

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH
STUDIÍ, O. P. S., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**STIMULACE A MOTIVACE PRACOVNÍKŮ VEŘEJNÉ
SPRÁVY**

Autor práce: Markéta Prágrová

Studijní obor: Regionální studia

Forma studia: kombinovaná

Vedoucí práce: prof. PhDr. Jaroslav Erneker, DrSc.

Katedra: Katedra právních oborů a bezpečnostních studií

2009

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně s využitím uvedených pramenů a literatury.

Souhlasím, aby práce byla uložena v knihovně Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích a zpřístupněna ke studijním účelům.

Markéta Prágrová

Děkuji vedoucímu bakalářské práce prof. PhDr. Jaroslavu Ernekerovi, DrSc. za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

Obsah

ÚVOD.....	5
1. ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA VEŘEJNÉ SPRÁVY A JEJÍCH ČINNOSTÍ.....	6
1.1 Činnosti veřejné správy	10
1.2 Postavení veřejné správy ve státě.....	14
1.3 Modernizace veřejné správy	15
1.4 Zaměstnanci ve veřejné správě a jejich role.....	20
2. FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ MOTIVACI A STIMULACI PRACOVNÍKŮ VEŘEJNÉ SPRÁVY.....	26
2.1 Motivační faktory.....	27
2.2 Pracovní motivace.....	30
2.3 Motivace a pracovní výkon.....	33
2.4 Pracovní spokojenost.....	34
3. ÚLOHA VEDOUCÍCH PRACOVNÍKŮ V OBLASTI MOTIVACE A STIMULACE.....	36
3.1 Funkce manažera v procesu vedení lidí.....	39
3.1.1 Diagnostická funkce.....	39
3.1.2 Komunikační funkce.....	43
3.1.3 Stimulační funkce.....	48
3.1.4 Hodnotící funkce.....	52
3.2 Spravedlivé řízení lidských zdrojů.....	55
ZÁVĚR.....	57
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	58
ABSTRAKT	61
ABSTRACT.....	62

ÚVOD

Motivace je v současnosti velmi aktuálním a důležitým tématem. Efektivní využití lidských zdrojů a schopnost pracovníky motivovat k lepším pracovním výkonům je výhodou každé organizace.

Cílem každého zaměstnavatele je nepochybně spokojený zaměstnanec, který kvalitně odvádí svou práci. Zaměstnavatel by si měl proto uvědomovat aspekty, které představy zaměstnance uspokojují a naplňují. Motivace různými prostředky podněcuje zaměstnance ke kvalitnějším pracovním výsledkům. Smyslem motivace není pouze zajistit okamžité výkony zaměstnanců, ale i jejich dlouhodobou spokojenost a další rozvoj. Aby bylo těchto cílů dosaženo, je nutno zaměstnancům věnovat pozornost a použít vhodně zvolené motivátory.

V poslední době je patrná snaha o implementaci motivačních nástrojů i ve veřejné správě. Důvodem této tendence je především vytvoření podmínek pro efektivní činnost veřejné správy, jejíž kvalita souvisí zejména s úředníky, jejich znalostmi, odborném vzdělání a individuálním výkonu, ovlivněném do značné míry motivací.

Bakalářská práce je zaměřena na problematiku zaměstnanců veřejné správy a způsobu jejich motivace. Cílem práce je snaha vysvětlit důležitost motivace ve veřejném sektoru, charakterizovat pojem motivace v souvislosti s pracovním výkonem, poukázat na možné způsoby motivace zaměstnanců ze strany vedoucího pracovníka a navrhnout doporučení vedoucí ke zkvalitnění managementu lidských zdrojů.

Tato práce je rozdělena do tří částí. První část definuje činnosti veřejné správy a vymezuje roli jejich zaměstnanců. Druhá část představuje náhled do teorií motivace, charakterizuje jednotlivé motivační a stimulační nástroje uplatňované u zaměstnanců a vysvětluje vztah motivace k pracovnímu výkonu a pracovní spokojenosti. Třetí část práce se zaměřuje na úlohu vedoucího pracovníka v oblasti motivace, přičemž vedoucí pracovník by měl disponovat dovednostmi poznávat zaměstnance, aplikovat správné motivační a stimulační nástroje a vést zaměstnance ke stanoveným cílům a efektivnímu fungování veřejné správy.

1. ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA VEŘEJNÉ SPRÁVY A JEJÍCH ČINNOSTÍ

Správa je historický pojem a lze jej odvodit ze slova „právo.“ Pod pojmem správa je obvykle chápána určitá lidská činnost, jejímž smyslem a podstatou je zabezpečování výkonu a řízení určitých záležitostí, přičemž toto jednání je charakteristické jistou trvalostí, systematičností, organizovaností a plánovitostí a slouží k dosahování žádoucího výsledku.¹

Základním kritériem členění správy v obecném pojetí je to, zda jde o správu veřejných záležitostí nebo záležitostí soukromých. V současné době je téměř nemožné vyjádřit rozdíl mezi správou veřejnou a správou soukromou. Přispívá k tomu rozšíření i neurčitost veřejného zájmu a v důsledku toho též rozmnožování služeb veřejnosti, a to nejen subjekty veřejného práva (stát, obce apod.), ale i subjekty práva soukromého (obecně prospěšnými společnostmi, nadacemi apod.)

