administrativních pracovníků jednotné zavedení výše zmíněného prvku – normu jakosti **ISO 9001:2008**. Pro odstranění zjištěných drobných nedostatků a naplnění cílů úřadu městské části, se mi v současné době jeví ze všech ostatních prvků jako **nejefektivnější**.

V této souvislosti bych chtěla zdůraznit, že zavedením a využíváním tohoto nového slibného prvku v činnosti úředníků selepší, mimo jiné, i vzájemná informovanost pracovníků jednotlivých útvarů a současně tím zdokonalí činnost úřadu jako celku. V této souvislosti však musím podotknout, že ani v perfektně fungujícím systému se nesmí zapomínat na lidský přístup, což je podstatné pro každou práci s lidmi..

Resumé

Bakalářskou práci na téma Spolupráce mezi odbory - garance správného chodu úřadu jsem rozdělila na část Teoretickou a Praktickou. Teoretická část zahrnuje tyto tři základní kapitoly:

- 1. Organizační struktura a charakteristika úřadu městské části**
- 2. Komunikace úřadu navenek**
- 3. Základní prvky zkvalitnění spolupráce útvarů**

V první kapitole seznamuji s organizační strukturou úřadu a s pracovní činností jednotlivých útvarů, zvýšenou pozornost věnuji zejména odboru sociálnímu. Dále zde vysvětluji pojmy, které jsou v této části bakalářské práce často používány.

Komunikací se zabývám ve druhé kapitole. Vysvětluji vlastní pojem komunikace, kterou pak v podkapitolách dělím na nonverbální a kontaktní. V závěrečném Shrnutí zdůrazňuji význam správně volené komunikace ze strany úředníků.

Ve třetí kapitole seznamuji s principem základních prvků jak komunikační technologie, tak nových metod managementu jakosti řízení, které jsou již úspěšně používány v zahraničí a postupně se zavádějí do veřejné správy i v České republice. Formuluji jejich společný cíl, kterým je nejen zkvalitnění spolupráce útvarů na úradech, ale i celkové zefektivnění činnosti úředníků.

Praktická část obsahuje pouze jednu kapitolu, a to:

- 4. Názory vedoucích pracovníků na zlepšení činnosti úřadu**

Průběh a vyhodnocení dotazníkového šetření, provedeného u vybraného vzorku zaměstnanců úřadu je hlavní náplní čtvrté kapitoly. Zabývám se v ní nejen názory vedoucích pracovníků na současný stav spolupráce jednotlivých odborů, ale i jejich návrhy na vyřešení případných nedostatků.

V Závěru konstatuji, že z navrhovaných prvků byl jeden vybrán a navrhnout jako **klíčový pro zlepšení spolupráce** mezi jednotlivými útvary úřadu městské části. Jako neoptimálnější pro zmiňovaný úřad se mi, v současné době, jeví mezinárodní norma jakosti ISO 9001:2008.

Využití v **praxi**: jednotné zavedení prvku ISO 9001:2008 poskytne komplexní propojení všech agend mezi jednotlivými útvary úřadu, čímž se zdokonalí, zefektivní a urychlí jejich činnost. V případě získání očekávaných pozitivních výsledků s tímto prvkem v praxi, budou nové zkušenosti s jeho využitím v praxi nabídnuty, prostřednictvím tajemníka úřadu městské části, i jiným městským částem ve městě Brně, a to na pravidelných poradách tajemníků organizovaných magistrátem.

Anotace

Bakalářská práce seznamuje s organizační strukturou úřadu městské části, informuje o činnosti jednotlivých útvarů a současně se věnuje úrovni jejich vzájemné spolupráce.

K dosažení lepší informovanosti mezi odbory a tím ke zdokonalení spolupráce představuje nové prvky, jejichž zavedením se docílí efektivnější činnost úředníků, zjednodušení naplnění požadavků klientů a přispění k jejich větší spokojenosti.

Klíčová slova

Úřad městské části, odbory a oddělení, samospráva, zastupitelstvo, samostatná působnost, přenesená působnost, spolupráce, komunikace.

Annotation

Aim of this Thesis is to introduce a reader with the organizational structure at municipal offices, to inform about the operations of the individual departments, and, at the same time, it offers a look at the level of their mutual cooperation.

To reach a more efficient information between the departments, and thus improve their cooperation, new elements are introduced, the application of which would ensure more effective clerical work, fulfill client's requests, and contribute to their satisfaction.

Keywords

Municipal office, departments, self government, committee agency, independent works, cooperation, communication.

