

- Seznámení se s telefonním systémem. - Zprávy v případě oběda, nepřítomnosti atd. - Informace ústředně o nových záležitostech. - Zaměstnanec.	- Jak psát dopisy. - Jak vyplnit záhlaví dopisu. - Manipulace s poštou. - Směrnice pro e-mail a dopisy hodné zvláštní pozornosti.
Evidence - Evidování všeobecně – zásada veřejného přístupu ke zprávám - Systém archivování. - Kdo tvoří nové soubory a kdy. - Zapůjčování souborů z archivu.	Zajištění kvality - Předpoklady. - Jak pracujeme s místním rozhlasem ? - Důležitost jednotného přístupu.
Informace a média - Zodpovědnosti. - Kontakt s tiskem a médii.	Knihovna inspektorátu - Kde a co. - Jak objednat literaturu. - Zařazování nové literatury.

5.5 Hodnocení a průběh rozhovoru

Hodnocení a průběh rozhovoru je plánován (rozvržen) a dobře připravený rozhovor mezi řídícím pracovníkem a zaměstnancem je obvykle prováděn jednou za rok. Smyslem rozhovoru je zlepšit inspektorovo uspokojení z vykonávané činnosti a postupu a umožnit trvalý rozvoj inspektorátu.

Je důležité, během rozhovoru také zahrnout „měkké“ záležitosti, jako spolupráci a hodnoty.

Položkami rozhovoru mohou být :

- Výkon a výsledky práce inspektora.
- Interakce mezi řídícím pracovníkem a inspektorem ve zpětné vazbě.
- Přítomné a budoucí úkoly a podmínky.
- Zdroje a nevyužitý potenciál inspektora.
- Úkoly a požadavky na příští rok.
- Plán rozvoje inspektorových působností ve světle akčních plánů.

V závislosti na celostátní a inspektorátní kultuře mohou být zahrnuty záležitosti řízení, jak je objasněno v níže uvedeném příkladu.

Rozhovor by měl být otevřený a poctivý a brát v úvahu rozdílné úlohy řídícího pracovníka a inspektora a jejich osobnosti. Setkání má důvěrný charakter a zavazuje obě strany – ujednání by měla být zaznamenána zaměstnancem a posouzena v následujícím setkání o rok později.

Následující příklad reprodukuje relativně obsáhlý rámec pro průběh rozhovoru – kombinována dánská a švédská směrnice.

Průběh rozhovoru
Stav v minulém roce

Záležitosti	Poznámky
Ověřování výsledků posledního rozhovoru - Která ujednání byla uskutečněna ? - Jaký druh rozšířené kvalifikace byl využit ? - Jaké nové způsobilosti (kvalifikace) byly užívány ? - Jakého odborného nebo osobního rozvoje bylo dosaženo ?	
Pracovní úkoly - Nejdůležitější pracovní úkoly. - Rovnováha mezi vývojovými, běžnými a nepodařenými (frustrujícími) úkoly. - Pracovní zátěž. - Silné a slabé stránky v konkrétních souvislostech.	
Uspokojení z práce - Samostatnost a vliv na práci. - Spolupráce ve skupině , projektech, inspektorátu. - Okolnosti, které práci znesnadňují. - Návrhy pro zlepšení uspokojení z práce.	
Řešení úkolů a povinností - Hodnocení přínosu a kvality práce. - Hodnocení spolupráce. - Očekávání řídicího pracovníka vůči inspektorovi.	
Vystoupení řídicího pracovníka - Hovořit neformálně. - Schopnost sdílet relevantní informace. - Rozhovor o úkolech. - Zpětná vazba na výkon. - Schopnost podpory, organizace, zplnomocnění. - Jakékoliv maření Vašeho pracovního výkonu nebo uspokojení .	
Další záležitosti organizace - Struktury a systémy, které překážejí rozvoji organizace. - Co by mělo být změněno v kultuře inspektorátu.	
Následující rok	
Záležitosti	Poznámky
Řešení úkolů a povinností - Hlavní cíle, úkoly a povinnosti. - Kritéria úspěchu. - Termíny. - Nové metody a spolupráce.	
Rozvoj - Přání a potřeby rozvoje. - Posílit slabá místa a využít výhod. - Požadavky na nová uspořádání , úkoly nebo investice.	
Požadavek na vzdělávání - Potřeba a požadavky na vzdělání	
Role (funkce) v organizaci - Budoucí role v inspektorátu. - Budoucí činnost.	

- Ctižádost v povolání : Řízení projektu, řízení, jiné (další)	
Závěry	
Záležitosti, v kterých souhlasíme se změnami :	
Co musí udělat zaměstnanci :	
Co musí udělat řídicí pracovník :	

Podrobné určení vzoru může zabezpečit, aby byly nejdůležitější osobní a odborné záležitosti v průběhu rozhovoru projednány.

Polský státní inspektorát, GIOS	
Pravidelné hodnocení státního zaměstnance je založeno na pěti povinných kritériích s přidavkem od 3 do 5 kritérií, která nejlépe vyhovují funkci, která je hodnocena. Nadřízený vybírá kritéria po projednání způsobu vykonávání povinností se zaměstnancem, který je hodnocen.	
Povinné kritérium	Popis kritéria
1. Spolehlivost.	Pečlivé seznámení se se situací, použití vhodných zdrojů, které zaručí spolehlivost předložených údajů, skutečností a informací.
2. Přesnost.	Dodržování zákonných termínů ve výkonu dané činnosti. Dodržování termínů stanovených nadřízeným. Plnit svoji povinnost bez prodlení.
3. Schopnost používat odpovídajících předpisů.	Znalost předpisů, podstatných pro správný výkon vlastních povinností (podle popisu dané funkce). Schopnost vyhledat potřebný předpis. Schopnost spojit předpis s právním stavem situace. Určení případů, kde je spolupráce se specialisty různých oborů nezbytná.
4. Plánování a organizace práce.	Plánování a organizace práce k vykonání vlastní povinnosti. Přesný popis cílů, odpovědností a časových omezení dané činnosti. Určení priorit, snaha o zvládnutí v čase, který je k dispozici, vytváření podkladů, dlouhodobých a krátkodobých plánů, které je možno uskutečnit.
5. Etický postoj.	Poctivý výkon povinnosti, nevzbuzující podezření ze stranickosti a ziskuchtivosti. Pečovat o vynikající pověst. Chování podle zaměstnanecké etiky.
Doplňkové kritérium	Popis kritéria
1.Odborná znalost.	Znalosti odpovídající náplni prováděných úkolů.
2.Technické prostředky,funkční znalosti.	Správná úroveň znalostí a schopností potřebná pro používání PC a zařízení kanceláře.
3.Znalost cizího jazyka.	Znalost cizího jazyka na úrovni potřebné pro plnění úkolů, umožňující : - čtení a chápání obsahu dokumentů - psaní dokumentů - hovoření cizím jazykem
4.Postoj k osobnímu	Schopnost a ochota učit se a zvyšovat kvalifikaci, tak,

rozvoji, zvyšování kvalifikace.	aby získal nejnovější poznatky.
5. Slovní komunikace.	Formulování sdělení zřetelným způsobem, zaručujícím jejich pochopení při : - jasném a stručném sdělení - přizpůsobování se správnému jazykovému vyjádření, stylu a vyhovujícím hovorem s posluchačem - dávat úplné a věcné odpovědi, dokonce na těžké otázky nebo kritiku - vyjádřit vlastní názor přesvědčivým způsobem - používáním odpovídajících pojmů, podle druhu záležitostí, kterým je věnována pozornost/činnost byla provedena
6. Písemná komunikace.	Formulování sdělení zřetelným způsobem , který zaručuje jeho pochopení při : - používání vytvořených forem korespondence - předkládání problémů jasným a stručným způsobem - přizpůsobování se správnému jazykovému vyjádření, stylu a vyhovujícím hovorem s posluchačem - používáním formulací logicky a gramaticky správných
7. Komunikace.	Schopnost vytvořit kontakt s ostatními lidmi: - vystupování se zřetelem k ostatním - pokusit se porozumět situaci ostatních - zajímat se o názory ostatních - vzbudit zájem ostatních o názory zaměstnanců
8. Pozitivní postoj k občanům.	16. Orientace na pracovní výsledky.
9. Schopnost práce ve skupině	17. Provádění rozhodnutí.
10. Schopnost vyjednávat.	18. Poradit v krizových situacích.
11. Řízení informací.	19. Samostatnost.
12. Řízení zdrojů.	20. Iniciativa.
13. Lidské zdroje.	21. Tvořivost.
14. Řízení kvality prováděných úkolů.	22. Strategický způsob myšlení.
15. Řízení uskutečňovaných změn.	23. Analytické schopnosti.

5.6 Rozvoj kvalifikace

Úkoly inspektorátu jsou stále ve vývoji, odrážejíce změny politických, ekonomických, průmyslových podmínek a změn v životním prostředí a názorech veřejnosti. Proto se kvalifikace zaměstnanců, které inspektorát potřebuje, časem mění. Stejně důležité je skutečnost, že kvalifikovaná pracovní síla potřebuje odborný a osobní rozvoj k udržení uspokojení z vykonávané činnosti – a vhodné systémy pro rozvoj zaměstnanců, umožňující inspektorátu rychle se přizpůsobit novým podmínkám, úkolům a výzvám.

Jak již bylo zmíněno, vytváření kvalifikace se netýká jen odborných znalostí, je stejně důležité školit zaměstnance v sociálních a personálních dovednostech, k podpoře žádoucí spolupráce a osobního rozvoje.

Plánování školení může vycházet z rozdílných počátečních momentů :

- Přehled strategie inspektorátu a úkolů poskytující obrázek potřebné kvalifikace zaměstnanců.
- Průběh rozhovorů objasní ambice jednotlivých inspektorů.
- Odhad potřeb školení (orig. zkratka TNA) počítá pro jednotlivé zaměstnance s potřebou vzdělání a rozvoje, nahlíženo ve světle strategie/úkolů inspektorátu i osobních ambicí.