Z věcného hlediska spočívá rozdíl mezi veřejnou a soukromou správou jednak v míře právní vázanosti, jednak v cíli, který soukromá nebo veřejná správa sleduje. U soukromé správy se vychází z předpokladu, že její nositel je volný ve svém jednání, neboť právní řád jej váže pouze negativně – vymezuje mu jen rámeček jednání. Naproti tomu veřejná správa je právním řádem vázána nejen negativně, ale i pozitivně stanovením působnosti a pravomoci každému jejímu vykonavateli zvlášť. Soukromá organizace si určuje své cíle a úkoly i metody potřebné k dosažení cílů sama, zatímco veřejná organizace je povinna vykonávat úkoly stanovené v zákonech a jiných právních předpisech nebo na základě usnesení zastupitelských sborů či nadřízených orgánů. Proto má veřejná správa relativně malý prostor pro změnu základních úkolů.²

¹ MERKL, A. *Obecní právo správní*. Praha, 1932. Str. 42

² HENDRYCH, D. *Správní věda - Teorie veřejné správy*. Praha : ASPI Publishing, 2003. 196 s. ISBN 80- 86395-86-3. Str. 12-13.

SPRÁVA				
VEŘEJNÁ SPRÁVA			SOUKROMÁ SPRÁVA	
STÁTNÍ SPRÁVA		SAMOSPRÁVA		
Vnitřní státní správa	Územní státní správa	Zájmová samospráva		Územní samospráva

Tab. 1: Přehled správy³

Veřejná správa je ústředním pojmem správního práva. Ovšem pojem „veřejná správa“ není zakotven ani v Ústavě ČR, ani v žádném jiném zákoně, tzn. nemá ústavní ani zákonnou definici. Pojem „veřejná správa“ je projevem realizace výkonné moci ve státě. Pojem „veřejná správa“ lze chápat ze dvou pohledů – materiálního a organizačního.

Z materiálního aspektu je veřejná správa činnost, která zajišťuje správu veřejných záležitostí. Veřejná správa je činnost ve veřejném zájmu. Tato činnost spočívá v organizaci veřejných záležitostí, v poskytování veřejných služeb a v mocenské ochraně veřejných zájmů.

Z organizačního aspektu představuje veřejná správa souhrn institucí, které vykonávají činnost ve veřejném zájmu. Tyto instituce neboli orgány lze členit na instituce státní (orgány státní správy) a nestátní (veřejnoprávní korporace – územní samosprávné celky, profesní komory či zájmová sdružení). Orgány veřejné správy působí na různých úrovních (ústřední, regionální, lokální, místní) a označují se také jako správní orgány.⁴

Státní správa

Státní správa je veřejná správa uskutečňovaná státem respektive orgány státní správy. Státní správa je nezastupitelnou součástí veřejné správy ve společnosti, která je organizovaná jako stát. Státní správa je jádrem výkonné moci ve státě.

Státní správa má funkci řídicí a regulační. Řídicí prvky ve státní správě mají

³ KÁŇA, P. *Základy veřejné správy*. 2. přepracované a doplněné vydání. Ostrava : Montanex, 2007. 375 s. ISBN 978-80-7225-244-2. Str. 18.

⁴ HEJDA, J. PŘIBYL, K. *Správní právo I*. České Budějovice : VŠERS, 2005. 101 s. ISBN 80- 86708-08-X. Str. 13.

organizační povahu a uplatňují se za účelem dosažení cílů a stavů, které odpovídají naplňování veřejných zájmů. Řízení se uplatňuje pouze tehdy, je-li nutné dosáhnout nových stavů, které se odvozují od realizace nových právních norem. Regulační prvky ve státní správě se uplatňují při udržení žádoucích vztahů v mezích stanovených právními normami. Jedná se tedy o obnovu předchozího narušeného stavu veřejných záležitostí. Státní správa je garantem určitého zákonného stavu a zabezpečuje nápravu při jeho narušení. Jedná se o proces stabilizace chování orgánů státní správy.

Činnost ve státní správě má výkonný, podzákonný a nařizovací charakter.

Výkonný charakter státní správy je dán prováděcí, zabezpečující a realizační činností – státní správa zabezpečuje provádění právních norem. Podzákonný charakter státní správy je určen takovou činností, která je vymezena a určována zákony – státní správa se řídí zákony a zabezpečuje provádění zákonů. Nařizovací charakter státní správy je dán oprávněním vydávat správní akty, tedy nařizovat adresátům státní správy úkony k zajištění ochrany veřejných záležitostí, čímž se potvrzuje mocenské postavení státní správy. Nařizovací charakter se neprojevuje jen navenek, ale působí i uvnitř státní správy, kde spočívá v uplatňování vztahů nadřízenosti a podřízenosti orgánů státní správy.