Seznam zkratek

ÚMČ - úřad městské části

MČ - městská část

RMČ - rada městské části

ZMČ - zastupitelstvo městské části

MMB - Magistrát města Brna

OSPOD - orgán sociálně - právní ochrany dětí

PMS ČR - Probační a mediační služba České republiky

VS - vězeňská služba

Seznam použitých pramenů a literatury

Zákon č.128/2000Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů

Obecně závazná vyhláška č. 8/2004 Statut města Brna, 60 s.

Organizační směrnice úřadu č.46/07 Organizační řád úřadu městské části

Jednací řád zastupitelstva městské části z 23. 10. 2000

Měsíčník Veřejná správa č.8/2009, Ministerstvo vnitra ČR, 2009

Měsíčník veřejná správa č. 24/2008, Ministerstvo vnitra ČR, 2008

E Gon, publikace Ministerstva vnitra ČR, 2009

Špaček, D. Management územní samosprávy. 1.vyd. 2006, Masarykova univerzita ekonomicko-správní fakulta, RK Tisk Jičín, ISBN 80-210-3957-4

Adamová, L., Dudák, V., Ventura, V., Základy filosofie etiky. 2. vyd. Praha: Fortuna, 1996, 152 s. ISBN 80-7168-373-6,

Coldwell, L. Neomezená moc podvědomí. 1. vyd. Olomouc: VOTOBIA, 1994, 195 s. ISBN 80-85885-13-1

Duplinský, J., Brychtová, Š. Komunikace ve veřejné správě. 1.vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 72 s. ISBN: 80-7194-645-1

Kraus, B. Základy sociální pedagogiky. 1. vyd. Praha: Portál, 2008, 215 s. ISBN 978-80-7367-383-3

Křivohlavý, J. Jak si navzájem lépe porozumíme. 1.vyd. Praha: Svoboda, 1988, 235 s. ISBN 25-095-88

Křivohlavý, J. Konflikty mezi lidmi. Praha: Portál, s.r.o., 2008, 2. vyd. 189 s. ISBN 978-80-7367-407-6

Křivohlavý, J. Povídej – naslouchám. 1. vyd. Praha: Návrat, 1993, 105s. ISBN 80-85495-18-X

Mičienka, M. Příruční slovník občana. 1. vyd. Praha: SLON, 2003, 283 s. ISBN 80-86429-17-2

Nakonečný, M. Základy psychologie osobnosti. 1.vyd. Praha: Management Press, 1993, 232 s. ISBN 80-85603-34-9

Plaňava, I. Průvodce mezilidskou komunikací Přístupy – dovednosti – poruchy, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, 146 s. ISBN 80-247-0858-2

Portmannová, R. Hry pro posílení psychické odolnosti. 2. vyd. Praha: Portál, s.r.o., 2001, 103 s. ISBN 80-7178-607-1

Prekop, J. Empatie Vcítění v každodenním životě. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004 131 s. ISBN 80-247-0672-5

Říčan, P. Cesta životem. 1.vyd. Praha: Panorama, 1990, 435 s. ISBN 80-7038-078-0

Vybíral, Z. Psychologie lidské komunikace. 1. vyd. Praha: Portál, s.r.o., 2000, 263 s. ISBN 80-7178-291-2

Seznam příloh

Příloha č. 1 Hranice města a městských částí Statutárního města Brna
Zdroj: www.brno.cz