Příprava jednotlivých plánů rozvoje kvalifikace je důležitou složkou řízení, která by měla být projednávána v těsné spolupráci s jednotlivými zaměstnanci ve světle přezkoumání strategie inspektorátu a plánu práce (18).

5.6.1 Školení řídicích pracovníků

Řídicí pracovníci inspektorátů čelí obsáhlým úkolům komplexního charakteru, zahrnující všechny složky (prvky), jaké jsou obsaženy v této příručce. Zřejmě jde rovněž o požadavek na kvalifikaci řídicích pracovníků, cílený na efektivní způsob řízení a zlepšení výkonu inspektorátu. Noví řídicí pracovníci potřebují často úvodní školení, aby porozuměli situaci v řízení a nástrojům, vhodným pro řídicího pracovníka.

Sdílení sítě (systému vazeb a jejich propojení, pozn. překl.) řídicími pracovníky uvnitř inspektorátu a dalšími orgány, poskytuje příležitost, podílet se rovnocenně na zkušenosti a je nepostradatelné jako zdroj inspirace při řešení problémů (19). Školící kurzy pro řízení mohou poskytnout dvojí zisk z účasti v síti a kvalifikované informace o vybraných tématech.

SEPA, Skotsko

Skotská agentura ochrany životního prostředí SEPA připravila školicí program pro řídicí pracovníky s cílem : “vybavit řídicí pracovníky nástroji a znalostmi k podpoře a zajišťování efektivního řízení lidí, financování, přidružených systémů a plánování; a rozvíjet vzdělanost, která posune ředitelství směrem ke stanoveným úkolům a cílům. To vytvoří podpůrný kolektiv, orientovaný na vzdělanost, zatímco ve stejnou dobu dá místní řídicí složce prostor k řízení.“ Zajišťování programu v podmínkách uvedených výstupů a přidružených cílů je nahlíženo jako žádoucí úkol. Jedním z klíčových prvků v zajišťování této skladby je účinné řízení na všech úrovních – od nynějška prioritou programu zdokonalování řízení.

1. Vedení

- Výzkum a fakta k podpoře požadavku na význačné vedoucí SEPA.
- Styl vedení (a řízení) potřebný ke zvýšení provozního výkonu SEPA.
- Vytěžit co nejvyšší výkon ze zaměstnanců SEPA.
- Zajišťování nejvýkonnějších lidí pro pracovní úkoly.
- Vytváření a řízení skupin.
- Provádění změn, které produkují skutečné výsledky a kteří vás zaujmou.
- Zajistit maximalizaci výkonnosti vašeho vedení.

2. Hospodaření s financemi

- Finanční požadavky řídicího pracovníka v činnostech SEPA.
- Řízení finančních systémů SEPA a postupů k dosažení maximálního užitku v činnostech SEPA a vašich zaměstnanců

3. Plánování řízení

- Požadavky na plánování řízení řídicího pracovníka v činnostech SEPA.
- Metody řízení v SEPA – uvádění do činnosti a procedury k dosažení maximálního zisku v činnostech SEPA a vašich lidí.

4. Změna řízení

- Zajišťovat požadovanou změnu zahrnující lidi a užitky, spojené se změnou.

(18) Viz také část 9.3 Systémy odměňování

(19) Peer Review IMPELu skýtá možnost co se týče sítě (systému), viz webové stránky IMPELu.

Společné školicí kurzy pro celostátní a regionální řídicí pracovníky mohou vystupňovat dialog napříč běžnými komunikačními liniemi.

ESI, Lotyšsko

Školící kurs pro řízení pro Lotyšský státní inspektorát (ESI) a Regionální výbor pro životní prostředí zaměřený na (mezi jiným) :

- Zvýšení kvalifikace pro vedení a řízení na vrcholové úrovni.
- Zlepšení vnitřního systému (sítě) mezi účastníky (klienty) co se týče záležitostí inspekce.

Kurs obsahoval následující složky (mezi jiným) :

- Vedení a řízení.
- Workshop (seminář) : „Jaké vedení je prospěšné.“

Nástroje řízení v Lotyšsku obsahují

- Programové prohlášení.
- Strategické plánování.
- Akční plánování.
- Strukturu/organizaci.
- Rozvoj lidských zdrojů.
- Řízení rozpočtu.
- Časové řízení.
- Vytváření sítě/komunikace.

Prezentace interní činnosti

- Inspekční strategie.
- Plány inspekci.

Řídící pracovníci na všech úrovních - od celostátních řídicích pracovníků na vrcholové úrovni k regionálním a místním řídicím pracovníkům projektu a vedoucím skupin – také potřebují školení a náležité zavedení.

Agentura životního prostředí, Anglie a Wales

Přiznávající, že vedoucí skupin automaticky neovládají všechny příslušné znalosti řízení, tato Agentura životního prostředí provádí řadu dlouhodobých školicích kurzů pro řídicí pracovníky projektů a vedoucí skupin, např. :

- Účinné řízení projektu.
- Příprava vedoucího skupiny – vedení.
- Příprava vedoucího skupiny – komunikace.
- Příprava vedoucího skupiny – hospodaření s finančními prostředky.
- Příprava vedoucího skupiny – zdraví a bezpečnost.
- Příprava vedoucího skupiny – lidé a výkonnost.
- Příprava vedoucího skupiny - plánování činnosti.

5.7 Rozvoj pracovního výkonu a rolí (funkcí)

Průhlednost v očekáváních (předpokladech) individuálního pracovního výkonu je velkou hodnotou organizace. Úvodní diskuse realistických požadavků na kvalifikaci bude usměrňovat porozumění mezi zaměstnanci a řídicími pracovníky a obě skupiny budou těžit z jednoročního hodnocení pracovního výkonu (viz nahoře).

Přesný popis postavení (situace) zaměstnanců poskytuje dobrý základ pro inspektorovu práci – a pro nepřetržitý vývoj jeho kvalifikace.

Hoje Taastrup, Dánsko

Inspektorát Hoje Taastrup připravil popisy postavení (situace) zaměstnanců na základě vzájemného porozumění ve věci úkolů inspektorátu:

Úkoly inspektorátu – povolování, znečištění a stížnosti

- povolování provozu znečišťujících zařízení z hlediska životního prostředí
- stížnosti, týkající se domácností a podniků (kouř, hluk, zápach, odpady)
- prošetřuje (a provádí odhad účinků na životní prostředí), co se týče sídla a provozování různých činností
- náhlé znečištění, obvykle znečištění půdy a podzemních vod ropnými produkty
- dozor nad odpadem, určeným k recyklaci, spalování a skládkování

Úkoly inspektorátu – inspekce a ověřování:

- kategorie podniků A, B a C, včetně zemědělských podniků
- cisterny (nádrže) pro výroby z minerálních olejů
- zařízení pro zásobování veřejnosti vodou
- ČOV
- potoky a řeky
- soukromé bazény

Úkoly inspektorátu – plánování atd.

- Databáze životního prostředí.
- Sektorové plánování pro odpady, odpadní vody, zásoby vody, vypouštění odpadních vod.
- Směrnice pro odpady, vodní toky, ČOV atd.
- Seznam a zaznamenávání znečištění půdy a úkolů s tímto spojených.
- Hodnocení podmínek životního prostředí a příprava akčních plánů.
- Řízení životního prostředí ve veřejném sektoru.

Úkoly inspektora

Inspektor by měl být schopen účastnit se činností ve všech třech oblastech činnosti, ačkoliv zvláštní pozornost musí být věnována individuálním úkolům inspektora, jak bylo určeno řídícím pracovníkem :

- provádět aktivní a pátrací inspekci podle plánu inspekci
- připravovat, aktualizovat a upravovat povolení a licenční povolení
- určit a řešit případy znečištění půdy
- připravovat plány, obzvláště ty, které se týkají ČOV

Inspektor je odborníkem inspektorátu na znečišťování z ČOV. Inspektor by měl proto sledovat vývoj na tomto poli a přispívat ke změně správnými názory, novými požadavky atd. směrem ke právní praxi.

Povinnosti inspektora

- příprava úkolů a plánů ve spolupráci s útvarem řídícího pracovníka
- provádění plánů, ověřování, hodnocení a úpravy
- zabezpečovat kvalitu práce ve spolupráci s útvarem řídícího pracovníka a kolegy
- zajišťovat shodu s legislativou a vnitřními předpisy
- zajišťovat nejnižší možnou spotřebu zdrojů
- poskytovat optimální služby zákazníkům

Inspektorova kvalifikace (způsobilost)

- vysoká úroveň vzdělání o životním prostředí (bakalář nebo

přednostně M.Sc. – Master of Science, pozn. překl.)

- obsáhla znalost legislativy životního prostředí
- široká znalost inspekční práce a prosazování (příslušné legislativy)
- dobrá schopnost písemného projevu a zkušenost s PC
- zkušenost s specifickým tématem : ČOV

Popis požadavků a rámec pro práci jednotlivého inspektora s vytýčením očekávání a předpokladů, týkající se výkonu osazenstva.

Hesensko, Německo

Správa okresu Darmstadt používá systém k popisu a hodnocení úsilí inspektora. Popis je rozdělen do následujících témat :

1. Popis práce je seznamem pěti nebo šesti důležitých úkolů prováděných inspektorem.
2. Popis služebního propojení během činností (osoby, které budou informovány, témata, cíle).
3. Úroveň samostatnosti v rozhodnutích, manévrovací prostor.
4. Rozsah a možné důsledky činností.
5. Úroveň řízení (zodpovědnost za zaměstnance).
6. Úroveň potřebné zkušenosti.

Agentura životního prostředí pro Anglii a Wales vypracovala podrobný plán pro první tři roky odborného postupu řídicích pracovníků, vedoucích skupin, členů skupin a odborníků. Tabulky postupu (posloupnosti) slouží jako plánovací nástroj pro vzdělávání, školení a rozvoj – a také jako nástroj hodnocení výkonu osazenstva. Přístup je takový, že jednotlivý člen osazenstva ve spolupráci s přímým nadřízeným diskutuje o tabulkách, vybírá které schopnosti pro činnost jsou požadovány a používá tohoto seznamu jako základu pro postup plánování a následné hodnocení.