Subjekt státní správy je stát a jeho orgány. Objekty státní správy jsou adresáti státní správy, tzn. takové subjekty, vůči kterým je státní správa vykonávána. Jedná se o fyzické a právnické osoby, včetně veřejnoprávních korporací, ale v některých případech se adresáty stává i stát a orgány státní správy (např. vydání stavebního povolení na výstavbu administrativní budovy pro správní úřad).⁵

STÁTNÍ SPRÁVA ČR		
ÚZEMNÍ STÁTNÍ SPRÁVA	VNITŘNÍ STÁTNÍ SPRÁVA	
Regionální a oblastní státní správa	Státní instituce vnitřní správy	Instituce s rozšířenou a přenesenou působností výkonu státní správy
Krajská státní správa		
Okresní státní správa		
Místní státní správa		

Tab. 2: Přehled státní správy⁶

⁵ HORZINKOVÁ, E., NOVOTNÝ, V. Organizace veřejné správy. Praha. Policejní akademie ČR, 2005. 137 s. ISBN 80-7251-191-2. Str. 27–35.

⁶ KÁŇA, P. *Základy veřejné správy*. 2. přepracované a doplněné vydání. Ostrava : Montanex, 2007. 375 s. ISBN 978-80-7225-244-2. Str. 27.

Samospráva

Samospráva je veřejná správa uskutečňovaná jinými veřejnoprávními subjekty než státem. Tyto subjekty se nazývají samosprávné korporace, a to územní nebo zájmové. Rozdíl mezi samosprávou územní a zájmovou spočívá v organizačním pojetí a v rozsahu činností jednotlivých samosprávních korporací. Územní samospráva je přímo vázána na územní členění státu a má všeobecné zaměření své činnosti. Zájmová samospráva je koncipována rezortně s úzkým speciálním zaměřením.

Odlišnost samosprávy od státní správy spočívá především v tom, že samospráva představuje podíl na výkonu veřejné správy a ovlivňování veřejných záležitostí při využívání prostředků nestátního charakteru. Samospráva je veřejná správa zajišťována veřejnoprávními korporacemi, které jsou vytvořeny na základě demokratických principů (např. volby do zastupitelstev územních samosprávních celků). Samospráva může vytvářet činnost pouze v oblastech svěřených jí zákony. Samospráva je veřejná správa decentralizovaná a dekoncentrovaná na subjekty nestátního charakteru. Rovněž při výkonu samosprávy se uplatňuje princip subsidiarity, kdy je oprávnění k výkonu veřejné správy postupováno do oblastí, kde se veřejné záležitosti vyskytují a kde se řeší.

Samospráva má dvojí postavení, které je představováno dvojí působností – samostatnou a přenesenou. Samostatná působnost je orientovaná na vlastní činnost veřejnoprávních korporací a spočívá ve správě vlastních záležitostí. Je-li k tomu v zákoně zmocněna, může samospráva upravovat své záležitosti vydáváním normativních správních aktů. Přenesená působnost znamená přenesení výkonu státní správy na veřejnoprávní korporace. O přenesení výkonu státní správy na orgány samosprávy rozhoduje vždy zákonodárná moc ve státě.

Podstatou a posláním veřejnoprávní korporace je tedy samostatně rozhodovat o správě vlastních záležitostí podle své vůle a řídit se pouze zákony. Činnost a rozhodování nevykonává samosprávná korporace jako celek, ale prostřednictvím svých orgánů, které vystupují jménem samosprávné korporace, nikoliv jménem státu. Okruh adresátů veřejnoprávního působení je dán územně, správně nebo odvětvově.

Samospráva je tedy organizující a mocensko-ochranné působení územních a zájmových samosprávních korporací rozšířené o tvorbu vlastní samosprávné moci, má podzákoný a nařizovací charakter, ale postrádá mocenskou podstatu.⁷

⁷ HEJDA, J. PŘIBYL, K. *Správní právo I*. České Budějovice : VŠERS, 2005. 101 s. ISBN 80- 86708-08-X.. Str. 19-21.

SAMOSPRÁVA				
ÚZEMNÍ SAMOSPRÁVA			ZÁJMOVÁ SAMOSPRÁVA	
Územní samospráva krajů a Územní samospráva Hlavního města Prahy			Samospráva profesní	Samospráva zájmových sdružení
Obecní územní samospráva			Ústřední správa zájmových organizací	
Statutární město s úřadem magistrátu	Obec s úřadem výkonu rozšířené působnosti	Obec s úřadem výkonu přenesené působnosti	Obec s úřadem výkonu samosprávních funkcí	Oblastní, regionální, krajská správa zájmových organizací Okresní správa zájmových organizací Samospráva zájmové organizace

Tab. 3: Přehled samosprávy⁸

1.1 Činnosti veřejné správy

Realizace činností veřejné správy představuje ucelený proces jednotlivých kroků. Jedná se o řetězec cílů, úkolů, funkcí, metod působení a forem realizace.⁹

Cíle a úkoly veřejné správy

Úkoly souvisejí s cíli, které veřejná správa sleduje a zamýšlí. Tyto dva pojmy nelze zaměňovat. Cíle představují žádoucí stav, úkoly tvoří základ správního jednání, které má vést k dosažení cíle jako žádoucího stavu. Např. úkolem je zabezpečení kvalitní lékařské péče. Tento úkol je krokem k dosažení cíle zlepšit zdraví občanů. Veřejné úkoly tedy můžeme charakterizovat jako úkoly, které uskutečňují vykonavatelé veřejné moci, nebo jiné oprávněné subjekty ze zákona nebo na základě zákona. Veřejná správa si nemůže sama stanovit cíle a úkoly.