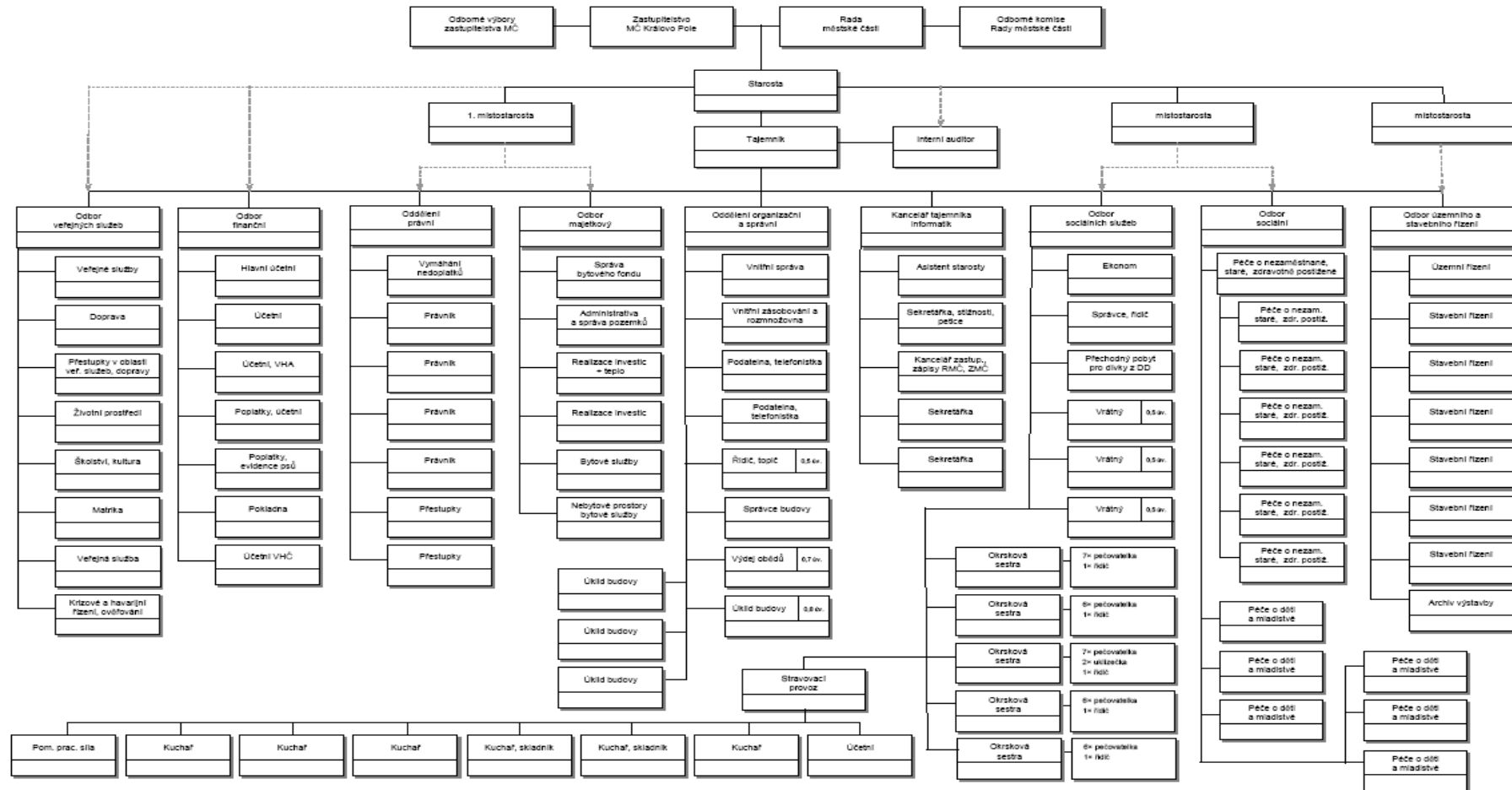
Příloha č. 2 Organizační struktura
Zdroj: Organizační směrnice č.46/07 Organizační struktura úřadu městské části

Příloha č. 3 Dotazník
Zdroj: vlastní práce

Příloha č. 1 Hranice města a městských částí statutárního města Brna



Organizační struktura
(k 30.11.2009)



Dotazník

Cílem tohoto dotazníku je zlepšit spolupráci mezi jednotlivými útvary úřadu.

- | | | | | |
|-------------------------------|--------------------------|---------------|--------------------------|-----------------|
| 1. Jsem | <input type="checkbox"/> | muž | <input type="checkbox"/> | žena |
| 2. Nejvyšší dosažené vzdělání | <input type="checkbox"/> | SŠ | <input type="checkbox"/> | VŠ |
| 3. Ve vedoucí funkci pracuji | <input type="checkbox"/> | 5 a méně let | <input type="checkbox"/> | více než 5 let |
| 4. Řídím kolektiv s počtem | <input type="checkbox"/> | 7 a méně osob | <input type="checkbox"/> | více než 7 osob |

5. Co se mi podařilo, v rámci své profese, za poslední rok úspěšně zvládnout?

.....
.....

6. V čem jsem, za poslední rok, v rámci své profese, neuspěl?

.....
.....

7. Jak celkově hodnotím spolupráci mezi odbory?

.....
.....

8. V čem vidím rezervy ve spolupráci mezi odbory?

.....
.....

9. Co navrhuji, aby se spolupráce zlepšila?

.....
.....

10. Jaké jsou moje prozatímní zkušenosti s datovými schránkami?

.....
.....