ŘÍDÍCÍ PRACOVNÍK – POSTUP V POSTAVENÍ – FÁZE 1

Vědět jak (know-how)	Schopnost	Fungování
1. Úkoly, strategie a plány Agentury, financování, rozpočty. 2. Veřejné zdraví a bezpečnostní záležitosti uvnitř vlastní skupiny. 3. Vlastní znalosti a povědomí o rozsahu legislativy Agentury, vč. pravomoci, povinností a rolí. 4. Řízení skupiny a praxe práce ve skupině. 5. Všechny systémy řízení financí a výkonu. 6. Významné vnitřní a vnější příběhy zákazníků a běžné záležitosti.	1. Uskutečňovat odhad rizik a plán řízení rozvoje zdraví a bezpečnosti pro vlastní skupinu. 2. Řízení plánu vlastního podniku, aby odrážel širší potřeby Agentury a ukazoval efektivní prioritizaci. 3. Promítat podnikové priority a rozhodnutí zasedání řídicí skupiny do odesílaných hlášení. 4. Uskutečňovat všechny aspekty řízení financí a výkonu. 5. Promítat směrem mimo organizaci	1. Poskytuje zpětnou vazbu k podávaným zprávám a vítá ji od těch, kteří dosáhli sebeuvědomění si vlastních silných a slabých stránek. 2. Podporuje zlepšenou praxi v činnosti skupiny. 3. Podporuje zlepšené zajišťování služeb. 4. Rozvíjí síť (strukturu spojení) s vnějšími klienty a určuje oblasti příští spolupráce.

7. Plány osobního rozvoje (PDPs =Personal Development Plans) pro všechny (personálně) zaměřené zprávy.	záležitosti, související s vlastními kompetencemi.	5.Podporuje povědomí o zdraví a bezpečnosti prostřednictvím vlastního chování.
	6. Ve všech podávaných zprávách si být vědom relevantních metod a postupů a být schopen provádět výkon řízení samostatně.	6.Podporuje individuální vývoj podílením se vlastního plánu osobního rozvoje u podávaných správ.

ŘÍDÍCÍ PRACOVNÍK – POSTUP V POSTAVENÍ – FÁZE 2

Vědět jak (know-how)	Schopnost	Fungování
1. Nejdůležitější záležitosti z vlastní oblasti činnosti v Agentuře a jak je uvádět do souvislostí s širším posláním Agentury. 2. Hlavní cíle, úkoly, potřeby a hodnoty důležitých účastníků (klientů). 3. Motivace pozadí cílů dalších částí Agentury, zahrnující současné úspěchy, záležitosti a postup směrem k cílům. 4. Dokonalé pochopení potřeb rozvoje a všech souvisejících záležitostí. 5. Dokonalá znalost oblasti vlastní činnosti a všech souvisejících záležitostí. 6. Vědomí motivace, silných a slabých stránek kolegů v řídicí skupině.	1.Řízení schůzek a schopnost zastoupení řídicího pracovníka ve vlastní řídicí skupině. 2.Získat důvěru významných klientů a rozvíjet vlastní systém. 3.Spolupracovat s kolegy řídicí skupiny na podílení se na zdrojích pro společný prospěch skupiny. 4.Úplné uskutečnění vlastního plánu zdraví a bezpečnosti a přispívat k němu v řídicí skupině. 5. Znat obor a umět odpovědět na všechny obtížné otázky svého oboru. 6.Opravovat plány osobního rozvoje, vyjít vstříc -	1.Přispívat pozitivně k práci skupiny společně s kolegy řídicí skupiny napomáháním při řešení problémů. 2. Podporovat vstřícný přístup ke klientům. Slušný, rozhodný, objektivní, umět vysvětlit rozhodnutí. 3.Rozvíjí důvěryhodnost vztahů se všemi kolegy a hledá a poskytuje podporu na individuálním základě. 4.Podporuje osobním příkladem životnímu prostředí příznivou praxi uvnitř vlastní skupiny. 5.Zajišťuje podávání vlastních zpráv efektivně jako skupina. 6.Vyhledává naskytuvší se příležitosti, aby

	individuálním a podnikovým potřebám a vytvářet vlastní úspěšné plány.	poskytl členům vlastní skupiny příležitost k rozvoji, který nemůže být poskytnut prostřednictvím obvyklého školení.
--	---	---

ŘÍDÍCÍ PRACOVNÍK – POSTUP V POSTAVENÍ – FÁZE 3

Vědět jak (know-how)	Schopnost	Fungování
1. Jak a kde zpřístupnit odborné znalosti napříč Agenturou. . 2. Důkladně porozumět celostátním (regionálním) záležitostem a směřovat vlastní činnosti v Agentuře. 3. Předjímat (anticipovat) záležitosti a vlivy vnějších (správních) orgánů dříve než bude reagovat nebo něco požadovat. 4. Vědět, kde zjistit důležité informace a vědět, jak ovlivňují názor původců uvnitř a vně Agentury. 5. Porozumět požadavkům klientů a ovlivňovat očekávání založené na tom, čeho může být skutečně dosaženo.. 6. Porozumět vlivu (dosahu) změn a sestavit plány, které odrážejí a určují změnu „záležitostí.“	1.Zastupovat řídicího pracovníka na schůzkách řídicí skupiny. 2.Vést regionální/ celostátní skupiny. 3.Reprezentovat stanovisko Agentury navenek v okruhu témat/záležitostí. . 4.Umět podpořit skupiny uvnitř i vně (inspektorátu). 5.Umět použít podnikových technik řízení (SWOT, analýzu rizik atd.) v řízení vlastních úkolů . 6.Zastupovat kolegy z řídicí skupiny, s porozuměním podstaty jejich záležitostí (povinností).	1.Aktivně podporuje rozhodnutí řídicí skupiny a postupy Agentury navzdory osobním výhradám nebo potenciálním sporům. 2. Provádí výběr vhodných komunikačních vzorů/metod, záležejících na publiku a (daném) sdělení. 3.Povzbuzuje a je iniciativní při prosazování stanovisek vůči vně působícím skupinám a jednotlivcům v oblasti vlastní odbornosti. 4.Používá schopnosti pochopit jednotlivce jako základu pro ovlivňování ke sdílnosti využitím osobní motivace a stylu, aby je přesvědčil. 5.Je uznáván a respektován všemi zaměstnanci v části Agentury, kde působí. 6.Povzbuzuje a přesvědčuje ostatní kolegy v řídicí skupině

		a všechny ostatní zaměstnance udržovat důvěryhodné postupy při činnosti v oblasti životního prostředí.
--	--	--

5.7.1 Hodnocení a sebereflexe

V této souvislosti by měli řídicí pracovníci a inspektoři brát v úvahu (reflektovat) svůj pracovní výkon pro zhodnocení potřeby upravit cíle. Obvyklá sebereflexe by mohla jít následující cestou :

1. Dosáhl jste cílů, úkolů a výkonů, jak jste si je představoval (přijímané plány inspekci a/nebo vypracované plány osobního výkonu) ?
2. Jsou činnosti a rozpočty dostačující k dosažení cílů a úkolů v příštím kvartálu ?
3. Jestliže jsou odchylky ve výsledku (plánovaných) činností nebo v rozpočtech, vysvětlíte je a navrhnete úpravy.
4. Ověřte časový plán.
5. Ověřte zaznamenávání případu a jeho popularizaci.
6. Uvažte, zda by měly být cíle a úkoly upraveny podle změn v životním prostředí nebo politických prioritách.

Hodnocení kolegy/zaměstnanci může poskytovat užitečné informace pro zlepšení výkonu; relevantní záležitosti mohou být zpracovány podle této příručky.

5.8 Pracovní prostředí – hmotné a duševní aspekty

Hmotné a duševní (psychické) pracovní podmínky inspektora by měly být na vysoké úrovni, aby dovolily nejlepší možný pracovní výkon. Původně byla diskuse o činnosti v životním prostředí zaměřena na její hmotné aspekty (zřetele), jako nejsnadněji pozorovatelné, měřitelné a vysvětlitelné. Je daleko těžší určit duševní aktiva (prospěch) zaměstnanců, včetně uspokojení z práce, zaujímaných rolí a vztahů.

Povinností řídicí složky je zabezpečit, aby činnost v životním prostředí byla řádná, že všechny předpisy jsou dodržovány a že zaměstnanci jsou informováni o existenci předpisů. Zodpovědností jednotlivých zaměstnanců je spolehlivě zařídit, že nelze dělat kompromisy, týkající se zdraví a bezpečnosti.

Ohodnocení pracovních podmínek může být provedeno systematickým mapováním nejdůležitějších problémů, zahrnujících potenciální rizika nehod. Mapování může být následováno plánem činnosti, který určuje jak a kdy budou problémy a rizika řešeny nebo minimalizovány. Plán činnosti je nástrojem pro řídicí složku a zaměstnance, zabezpečující, aby ohodnocení výsledků mělo za následek skutečná zlepšení činnosti v životním prostředí. Mapování může být provedeno jako přehled všech souvisejících procesů (způsobů a metod) v inspektorátu. Do přehledu jsou začleněny fyzikální aspekty, jako hluk, vibrace, optimální prostředí pro člověka (ergonomika), chemická a potenciální rizika nehod, duševní aspekty, jako stres (event. strain a poststrain,

pozn. překl.), zlomyslnost, obtěžování, práce v osamělosti, (také mobbing – teror na pracovišti, pozn. překl.) atd.

Zaměstnanci by měli být reprezentováni v ohodnocení pracoviště angažovaným zkušeným zaměstnancem nebo spolehlivým představitelem. Řídící složka a představitel zaměstnanců by měli podepsat finální ohodnocení.

Ohodnocení by mělo být opakováno pravidelně, tak, aby bylo zajištěno, že dává trvale správný obrázek o pracovních podmínkách.