Úkoly veřejné správy představují záležitosti, které jsou středem pozornosti celého státního společenství nebo jeho relevantní částí (regionu, města, vysoké školy apod.), odpovídají a jsou spojeny s dlouhodobými cíli, o nichž ve společenství bylo dosaženo shody, že jde o cíle sledující veřejné zájmy, a proto byly politicky

⁸ KÁŇA, P. *Základy veřejné správy*. 2. přepracované a doplněné vydání. Ostrava : Montanex, 2007. 375 s. ISBN 978-80-7225-244-2. Str. 49.

⁹ HENDRYCH, D. *Správní věda. Teorie veřejné správy*. Praha : ASPI Publishing, 2003. 195 s. ISBN 80-86395-86-3. Str. 57-69.

deklarovány jako veřejné úkoly a takto vymezeny, včetně jejich pořadí významnosti a posloupnosti plnění.

Úkoly vymezují a konkretizují činnost veřejné správy. Plnění úkolů je účelem veřejné správy a důležitým kritériem jejího hodnocení. Aby mohl být nějaký úkol plněn, musí být dostatečně konkretizován, přiřazen určitému subjektu jako vykonavateli a stanoven pracovní postup, podle něhož bude plnění úkolu probíhat.¹⁰

Z hlediska obsahu rozlišujeme úkoly a činnosti veřejné správy podle odvětví, ve kterých se dané úkoly zabezpečují. Veřejná správa zasahuje do různých úseků. Patří sem právo a zákony, práce a sociální věci, obchod a průmysl, finance, kultura, životní prostředí, zemědělství, místní rozvoj, zdravotnictví, informatika.¹¹ Hmotněprávní úpravy jednotlivých úseků veřejné správy a vymezení právního postavení subjektů veřejné správy zahrnuje správní právo hmotné.¹²

Funkce veřejné správy

Veřejnou správu charakterizují její funkce:

- a) **Mocenská** – donucuje, přikazuje a zakazuje

Veřejná moc je schopnost ovlivňovat chování společnosti žádoucím směrem. Veřejnou moc rozdělujeme na centrální (výkonná, zákonodárná a soudní) a necentrální (svěřená územní samosprávě).

- b) **Ochranná** – zaměřena na služby a ochranu veřejných záležitostí, ochranu a bezpečnost občanů a ochranu a bezpečnost státu. Veřejná správa zajišťuje ochranu vnitřní a vnější.

- c) **Organizační** – veřejná správa organizuje záležitosti:

- státní (členění území na menší územní celky)
- institucí (vytváření organizačních struktur, např. správa obrany státu)
- občanů (služby zdravotní, vzdělávání, sociálního zabezpečení)

- d) **Regulační** – vytváří systém řízení společnosti založený na politickém pluralismu, na vzájemné komunikaci, solidaritě a toleranci

- e) **Služby veřejnosti** – činnosti ve veřejném zájmu, např. služby ekonomické,

¹⁰ HENDRYCH, D. *Správní věda - Teorie veřejné správy*. Praha : ASPI Publishing, 2003. 196 s. ISBN 80-86395-86-3. Str. 57.

¹¹ Portál státní správy. Dostupné na www.statnisprava.cz

¹² HEJDA, J. PŘIBYL, K. *Správní právo*. České Budějovice : VŠERS, 2005. 191 s. ISBN 80-86708-23-3. Str. 7.

sociální, finanční, pečovatelské a další služby, které jsou vymezeny veřejným právem¹³

Metody působení veřejné správy

Rozmanitost úkolů a funkcí veřejné správy vyžaduje i diferencovaný přístup k uplatňování metod působení veřejné správy. Metody působení veřejné správy lze členit na obecné a konkrétní.

Obecné metody působení se uplatňují na jedné straně jako základní způsoby působení orgánů veřejné správy na adresáty veřejnosprávního působení, které jsou dále rozpracovány v konkrétních metodách působení veřejné správy. Dle způsobu působení na adresáty se mohou obecné metody rozlišit na metody přesvědčovací nebo donucovací. Na druhé straně se uplatňují obecné metody působení veřejné správy jako projev administrativně právní metody regulace společenských vztahů ve veřejné správě. Tyto metody jsou dle povahy rozlišeny na metody řízení a metody regulace.

Požadavky kladené na obecné metody působení veřejné správy spočívají v zabezpečení ochranné povahy veřejné správy prostřednictvím donucovacích metod. V pozitivní stimulaci adresátů veřejnosprávního působení se uplatňují přesvědčovací metody působení veřejné správy za podpory metod řízení a regulace.

Konkrétní metody působení veřejné správy se uplatňují v několika oblastech působení subjektů veřejné správy jak na adresáty veřejnosprávního působení, tak na orgány veřejné správy v systému hierarchického uspořádání veřejné správy, v nichž se promítají vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Konkrétní metody působení můžeme členit na metody administrativní (vyjadřují přímé působení na jednotlivé adresáty veřejnosprávního působení, jsou výrazem mocenského charakteru veřejné správy), metody ekonomické (různá ekonomická opatření a nástroje, kterými lze řešit úkoly veřejné správy, tzn. jedná se o nepřímé působení, dávají možnost volby konkrétních cest a prostředků) a metody organizační (zabezpečují uspořádání vztahů mezi orgány veřejné správy navzájem a mezi subjekty veřejné správy a adresáty veřejnosprávního působení, tzn. zajišťují funkčnost veřejné správy uvnitř i navenek).