Je nevyhnutelné, aby inspektoři čelili konfliktním situacím, které jim způsobují velmi mnoho stresů. Inspektorát by měl nabídnout školení ve věci vyjednávání a řešení sporů. Ke konfliktům může být přistupováno rozdílnými způsoby, v závislosti na situaci. Je několik způsobů jak se vypořádat s konflikty a každý inspektor bude mít vlastní. Touto záležitostí se zabývá příručka IMPEL pro inspekce, viz domovské stránky IMPELu.

Některé praktické pomůcky by mohly vhodně snížit riziko osobních škod nebo skutečných nepříjemností, mezi jiným helmy, bezpečnostní skla, bezpečná obuv atd.

Hoje Taastrup, Dánsko

Inspektorát v Hoje Taastrup, provedl soupis všech pracovních zdravotních a bezpečnostních podmínek všech zaměstnanců. Každá z položek seznamu byla diskutována s každým zaměstnancem.

Pokud je problém určen, potenciální řešení jsou popsána a potřeba spoluúčasti odborníků odjinud a potřebných zdrojů je stanovena. Jestliže je problém považován za zvláště naléhavý, je připraven akční plán, specifikující zdroje, odpovědnosti a časový rámec – a činnost je zahájena.

Tyto problémy mohou obsahovat :

- zaměstnání
- hluk
- světlo
- úklid
- teplotu, horko a chlad
- kvalitu ovzduší
- oči (záležitosti týkající se vidění)
- ergonomiku (optimální prostředí pro člověka)
- stres

Následně dodatečně k soupisu podmínek na pracovišti může být vypracován akční plán k odstranění problémů, jak byly upřednostněny skupinou, zabývající se záležitostmi, týkajícími se zdravotních podmínek v inspektorátu.

5.9 Otázky k reflexi (přemítání)

Následující otázky jsou míněny jako inspirující kontrolní seznam pro řídícího pracovníka, který uvažuje věnovat více úsilí rozvoji zaměstnanců inspektorátu.

- Podílí se inspektorát vhodně na personální politice a rozumí ji ?

- Zaměstnává řídící pracovníky přizpůsobitelný rejstřík stylů řízení, které mohou být střídány na specifické situace ?
- Analyzuje inspektorát pravidelně mezery ve znalostech a budoucí požadavky na kvalifikaci ?
- Přizpůsobuje inspektorát nábor a školicí programy cílům, aby se vyrovnal s budoucími kvalifikačními požadavky ?
- Poskytuje inspektorát systematické a efektivní úvodní informace pro nové zaměstnance nebo pro zaměstnance, kteří zaujímají nové funkce ?
- Sestavuje inspektorát pravidelně individuální každoroční úkoly pro zaměstnance, kteří umějí vytvořit podklad pro hodnocení výkonu ?
- Zachovávají řídící pracovníci pravidelné hodnocení a otevřené rozhovory se zaměstnanci v diskusích o výkonu, uspokojení z práce a potřebách rozvoje (osobního a odborného) ?
- Jsou plány školení inspektorátu propojeny s individuálními potřebami rozvoje a plánů ?
- Jsou inspektoři školeni pro situace, jak si počínat v konfliktních situacích (viz příručka IMPELu pro inspektoráty) ?
- Je prováděno pravidelně hodnocení hmotných a duševních pracovních podmínek ?
- Je pečováno o nejdůležitější pracovní zdravotní problémy ?
- Jaké mechanismy používáte k motivování zaměstnanců ?

6 Kultura - vzdělanost inspektorátu

Neexistuje jasná shoda o tom, jak definovat kulturu - vzdělanost organizace. V této souvislosti je kultura definována jako něco společného pro skupinu, něco, co organizaci stmeluje : hmotné záležitosti, způsoby komunikace, tradice a průběh změn. Každá organizace má nějakou úroveň kultury - vzdělanosti, ale největší úroveň kultury byla rozvinuta napůl neuvědoměle, bez usměrňování zvláštními cíli řízení – ale byla významně ovlivněna hodnotami řízení a postoji.

6.1 Rozdíly v kultuře - vzdělanosti

Inspektoráty jsou součástí politického systému s rozdílnými postoji vůči inspekci a prosazování (legislativy) a zcela rozdílnými přístupy k cílům a výsledkům inspektorátu. Ekonomické souvislosti jsou součástí těchto otázek a zdrojů běžně odrážejících politické priority. Existují také rozdíly v legislativních rámcích a právních systémech, které inspektorát používá.

Také národní kulturně-vzdělanostní souvislost upravuje rámec v němž inspektorát působí (možnosti a omezení). Rozdíly mezi zeměmi ve vzdělanosti od jihu k severu, od západu k východu mohou znamenat, že metody a nástroje použitelné v jedné zemi nelze použít v jiné.

Kulturnost - vzdělanost inspektorátů je rozdílná většinou napříč regionů a hranic. Musí být rozpoznatelné, že vzdělanostní rozdíly nemohou být snadno definovány několika slovy, ale některé stránky, týkající se vztahu mezi řídící složkou a podřízenými budou mít vliv na možné změny v organizaci.

Jedna stránka je známa jako „Odstup (odtažitost) moci,“ vzdálenost mezi řídicí složkou a podřízenými. V některých zemích je pro řídicí pracovníky normální diskutovat významnější otázky s vybranými zaměstnanci před přijímanými rozhodnutími. V některých ostatních zemích řídicí složka přijímá rozhodnutí a informuje podřízené následně. V některých kulturních oblastech může být diskuse rozhodnutí s podřízenými považována za slabost.

Druhou složkou odstupe moci je užívání titulů (hodností). V některých zemích, tam, kde to je zcela běžné, se mohou řídicí pracovníci a zaměstnanci vzájemně oslovovat křestními jmény, v každodenním pozdravu v jiných zemích může být požadováno, aby zaměstnanci nazývali řídicího pracovníka (nebo obráceně) s použitím formálního titulu. V některých kulturních oblastech se lidé na stejné úrovni vzájemně titulují.

Jinou významnější stránkou kultury je „Neurčitá vyhýbavost.“ V některých zemích je obvyklé, že tam existují formální a neformální pracovní postupy a činnosti podřízených. Když jsou naznačeny hranice těchto postupů, je očekáváno, že podřízený se radí s nadřízeným, dříve než podnikne další kroky. V jiných zemích mají zaměstnanci obvykle širší hranice své činnosti a autonomie, mohou se proto rozhodovat a výrazněji se spoléhat na svůj vlastní úsudek.

Shora zmíněné příklady ojasňují slabosti, které existují, kdy zkoušíte zevšeobecňovat kulturní rozdíly mezi zeměmi a lidmi a zkoušet předepsat Evropanům širokou nejvhodnější praxi (zkušenost).

6.2 Složky kultury - vzdělanosti

Blízkost inspektorátu k těm, kteří jej řídí a k ústřednímu vedení má významný vliv na jeho kulturu. Inspektorát, který je součástí ústředního vedení bude mít pravděpodobně rozdílnou kulturu vůči více autonomnímu regionálnímu nebo místnímu inspektorátu.

Kultura inspektorátu je také silně ovlivněna společností, vládou, dalšími organizacemi a klienty. Vliv může přicházet od faktorů jako je :

- Minulost.
- Politická a ekonomická situace.
- Tradice, rituály, ceremonií atd.
- Náboženství.
- Sociální hodnoty a vzory, např. zřetel na hodnoty demokracie, na postavení žen ve společnosti, ohled na úřady atd.
- Jazyk (řeč).

Tyto podmínky jsou ve velké míře mimo okruh vlivu řídicího pracovníka. Nemohou být ovlivňovány řídicí složkou, ale mohou být chápány; tím má řídicí složka lepší příležitost předvídat existenci potenciálních úskalí a možnosti se jim vyhnout.

Kultura inspektorátu obsahuje také prvky, které jsou pro organizaci unikátní a u kterých řídicí složka a zaměstnanci mají často žádoucí možnost změny :

- Hmotných aspektů – architektury, vnitřního zařízení kanceláří atd.
- Vzhledu (chování, oblékání, aut).
- Řeči a komunikace.

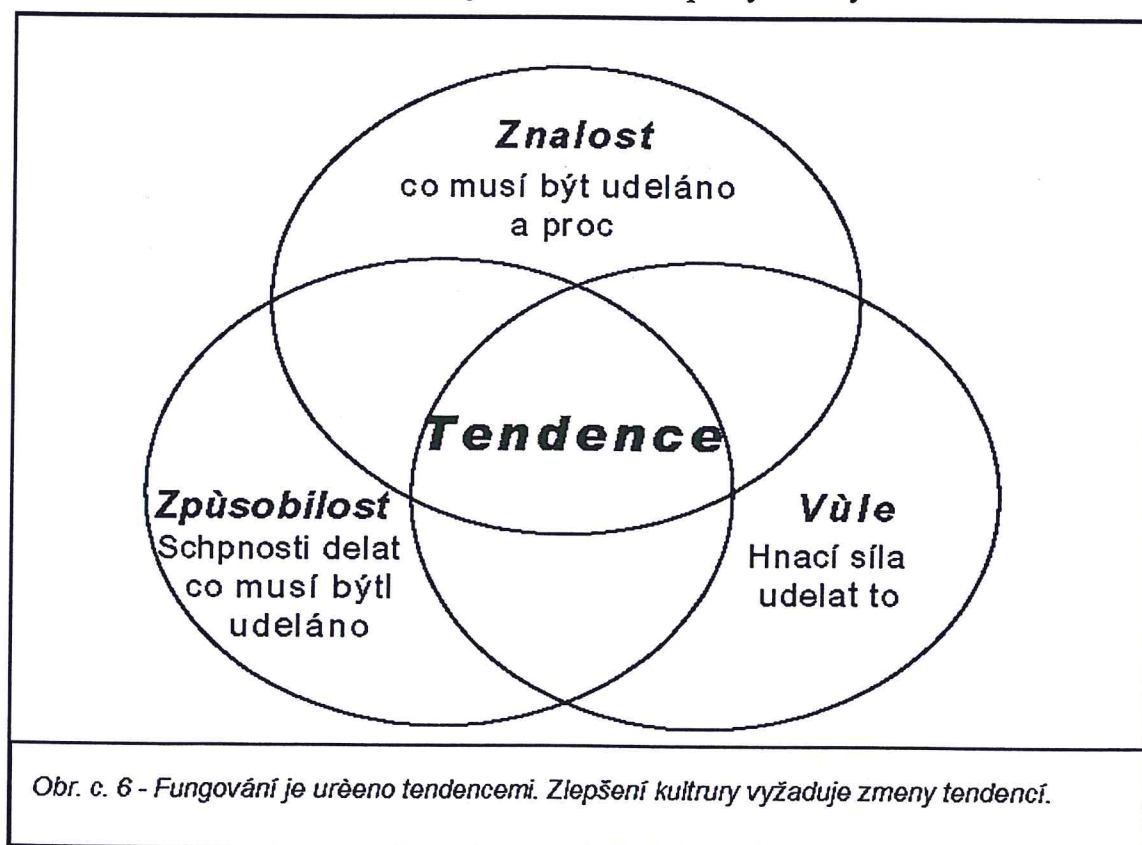
- Rovnováhy v zastoupení mužů a žen.
- Způsobů spolupráce.
- Vědomí významu.
- Řešení sporů.
- Vztahů ke klientům.
- Prosazování postojů.
- Zvyklostí.

6.3 Sledování kulturních – vzdělanostních cílů

Každá organizace má určitou kulturu, určenou nebo utvářenou shodou a obvykle existují takové stránky kultury inspektorátu, které je třeba změnit. Časem se mohou takové prvky rozvinout nebo např. být vneseny nově příchozími. Řídící pracovník je nejdůležitějším nositelem kultury v organizaci a nemůže být podceňována důležitost úsilí, být v čele procesu obnovování kultury.

Jednou z cest hledání změn v kultuře inspektorátu je (ve spolupráci se zaměstnanci) formulovat cíle o typu kultury, o kterou inspektorát usiluje a navazující diskuze o tom jak se mohou cíle stát realitou každodenního života inspektorátu.

Tendence a formální směrnice ovlivňují shora zmíněné prvky kultury.



Tendence jsou utvářeny našimi znalostmi o tom, co musí být uделáno a proč, naší způsobilostí (schopností), udelat, co je potřebné a naší vůlí to uskutečnit. Zatímco formální směrnice mohou být snadno upraveny, je mnohem více komplikovanější změnit tendence, které skutečně vládou při uskutečňování formálních směrnic a rozvoji kultury.

I když jsou obecné tendence měněny, musí si být každý vědom skutečnosti, že proces začíná u jednotlivce. Utváření kultury inspektorátu je zodpovědností každého jednotlivého zaměstnance. Jako je kultura souhrnem chování a fungování jednotlivců, musí všichni společně převzít zodpovědnost za kulturu (úroveň) inspektorátu (ačkoliv řídicí pracovníci musí přijmout fakt, že hrají důležitou dílčí roli).

Tendence (návyky) nemohou být měněny den ode dne. Chce to čas a je to tvrdá práce. Řídicí složka a zaměstnanci musí sladit svoje smýšlení se skutečností, že bezvýhradné, naprosté změny tendencí (zvyků, návyků) mohou trvat několik let.

Síla zvyku je obrovská; zvyky jsou výraznou silou, téměř jako síla gravitace. Jestliže chcete změnit hluboce zakořeněné návyky, které mají za následek netrpělivost, nedostatek schopnosti naslouchat, nedůvěru, nedbalost nebo sobectví, chce to víc než jen trochu silné vůle nebo několik změn v každodenním životě.

Zlepšování návyků (tendencí) vyžaduje přispění všech tří rozměrů (znalostí, schopností a vůle – viz obr.č. 6). Zaměstnanci a řídicí pracovníci musí být připraveni něčeho se vzdát, tak aby dosáhli čehosi v pozdějším období. Proces změn může probíhat ve třech stupních :

Krok 1 : Znalosti

V prvním stupni si zaměstnanci a řídicí složka osvojují znalosti potřebné k rozvoji kultury. Musí :

- Rozumět a souhlasit s důvody rozvoje kultury v dohodnutých tématech.
- Brainstorming (spontánní diskuse za účelem hledání řešení, pozn.překl.), poznání a formulování cílů kultury.
- Pochopení vzájemného vztahu mezi působením jednotlivce a kulturou organizace.
- Výměna názorů a zároveň odstranění neurčitosti.

Krok 2 : Schopnosti

V druhém stupni se musejí zaměstnanci a řídicí složka během kurzů a dalších výukových aktivit naučit odbornostem (schopnostem), potřebným ke změně návyků – tendencí v organizaci. To mohou být schopnosti v :

- Osobním působením (chování), např. schopnost asertivního chování (zdravého sebeprosazování se).
- Práci ve skupině a spolupráci.
- Technických aspektech.
- Cílevědomém řešení problémů a přenášení názorů.
- Komunikaci.

Krok 3 : Vůle

Na základě požadovaných znalostí a schopností zaměstnanci a řídicí složka v třetím stupni dávají dohromady přání a odvahu, tak, aby každý zaměstnanec začal pracovat nehledě na individuální návyky. Vůle pro vytváření osobního úsilí musí být prezentována, tak, aby bylo dosaženo společného cíle.

Udržování

Stupně 1 – 3 odhalí první pozitivní výsledky, dosažení cílů kultury, avšak proces se zde nesmí zastavit. Špatné návyky se mohou snadno vrátit, jestliže nové nejsou v inspektorátu zakotveny. Získané schopnosti musí být udržovány a nedostatkům je nutno se průběžně vyhýbat během přímých rozhovorů mezi řídícím pracovníkem a zaměstnanci.

Níže uvedený příklad města Kodaň objasňuje, jak může organizace pracovat na své kultuře. V tomto případě si organizace přeje rozvíjet kulturu se zaměřením na :

- Potřebu celé instituce spíše než na požadavku jednotlivce.
- Spolupráci s klienty.
- Důvěru.
- Budoucnost spíše než na chyby minulosti.

Město pohlíží na toto jako na první stupeň v procesu směrem k řízení, založeném na hodnotách. Výsledkem je úspěšně vykonaná práce, lepší návyky – tendence v organizaci.

Cesta k těmto zlepšením kultury inspektorátu je v souladu s výše popsanými skutečnostmi : Sloupec *Potřeby rozvoje* uvádí znalosti, potřebné pro organizaci. Sloupce *Činnosti a nové fungování (režim, funkce)* a *Potřeby pro vzdělávání* uvádějí schopnosti, potřebné pro dosažení cíle. Jednotlivec, který si přeje změnu režimu a návyků je stimulován prostřednictvím diskusí a probíhajícího procesu.

Město Kodaň, Dánsko			
Výzvy	Potřeby rozvoje	Činnosti a nové fungování (režim)	Potřeby pro vzdělávání
Čtyři hlavní výzvy : 1. Jako řídící pracovníci a plánovači nejednejme jako jednotliví odborníci, ale budme si vědomi potřeb celé instituce. 2. Protože souvislosti jsou velmi komplexní, musíme těsně spolupracovat s ostatními účastníky (klienty). 3. VBM* musí být vystavěna na	Dvě hlavní potřeby : <i>Rozvoj sociálních schopností</i> Spolupráce ve skupinách není snadná. Potřebujeme důkladnou diskusi o práci ve skupině, založenou na tvrzení: „Co je požadováno ode mne, je dosáhnout dobrého fungování práce ve skupině.“ <i>Odraz (reflexe)</i> V souvislosti se stoupajícím delegováním všech řídících pracovníků a osazenstva musí více odrážet jejich důležitost pro kvalitu služeb inspektorátu.	Rozvoj sociálních schopností -být schopen naslouchat, skutečně naslouchat -být důvěryhodný a respektovatelný - projevit jistotu -poskytovat a získávat zpětnou vazbu -být schopen vytvářet odborné sítě (systémy), být nepřiliš hovorový, viditelný - být inspirující <i>Vhodný výkon pracovní činnosti</i> - být poctivý - mít důvěru v ostatní	Sociální schopnosti -Kurs technik prezentací. -Kurs provádění zpětné vazby a úspěšné komunikace. <i>Reflexe pracovního výkonu</i> - Kurs pro dopady na životní prostředí. - Kurs pro organizaci projektu. -Seminář o řízení projektu, zpětné vazbě atd.

důvěře, která vzejde z důvěryhodnosti. To chce čas. 4. Musíme myslit a jednat cestou vytváření nových příležitostí pro práci v životním prostředí. Počáteční bod je dán žádoucí budoucností, ne minulými chybami.		-chovat se mile a být ochotný -být zaměřen na společné cíle - být proaktivní - převzít zodpovědnost a zohledňovat důležitost výkonu činnosti - být iniciativní -spoluvytvářet činnost ve skupině -být instruktivní Reflexe pracovního výkonu -být si vědom základů pro reflexe pracovního výkonu (vizí, cílů, účinku na životní prostředí, postupů atd.) - běžné a strukturované reflexe - využití zpětné vazby kolegů - brát v úvahu závažnost úkolů - zvýšené plánování - zaznamenávání během výkonu činnosti a reflexe	
---	--	---	--

- VBM, Value Based Management = řízení založené na hodnotách

6.4 Otázky k reflexi (přemítání)

Následující otázky jsou míněny jako kontrolní seznam pro řídicího pracovníka, který má v úmyslu věnovat více úsilí při rozvoji osazenstva inspektorátu.

- Je kultura inspektorátu v souladu s hodnotami a základními zásadami uvedenými ve vizi a hodnotách inspektorátu ?
- Jsou si řídicí pracovníci vědomi své důležitosti pro rozvoj a udržování kultury organizace ?
- Jestliže se kultura inspektorátu liší od běžné praxe podobných organizací v zemi, je to výsledek svědomitého úsilí ?

- Vypořádává se řídicí složka s nežádoucím fungováním (režimem, chováním) konstruktivním a na budoucnost orientovaným způsobem ?