Požadavky kladené na konkrétní metody působení veřejné správy spočívají ve změně preferencí k metodám ekonomickým, které by měly efektivněji stimulovat

¹³ KÁŇA, P. *Základy veřejné správy*. 2. přepracované a doplněné vydání. Ostrava : Montanex, 2007. 375 s. ISBN 978-80-7225-244-2. Str. 12.

adresáty veřejnoprávního působení.

Formy realizace veřejné správy

Formy realizace veřejné správy jsou konečným a vnějším výrazem činnosti orgánů veřejné správy. Jedná se o konečné výstupy činnosti subjektů veřejné správy, které se v konkrétních případech bezprostředně dotýkají jednotlivých adresátů veřejnosprávního působení i samotných subjektů veřejné správy.

Z hlediska právních důsledků se rozlišují formy realizace veřejné správy na:

- právní formy realizace veřejné správy (normativní správní akty, individuální správní akty, interní normativní akty, individuální služební akty, dohody správně právního charakteru, faktické úkony s přímými právními důsledky)
- neprávní formy realizace veřejné správy (opatření organizační povahy, práce zaměstnanců, materiálně-technické operace)

Všechny formy realizace veřejné správy mají vždy právní podklad, ale u neprávních forem realizace se neprojevují bezprostřední právní důsledky.

Formy realizace veřejné správy lze dále členit z pohledu konečného příjemce, a to zda přímo ovlivňují adresáty veřejnosprávního působení nebo jednotlivé subsystemy či orgány veřejné správy na:

- vnější formy realizace
- vnitřní formy realizace

Z hlediska poslání veřejné správy mají zásadní postavení vnější formy realizace veřejné správy, které působí v konkrétních případech přímo na jednotlivé adresáty správně právního působení. Vnitřní formy realizace veřejné správy mají podpůrné postavení a zpravidla směřují k funkčnosti a efektivnosti výkonu veřejné správy jednotlivými subsystemy a orgány veřejné správy.¹⁴

¹⁴ HEJDA, J. PŘIBYL, K. *Správní právo I*. České Budějovice : VŠERS, 2005. 101 s. ISBN 80- 86708-08-X. Str. 69-71.

1.2 Postavení veřejné správy ve státě

Vztah veřejné správy k zákonodárné moci ve státě

Zákonodárství představuje institut tvorby, projednávání a přijímání zákonů. Veřejná správa jako součást výkonné moci ve státě provádí zákony schválené zákonodárnou mocí ve státě. Některé orgány veřejné správy mají sice zákonodárnou iniciativu a samy se podílejí na tvorbě zákonů, především po odborné a právní stránce, ovšem rozhodovací pravomoc má podle vůle a potřeby zákonodárná moc ve státě. Orgány veřejné správy mohou vydávat tzv. podzákoné právní normy, jsou-li k tomu zákonem zmocněny. Jedná se o vydávání normativních správních aktů. Vydávání individuálních správních aktů je pak jedním ze způsobů provádění zákonů v konkrétních situacích směřujících ke konkrétním adresátům veřejnosprávního působení.

Vztah veřejné správy k výkonné moci ve státě

Veřejná správa je součástí výkonné moci ve státě. Výkon veřejné správy zabezpečují správní orgány, a to vedle orgánů státní správy (správních úřadů) i nestátní instituce (veřejnoprávní korporace a jejich orgány).

Vztah veřejné správy k soudní moci ve státě

Soudní moc ve státě představuje v podstatě také výkonnou činnost orgánů státu při uplatňování právních norem. Ovšem oproti veřejné správě soudnictví právo nalézá, a to nejenom ve veřejné správě, ale i v soukromé správě. Veřejná správa právo nenalézá, ale realizuje veřejný zájem podle zákonů a v mezích zákonů. Státní moc soudní rovněž kontroluje výkon veřejné správy zajišťované orgány veřejné správy a stanoví způsob nápravy v případech porušení právních povinností či překročení pravomocí orgány veřejné správy. Z organizačního pojetí je však rozdílné postavení soudních orgánů v systému soudnictví a správních orgánů v systému veřejné správy. Jednotlivé soudy

i přes určitou hierarchii jsou nezávislými orgány. V soudnictví se uplatňuje tzv. princip

koordinace. Naproti tomu veřejná správa je velmi úzce provázaná vztahy nadřízenosti a podřízenosti, rovnost orgánů veřejné správy je dána pouze na stejné úrovni postavení a řízení. Ve veřejné správě se uplatňuje tzv. princip subordinace. Orgán veřejné správy nemá tedy nezávislé postavení jako soudní orgán.¹⁵

1.3 Modernizace veřejné správy

Vzhledem k tomu, že v minulých letech došlo ke stabilizaci územní samosprávy, zrušení okresních úřadů a v rámci nového územně správního členění státu se vytvořily podmínky pro výkon státní správy v území, lze považovat reformu veřejné správy ve smyslu zásadní systémové změny veřejné správy za skončenou. V současnosti je žádoucí zaměřit se na zkvalitnění a zefektivnění činnosti veřejné správy. Soustředit se na zavádění inovativních přístupů a nových trendů organizace a fungování veřejné správy.

Vytváření efektivní správy by se mělo projevit zvýšením kvality právního prostředí, snížením byrokratické zátěže, větší otevřeností veřejné správy veřejnosti, zjednodušením komunikace občanů s úřady, ale i mezi úřady samotnými, transparentností rozhodování, odstranění příležitostí pro korupci, co nejméně nákladným výkonem veřejné správy a schopností čerpat finanční prostředky pro modernizaci veřejné správy ze strukturálních fondů. Veřejná správa by měla být pojata jako služba občanovi, který je v postavení klienta, nikoliv žadatele, a zároveň by se měla posílit zpětná vazba mezi uživateli a poskytovateli veřejné služby.

Zefektivnění veřejné správy se soustředí na následující oblasti:

- Zvýšení kvality regulace.
- Zlepšení kvality řízení a managementu v úřadech veřejné správy.
- Zefektivnění řízení lidských zdrojů a vzdělávání ve veřejné správě.
- Zvýšení transparentnosti a otevřenosti veřejné správy.
- Intenzivní využívání informačních technologií a rozvoj eGovernmentu¹⁶

¹⁵ HEJDA, J. PŘIBYL, K. *Správní právo I*. České Budějovice : VŠERS, 2005. 101 s. ISBN 80- 86708-08-X. Str. 16-17.

¹⁶ Portál Ministerstva vnitra. Dostupné na http://web.mvcr.cz/archiv2008/sprava/vlzpravy/vlada_22.html

Strategie efektivní veřejné správy a přátelské veřejné služby

Dne 11. července 2007 byla Vládou ČR přijata strategie přibližující současný stav veřejné správy a veřejných služeb na centrální i územní úrovni a zvýrazňující klíčové problémy. Dále obsahuje hodnocení výkonu veřejné správy ČR v mezinárodním srovnání a dosavadní iniciativy směřující ke zlepšení výkonu veřejné správy a zvýšení kvality veřejných služeb.

Cílem strategie Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby je zajistit koordinovaný a efektivní způsob zlepšování veřejné správy a veřejných služeb s využitím prostředků ze strukturálních fondů v programovém období 2007 – 2013. Tohoto cíle bude dosaženo prostřednictvím zajištění koordinace a synergického působení intervencí realizovaných v rámci operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, Integrovaného operačního programu a národních zdrojů. Strategie zároveň vytváří rámec pro koordinaci veškerých procesů směřujících k efektivní veřejné správě a přátelským veřejným službám, ať již budou financovány ze strukturálních fondů, či nikoli.

Důraz na efektivitu a výkonnost je v posledních desetiletích součástí prakticky každé strategie přeměny veřejné správy. Ačkoliv se jednotlivé země liší ve svých východiscích a přístupech, výsledkem reformního nebo modernizačního úsilí má být vždy výkonnější veřejná správa. Volání po modernizaci, marketizaci, nebo dokonce privatizaci veřejné správy předchází kritika její nízké efektivity a výkonu ve srovnání se soukromými organizacemi, resp. trhem.

Přes veškeré dosažené úspěchy nelze dosavadní snahy na poli zlepšování veřejné správy komplexně považovat za významně úspěšné. V případě tzv. reformy veřejné správy zahájené koncem devadesátých let byl důraz kladen především na aspekt územního rozdělení orgánů veřejné správy. Příliš mnoho pozornosti bylo soustředěno na otázky z dnešního hlediska nikoliv nejvýznamnější, jako byl počet vyšších územně správních celků či velikost správních obvodů obcí s rozšířenou působností. Nikdy však nedošlo na původně zamýšlené změny ve fungování orgánů veřejné správy, podrobný popis agend v kompetenci jednotlivých úrovní veřejné správy a analýzu nezbytnosti jejich výkonu veřejným sektorem. Změny v oblasti územní struktury veřejné správy nebyly doprovázeny příslušnými změnami v oblasti rozpočtování a financování veřejné správy. V neposlední řadě pak snahy o zavádění moderních informačních a komunikačních technologií probíhaly izolovaně od ostatních modernizačních aktivit.

Výsledkem je, že po letech úsilí a obrovských investic do informačních systémů a ICT se výkon veřejné správy prakticky vůbec nezlepšil. Izolované projekty vedly vždy k vychýlení systému veřejné správy z „rovnovážného stavu“. Přirozenou tendencí systému veřejné správy pak byla snaha uvést se opět do stavu rovnovážného, čímž nutně docházelo k negaci dosažených změn.¹⁷

Odbor reformy regulace a kvality veřejné správy zřízený Ministerstvem vnitra

Odbor vznikl 1. listopadu 2006 v důsledku přesunu některých agend z Úřadu vlády na Ministerstvo vnitra. Náplní činnosti odboru je především tvorba koncepčních materiálů a příprava a zavádění nástrojů směřujících k systematickému zkvalitňování a zefektivňování fungování veřejné správy na všech jejích úrovních, odstranění nadměrné byrokratické zátěže, zefektivnění rozhodovacích procesů ve veřejné správě, posílení jejich transparentnosti a kontrolovatelnosti a zvýšení kvality výkonu veřejné správy s důrazem na občana jako klienta.