7 Struktura

Struktura inspektorátu může být definována jako formální a neformální rozčlenění a spolupráce činností a zodpovědností mezi vertikálními a horizontálními úrovněmi hierarchie (stupňovitého uspořádání). Struktura inspektorátu musí odrážet priority v životním prostředí a právně definované povinnosti a počet možných struktur je značný.

Hlavní výzvy inspektorátu vůči struktuře se týkají rozdělení rolí, oprávnění k rozhodování a oblastí znalostí uvnitř inspektorátu nebo inspektorátu prospěšné. Ve většině inspektorátů je struktura ve stálém vývoji, odpovídajícím změnám ve státě a vývoji úkolů inspektorátu, jeho úlohám a zodpovědnostem (kompetencím) (20).

Výběr struktury by měl záviset na dílčí souvislosti, uvnitř které to probíhá a člověk může sotva najít dva inspektoráty, které mají identickou strukturu: Některé inspektoráty jsou centralizovány, některé mají (autonomní) regionální a místní útvary, některé pracují na projektech napříč hierarchiemi a útvary atd.

Několik činitelů, které mohou ovlivňovat výběr struktury (21)					
Oblast činnosti např. kontrola znečišťování nebo ochrana přírody.	Strategie, které jsou nejdůležitější pro přítomné a budoucí výsledky očekávané od inspektorátu, jak budou dosaženy.	Vnější prostředí -politické, ekonomické a sociální	Kultura organizace – sdílení informací, spolupráce.	Velikost organizace, zvyšování nebo snižování odbornosti.	Komplexnost regulačních o rámce a užívaných nástrojů.

Delegování úkolů, zodpovědností (kompetencí) a pravomocí inspektorátům od politiků nebo ústředních agentur je důležitou věcí pro určování rámce inspektorátu – a základní rozhodnutí řídicích pracovníků vůči struktuře. Jasně programové prohlášení a zcela promyšlená strategie jsou cennými nástroji pro definování struktury.

Prvky procesu stanovení a redefinování struktury by měly být :

- Přehled vnější/všeobecné struktury cyklu regulace.
- Přehled zákonného oprávnění (kompetencí), programové prohlášení, vize a strategie.
- Identifikace úkolů, povinností a priorit.

(20) V kapitole 2 o vedení a řízení jsou popsány zásady a účinky rozdílných strategií na delegování.

(21) Inspirováno OECD : Řízení ze strategického hlediska, 2003 (Managing Strategically, 2003).

- V úvahu vzaté možné struktury, množství potřebných úrovní v hierarchii (uspořádání), spolupráce mezi útvary, centralizace a decentralizace pravomoci.
- V úvahu vzaté možnosti pro podílení se na úkolech s dalšími regiony/orgány (např. odbornými útvary různých inspektorátů).
- Radit se s vládou, odbory, a možná klienty (účastníky řízení atd.).
- Rozhodnout o, diskutovat se střední úrovní řízení a vybranými zaměstnanci, popsat strukturu, umístování úkolů (distribuce), oprávnění, povinnosti a zdroje.
- Rozšířit na zaměstnance a klienty.

Zkušenosti z evropských inspektorátů ukazují, že :

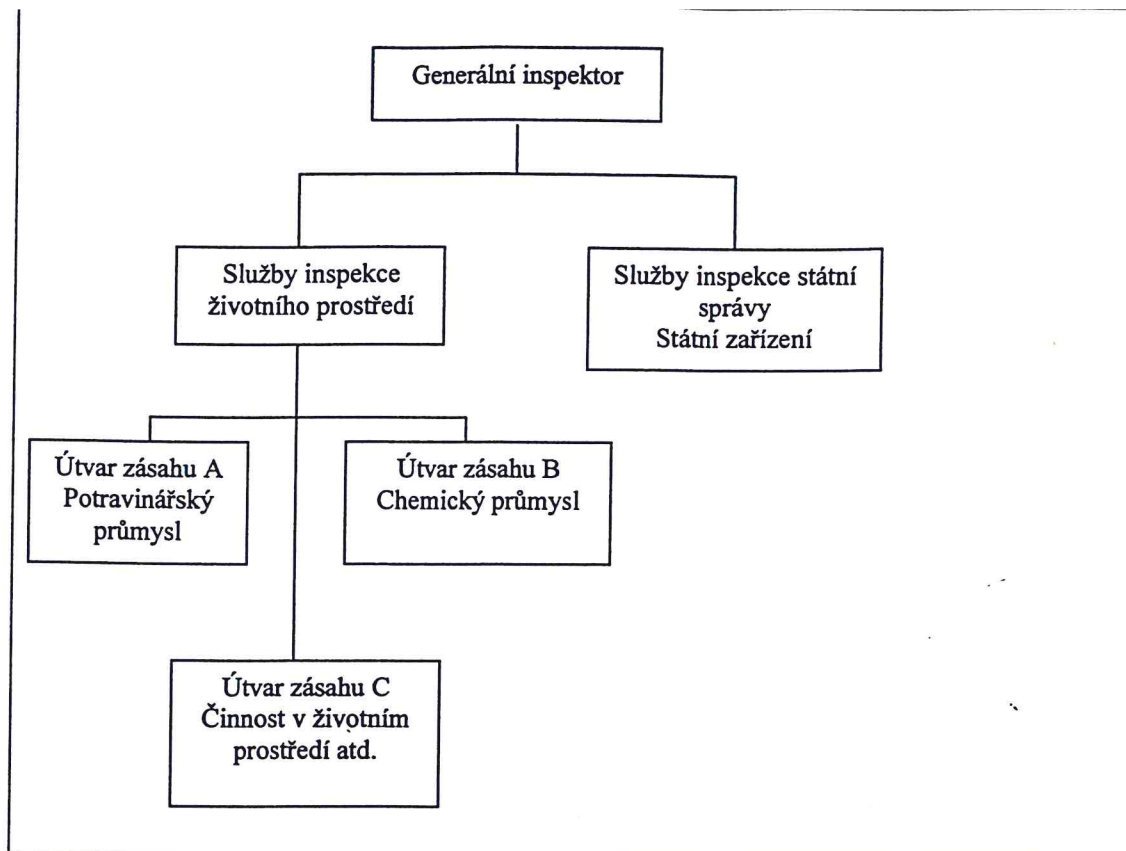
- Velká komplexnost (složitost) úkolů a zájmů klientů (účastníků) často vede k vytváření více decentralizovaných organizací, protože jeden řídicí pracovník není schopen poradit si se všemi záležitostmi.
- Narůstající vnější řídicí složka a kontrola inspektorátu vede k více centralizované a formalizmem zatížené organizaci, protože řídicí složka má potřebu kontrolovat kvalitu a dokumentační činnost.

7.1 Různé typy struktury

Struktura organizace je často ilustrována jako „organogram,“ schéma organizace, poskytující přehled o hierarchii organizace a rozdělení zodpovědností (povinností). Významnější typy struktury, níže popsané, často existují v kombinacích v rámci jednotlivého inspektorátu. Hlavní zřetel při vytváření nebo změnách struktur je, jak zabezpečit tok informací mezi složkami (útvary) a hierarchickými úrovněmi – to by mělo nalézt odraz při rozvoji informačních systémů instalujících vybrané struktury.

Organogram objasňuje oprávnění a úkoly jednotlivých útvarů uvnitř organizace – poskytování doplňujících informací klientům (účastníkům) jak je ilustrováno níže. Je mnoho způsobů, jak organizovat strukturu inspektorátu, následují příklady, popisující tyto možnosti.

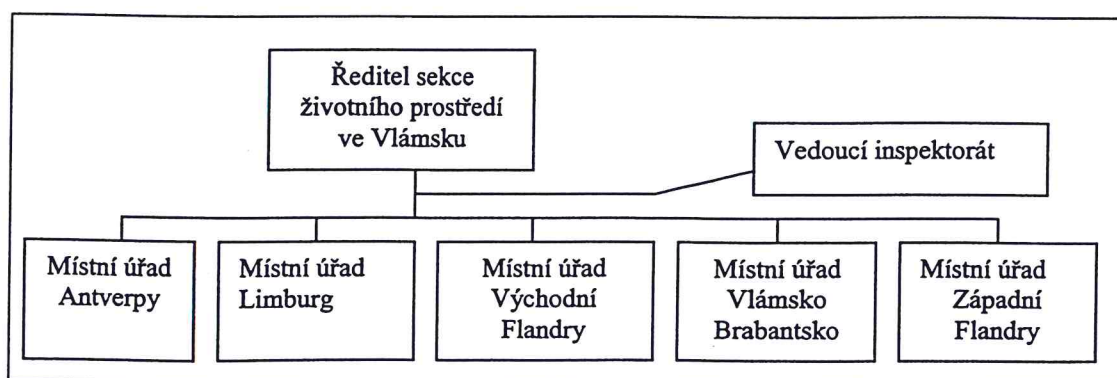
Výsledek (nebo „důsledek“) rozčleněné struktury, zaměřený na výsledky, poskytnuté organizací (např. stavem určitého prostředí nebo průmyslových sektorů), má větší orientaci na služby zákazníkovi a jeho spokojenost. Důsledkem ustavených struktur může být však zdražení výkonu činností, protože může být zapotřebí více „funkční“(specializované) osazenstvo a to může způsobit nespokojenost zákazníků, protože musí jednat s příliš mnoha odděleními.



Obr. č. 7 – Struktura portugalské inspekce se čtyřmi inspekčními útvary, projednávající s každým jeho záležitostí.

Funkční struktura je založena na rozdělení práce podle několika kritérií a na zkušenosti, že specializace přináší vyšší výkonnost a vyšší výkon na pracovníka a že rozvoj výkonnosti osazenstva může být soustředěn na obvyklé typy provozních znalostí. Na straně nedostatků nutno uvést, že nefunkční struktura dává v sázku vznik omezeného rozhledu, kde běžné úkoly nejsou pochopeny ve své celistvosti.