Odbor rovněž zajišťuje zastoupení ČR v pracovních orgánech EU, OECD a dalších mezinárodních organizací týkajících se problematiky reformy regulace a modernizace veřejné správy.¹⁸

Rozvoj lidského faktoru ve veřejné správě

Lidé v současnosti představují nejcennější kapitál každé firmy, podniku, organizace či instituce. Takový kapitál je ale potřebné nepřetržitě rozvíjet, formovat i zdokonalovat. Všeobecně výzkumy ukazují a praxe každodenně potvrzuje, že náskok před konkurencí a schopnost dynamického rozvoje získávají organizace, které pracují s lidským kapitálem v dlouhodobém časovém horizontu.

Rozvoj lidských zdrojů představuje moderní personální strategii, zaměřenou na klíčový faktor prosperity – člověka, se všemi jeho vlastnostmi a schopnostmi. Personalistika přispěla k zvládnutí takových aktivit, jako je výběr, hodnocení a adaptace pracovníků. Rozvoj lidských zdrojů představuje koncentrovanou a soustředěnou péči o pracovníka jako člověka, jako osobnosti charakteristické vlastním rozumem, tvůrčími

¹⁷ Portál Svazu měst a obcí České republiky. Dostupné na <http://www.smocr.cz/cinnost/informatika>

¹⁸ Portál Ministerstva vnitra. Dostupné na http://web.mvcr.cz/archiv2008/sprava/vlzpravy/vlada_22.html

schopnostmi, zkušenostmi, znalostmi a vůlí pracovat na určité motivační úrovni. To tvoří podstatný rozdíl od pojetí člověka jako pouhé pracovní síly.¹⁹

Lidské zdroje patří mezi klíčové problémy veřejné správy. Státní správa není považována za atraktivního zaměstnavatele a na trhu práce není konkurenceschopná. Úroveň řízení lidských zdrojů se liší na jednotlivých úřadech, neexistuje centrální metodika. V praxi se neuplatňuje jednotný systém výběru a přijímání pracovníků a tato pravomoc náleží jednotlivým manažerům. Systém odměňování je zastaralý, nezohledňuje výkonnost, zvýhodňuje „délesloužící“ zaměstnance, neobsahuje dostatečné motivační prvky a je dlouhodobě podfinancován. Dále není kladen dostatečný důraz na průběžné vzdělávání a neexistuje systém řízení znalostí.²⁰

Odbor rozvoje lidských zdrojů ve veřejné správě zřízený Ministerstvem vnitra

Působnost odboru spočívá v koncepční, analytické, koordinační a metodické činnosti v oblasti rozvoje lidských zdrojů ve veřejné správě a v právních činnostech v oblasti zaměstnaneckých vztahů včetně odměňování ve veřejné správě. Odbor vytváří a rozvíjí koncepci etiky ve veřejné správě. Mimo jiné se také zaměřuje na vytváření koncepcí a programů v systému vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech, na realizaci systému přípravy a dalšího profesního vzdělávání úředníků územních samosprávných celků (obcí, krajů) a na metodické řízení vzdělávání členů zastupitelstev. Spolupracuje se všemi subjekty, které do systému přípravy úředníků pro veřejnou správu vstupují - univerzitami, samostatnými vysokými školami, vyššími odbornými školami, středními školami, rezortními a vzdělávacími zařízeními a ostatními nestátními vzdělávacími institucemi, ale i vědeckými a výzkumnými pracovišti, které se problematikou vzdělávání a lidských zdrojů ve veřejné správě zabývají.

Pod odbor rozvoje lidských zdrojů spadá oddělení vzdělávání pracovníků ve veřejné správě, které vytváří koncepční materiály a podklady pro jednání vlády ČR v oblasti vzdělávání úředníků územních samosprávných celků včetně přípravy podkladů pro tvorbu legislativních předpisů v této oblasti, zabezpečuje činnost akreditačních

¹⁹ KRNÍNSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*. Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2002. 200 s. ISBN 80-8069-105-3. Str. 10-11.

²⁰ Portál Svazu měst a obcí České republiky. Dostupné na <http://www.smocr.cz/cinnost/informatika>

komisí pro akreditaci vzdělávacích institucí a vzdělávacích programů ve veřejné správě, připravuje podklady ve správním řízení pro rozhodnutí o uznání rovnocennosti vzdělání nebo jeho části, provádí kontrolní činnost v oblasti vzdělávání úředníků územních samosprávných celků. Současně spolupracuje při realizaci mezinárodních projektů v oblasti vzdělávání úředníků.²¹

Úsilí manažerů ve veřejné správě musí vést k současnému i budoucímu zvyšování schopností a výkonnosti zaměstnanců. Vzdělávání je zvláště důležité pro rozvoj profesionální státní služby. Úspěch v organizaci v rychle se měnícím prostředí závisí na kvalitě jejich členů. Proto je schopnost učit se a přizpůsobovat se manažery vysoce oceňována.

Mnoho nových zaměstnanců přichází do organizací bez předchozího povědomí o úloze a funkcích vládní administrativy. Organizace většinou pořádají pro nové zaměstnance úvodní školení, kde je možné seznámit je s úkoly a hodnotami, a to předtím, než noví zaměstnanci dostanou přiděleny konkrétní povinnosti a zodpovědnosti. Systematické seznamování s prostředím je důležité především pro lidi, kteří mají předchozí zkušenost pouze ze soukromého sektoru. Manažeri na všech řídicích úrovních musí novým zaměstnancům pomoci přizpůsobit se organizaci, a to buď na zvláštních školeních, nebo osobním předáváním informací.