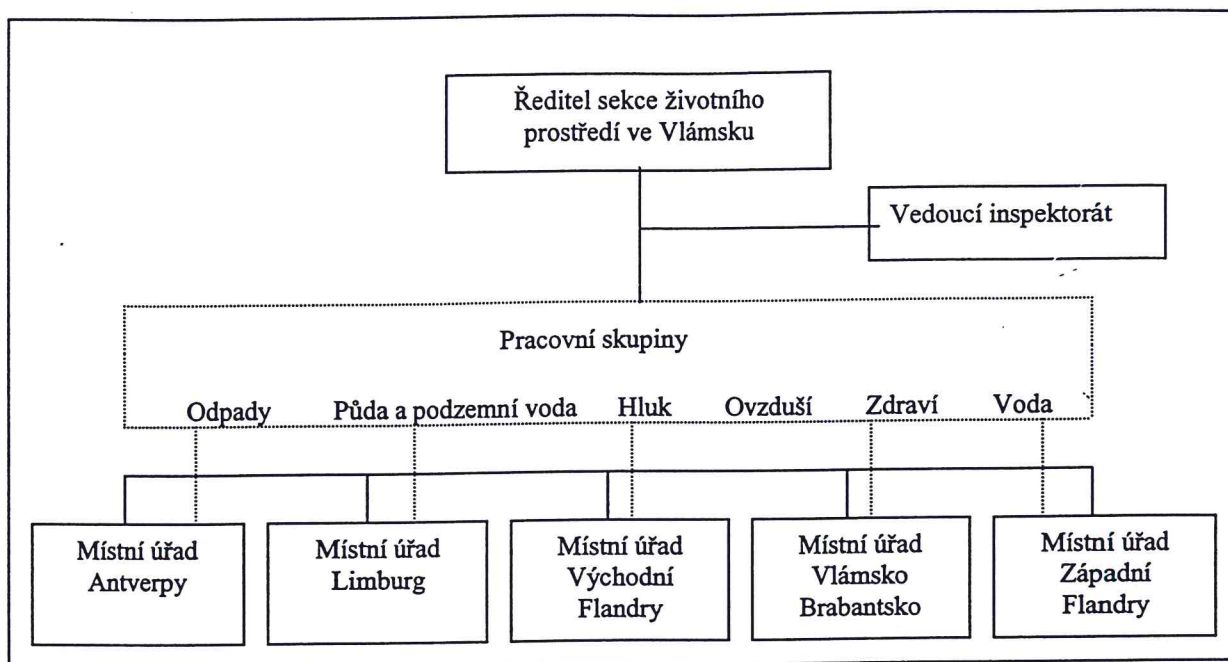
Sekce inspekce životního prostředí ve Vlámku objasňuje, jak rozdílné struktury mohou být využívány pro různé cíle. V regionální struktuře jsou místní služby zodpovědné za provádění určitých inspekčních úkolů, zavádění opatření, udržování aktualizovaných souborů podniků atd.



Obr. č. 8 – Struktura ve Vlámku s pěti regionálními středisky služeb.

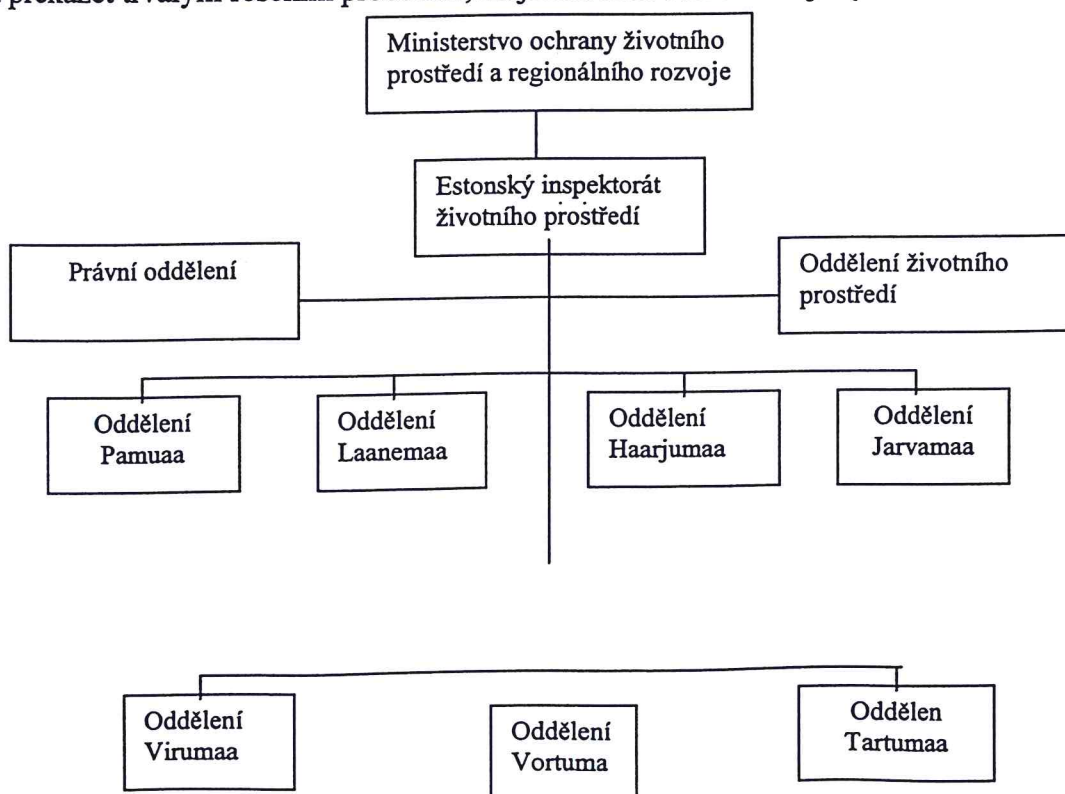
Funkční struktura byla ustavena v podobě pracovních skupin pro každé oddělení životního prostředí, u každého z účastníků ze všech pěti regionů. Úkoly pracovních skupin jsou :

- koordinovat, poskytnout a rozšiřovat know-how, který je k dispozici;
- prohloubit plánované a koordinované inspekce a pozvednout je na vyšší úroveň;
- zajistit stejný přístup k předpisům o životním prostředí (...).



Obr. č. 9 – Funkční struktura ve Vlámku

Struktura dle geografického rozdělení odráží potřebu zřídit regionální nebo místní úřadovny s určitou úrovní autonomie. Tato struktura přináší prospěch „blízkosti“ – k problémům v životním prostředí, jejich příčinám a veřejnosti, kterým je služba určena. Ovšem úzké geografické hledisko a zaměření na místní problémy a zájmy mohou překážet trvalým řešením problémů, majících širší dosah /zdroj /význam



Estonská vnitřní struktura odráží geografický přístup. Oddělení životního prostředí Ústředního úřadu se zabývá vrchním dozorem ve všech oblastech ochrany životního prostředí a přírody, organizuje školicí kurzy pro inspektory z regionů a pomáhá jim v nejtěžších případech. Hlavní myšlenkou je, že také regionální oddělení by měly provádět svoji činnost integrovaným způsobem, tj. bez rozdělení na kategorie ovzduší, voda a odpady a každý inspektor by měl být kvalifikován ve všech oblastech ochrany životního prostředí.

Forma struktury je konstruována pro projekty (úkoly), kde lidé pracují pro dosažení cílů ve skupině. Často lidé pracující na projektech mají dvojí podřízenost, k řídicímu pracovníkovi jejich stálého oddělení a k řídicímu pracovníkovi projektu. Forma struktury je výhodná pro sdílení informací a umožňuje lidem koordinovat jejich úsilí s většími cíli organizace a strategiemi. Avšak, dvojí podřízenost může být matoucí, u zaměstnanců a rozpočtů se mohou objevit rozpory, požadující, aby několik zaměstnanců mělo skupinu spravování (řízení) odborností.

Inspektor	Útvar 1					Útvar 2				
	KK	B A	N I	K F	F K	J H	I O	E H	V V	D K
Projekt 1	P		P				P		P M	
Projekt 2		P M		P		P				
Projekt 3			P		P			P	P M	
Projekt 4	P			P		P		P M		

P = participant = spoluúčastník ; PM = project manager = řídicí pracovník projektu (úkolů)

7.2 Oprávnění k rozhodování

Inspektoři by si měli být vždy vědomi své pravomoci a kvalifikace a konkrétní situace při výkonu inspekce.

Správní obvod Kodaň, Dánsko

Jak je pravidlem, politici jsou informováni o případech, které by mohly být politicky zajímavé, což znamená, že všechno lze zařídit na administrativní úrovni. Dva inspektoři podepíší všechny odcházející písemnosti, aby zajistili jejich kvalitu. Jestliže místní občané nebo jiné skupiny projeví zájem, informace o případu je předložena politikům.

Jestliže inspektorát shledá potřebným komentovat činnost jiných správních útvarů – např. kritizovat místní úřady – vedoucí oddělení o tom jedná, vzhledem k probíhajícímu dialogu, s politiky.

Oprávnění k převzetí rozhodnutí, majícím vztah k prosazování (příslušné legislativy) by mělo být delegováno a nasměrováno na nejnižší úroveň, kde mohou být záležitosti efektivně řízeny. Pro umožnění efektivní decentralizace by měl být výkon delegován úměrně ke stanoveným kompetencím (povinnostem). Avšak, co je také důležité, je,

aby inspektorát měl odpovídající metody a systémy, aby na místě zajistil, že rozhodnutí jsou provedena s použitím odpovídajícího přístupu.

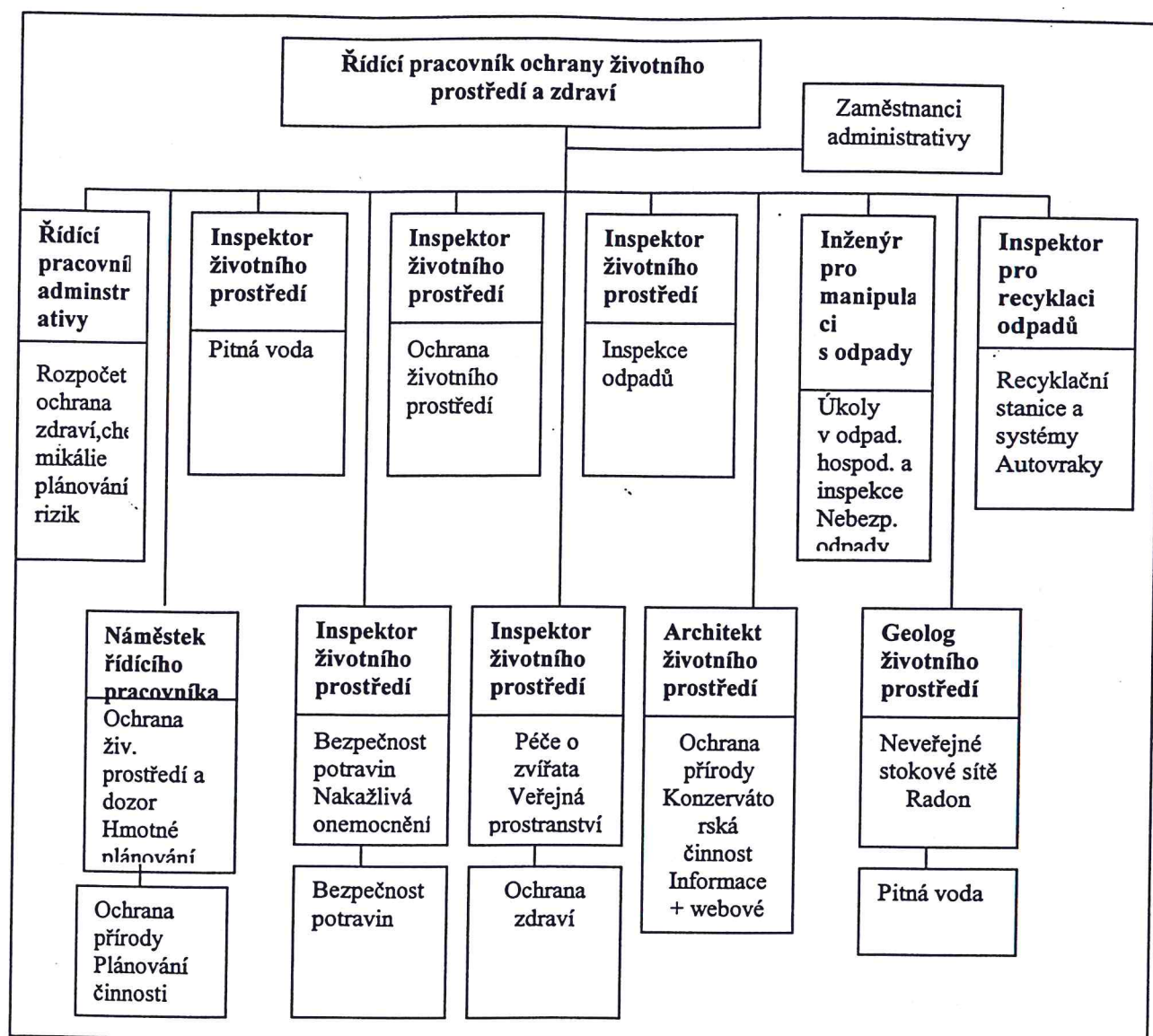
Österåker, Švédsko			
Příklady ze Švédska o pravomocích k prosazení Švédské sbírky zákonů o životním prostředí, delegované na místní státní stálé výbory :			
	Ochrana životního prostředí a zdraví		
	§§ 17-19 předpisy pro životní prostředí a zdraví, § 9, Místní předpisy v tomtéž pro Österåker	Aplikovatel né pro zařízení do 100 kW	inspektor
Rozhodněte ve věci činností nebezpečných životnímu prostředí, uvedených v příloze zákona jako zařízení A,B, nebo C.			náměstek řídicího pracovníka

7.3 Oblasti znalostí

Všichni inspektoři a řídicí pracovníci na střední úrovni by měli být kvalifikováni v rámci povšechných záležitostí životního prostředí. To je ovšem nemožné – a bylo by nevyužitelnou možností řídicí složky – aby všichni zaměstnanci měli být informováni o všech relevantních záležitostech. Určitý stupeň specializace je potřebný k zabezpečení, aby inspektorát byly jeho odbornosti aktualizovány. K tomu, aby mohl vykonat integrovanou inspekci je těsná spolupráce potřebná :

Obr. č. 11 – Oddělení ochrany životního prostředí a zdraví Místního úřadu v Österåker, Švédsko: Příklad rozdělení úkolů a povinností mezi zaměstnance. *Většina osazenstva je školená jako odborníci na ochranu životního prostředí a zdraví („školení na všestrannost“) s částí specialistů v jejich řadách. Osazenstvo pracuje do značné míry ve skupinách, úkoly jsou distribuovány řídicím pracovníkem jako primární a sekundární povinnosti: Primární povinnost znamená koordinovat takový úkol v úřadovně a ujistit se, že je použita nová legislativa a že úkoly v této oblasti jsou řízeny pracovním plánem a různými kontrolními seznamy nebo směrnici. Důležitý úkol je, zajistit, aby řídicí složka a spolupracovníci byli informováni. Sekundární povinnost je, že působíte jako pomáhající a podporujete primárně odpovědného úředníka.*

Společná výzva se týká sdílení informací mezi inspektory, což může být časově náročné a komplikované. Řídicí pracovníci mohou usnadnit tento proces podporováním spolupráce a sdílením informací v největší možné šíři. Sdílení informací může být problémem pro řízení, viz kapitola 8.



Správní obvod Kodaň, Dánsko

Odborné znalosti jsou šířeny mezi všemi zaměstnanci. Inspektoři se přihlašují dobrovolně, aby se seznámili s hlavními tématy k získání spolehlivosti v dílčích odborných záležitostech, jako jsou emise do ovzduší, průmysl povrchové úpravy kovů nebo utajované vypouštění (odpadních) vod v regionu. Hlavní témata shromažďují všechny relevantní informace, nabídky školících kurzů a legislativy, seznamují s důležitějšími náplněmi, zabezpečují potřebné změny v procedurách a obvyklých postupech a informují zbylou část zaměstnanců o nejdůležitějších novinkách a událostech.

Záležitosti pro sledovaná témata mohou být určena během procesu brainstormingu, zapojujícího zaměstnance.

7.4 Spolupráce s ostatními institucemi

Protože je mnoho institucí zapojeno v procesu regulace (řízení) v životním prostředí, potřeba koordinace činností a zpětná vazba mezi těmito institucemi vyžaduje těsnou spolupráci. To bude podstatné tam, kde jsou např. zvláštní instituce pro povolování v životním prostředí, inspekce v životním prostředí a zdraví a bezpečnost v životním prostředí. Zodpovědnosti (kompetence) jednotlivých účastníků (institucí) by měly být definovány tak zřetelně, jak je možné, s důrazem na vyloučení mezer a překryvů. Tam, kde je to možné, měly by být formální vztahy upraveny prostřednictvím dohod (viz část 8). Měly by určovat cíle a výstupy spolupráce, jasně vymezit kompetence a popsat obory a postupy komunikace a řešení sporů.

Spolupráce mezi regionálními inspektoráty mohou sloužit několika funkcím :

- Zkušenosti z úspěšné inspekční činnosti mohou být využity v ostatních regionech.
- Individuální zisky mohou být využity v celostátním nebo regionálním měřítku ustavením odborných témat např. o průmyslových odvětvích nebo legislativních záležitostech.
- Uspořádání společných školicích kurzů (seminářů atd.) může snížit náklady na školení a zvýšit prospěch ze školení.
- Sdílení úspěšné praxe.
- Výměna informací.
- Rozvoj sladěných přístupů vůči těm, kteří regulují.

Itálie

V r. 1986, v odpovědi na stoupající tlak na přírodní zdroje se italská vláda ujala bezprecedentní iniciativy a zřídila vyčleněné armádní útvary, aby zabránila porušování legislativy životního prostředí.

Zákon č. 349 zřizuje okamžitě Ministerstvo životního prostředí a NOE (Operational Ecological Nucleus = Operační centrum pro životní prostředí) pro karabiniéry (útvary italské celostátní policie podřízený ozbrojeným silám).

Útvary NOE jsou vybaveny personálem, specializovaným na legislativu v životním prostředí, se zvláštním postupem zásahů k řešení častých a rozšířených záležitostí v životním prostředí.

Mimo to, zásah NOE může být vyžádán Ministerstvem životního prostředí, orgánem soudu, (starosty), Ředitelstvím celostátních útvarů karabiniérů a účastníky (řízení), jednotlivými nebo organizovanými ve společnostech.

Během jejich inspekčních průzkumů, je NOE často podporována odborníky z Národní zdravotní péče a karabiniérským odborným oddělením vyšetřování. A naopak, NOE často poskytuje podporu inspekcím, prováděným Ministerstvem životního prostředí a celostátním a regionálním agenturám životního prostředí.

Nejběžnější inspekce jsou v záležitostech, týkajících se znečišťování půdy a vody, vypouštění odpadových vod, vysypávání odpadů, atmosférických emisí, ochrany krajiny při rozvoji měst, flory a fauny

Významný příspěvek NOE je v odstrašujícím účinku na organizovaný zločin v životním prostředí (činnost mafie v životním prostředí), který se stává vážnou hrozbou pro stav životního prostředí. Tento druh zločinu se specializuje na manipulaci s nebezpečnými odpady, lodní zásilky (přepravu) a jejich ukrývání. Prostor na webových stránkách Ministerstva životního prostředí (www.minambiente.it) poskytuje informace o aktivitách NOE.

Jestliže inspekce je v daném místě prováděna více než jedním inspektorátem, koordinace mezi nimi by měla být zajištěna vzájemnou znalostí plánů inspekcí. Výsledky inspekcí v daném místě by měly být vyměňovány mezi relevantními orgány.