Vzdělávání neznamená pouze návštěvu speciálních kurzů, ale zahrnuje i řadu dalších metod, jakými jsou například učení se při práci, samostudium a školení pomocí výpočetní techniky. Vzdělávání je drahé a proto je potřeba, aby manažeri neustále hodnotili efektivnost jednotlivých programů. Náklady na vzdělávání tvoří přímé náklady na jednotlivé programy a ztracený čas organizace způsobený absencí vzdělávajícího se pracovníka. Hodnocení přínosu vzdělávání je obtížnější. Velmi často není možné ukázat, jak výdaje na vzdělávání přispěly ke zlepšení práce veřejné správy. Efektivnost vzdělávání mohou nejlépe posoudit manažeri, kteří jsou v přímém kontaktu s konkrétním zaměstnancem. Z tohoto důvodu zodpovědnost za vzdělávání svých podřízených nese manažer, nikoliv pouze personální oddělení.²²

²¹ Portál Ministerstva vnitra. Dostupné na <http://web.mvcr.cz/archiv2008/sprava/moderniz/index.html>

²² WRIGHT, G. NEMEC, J. *Management veřejné správy – teorie a praxe*. 1. vydání. Praha : Ekopress, s. r. o., 2003. 419 stran. ISBN 80-86119-70-X. Str. 155-156

1.4 Zaměstnanci ve veřejné správě a jejich role

Organizace a metody spojené s činností veřejné správy nemohou přinést úspěch, pokud v institucích vykonávajících veřejnou správu nebudou zaměstnáni lidé dostatečně vzdělaní, odborně připraveni na výkon veřejné správy, lidé ztotožňující se s cíli a úkony veřejné správy v určitém společenství, občansky bezúhonní a odpovědní. Připomeňme slova M. T. Cicero: „Úředník si má uvědomovat, že jeho úkolem je představovat obec, chránit její důstojnost a čest, zachovávat zákony, rozhodovat o právu a pamatovat, že toto vše bylo svěřeno jeho svědomí.“²³

Status úředníka se vyvíjel v průběhu historie veřejné správy v souladu s potřebami a vývojem státu a společnosti. Tento vývoj přizpůsobený národním specifikám vedl k situaci, kdy mezi jednotlivými správními systémy jednotlivých států nemusí existovat jednotná terminologie a jednotný obsah v systémech veřejné správy.²⁴

Význam a postavení veřejné správy ve společnosti předurčuje i roli, kterou mají mít zaměstnanci veřejné správy.

Být zaměstnancem veřejné správy je na jedné straně povoláním jako každé jiné, mělo by být všem občanům stejně přístupné, na druhé straně je toto povolání provázeno vyšší odpovědností. Veřejná správa se stává otevřenější a tím průhlednější a kontrolovatelnější. Nabývá povahy služby veřejnosti a přestává být chápána jen jako správa vrchnostenská s mocí nařizovací.

S rolí zaměstnance veřejné správy je spojen i jeho vztah k politice. Je to vztah rozporný. Přirozeně je veřejná správa realizací politiky státu, obce, kraje či jiného nositele veřejné správy. Ale právě proto si ponechává význam i v moderním demokratickém státě již zmíněné vyjádření věrnosti, a to ve smyslu neutrálního a loajálního výkonu správy ve veřejném zájmu bez ohledu na okamžité složení vládnoucí garnitury. Příkaz takové věrnosti neznámá, že zaměstnanec veřejné správy má být omezen ve svých politických právech. Jistá zdrženlivost v jeho politické aktivitě je však namístě.

Pravdou ovšem zůstává, že i v demokratických státech dochází k otevřené či skryté politizaci veřejné správy, zejména na vyšších úrovních státní správy

²³ HENDRYCH, D. *Správní věda - Teorie veřejné správy*. Praha: ASPI Publishing, 2003. 196 s. ISBN 80-86395-86-3. Str. 123.

²⁴ REKTOŘÍK, J., ŠELEŠOVSKÝ, J. *Strategie – komunikace – řízení*. Díl IV. Brno : Masarykova univerzita, 2002. 128 s. ISBN 80-210-2957-9. Str. 23-30.

a v některých klíčových zaměstnaneckých funkcích samosprávy (např. ředitel krajského úřadu, tajemník obce). Jako obrana proti tomuto jevu bývají v některých státech určité funkce ve veřejné správě výslovně prohlášeny za politické. Trvalost, resp. délka zaměstnání osob, které takové funkce vykonávají, jsou závislé na setrvání určitého vedoucího ve funkci, což bývá spojováno s tím, jak dlouho bude určitá politická strana nebo koalice vládnout. Takové opatření se vztahuje zejména na poradní funkce vedoucích úřadů, ředitele jejich kanceláří apod.²⁵

Reformě veřejné správy v České republice byla Evropskou komisí ještě v roce 2001 vytýkána absence speciální právní úpravy postavení zaměstnanců ve veřejné správě a legislativy určující status úředníků veřejné správy. Systematičtější právní úpravu a právně závažnější formu upravily dva zákony – zákon č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a odměňování těchto zaměstnanců a zákon č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávních celků. Zákony konkretizují postavení zaměstnance, blíže specifikují jeho práva a povinnosti. Tyto předpisy by měly také postihovat vztahy uvnitř určité organizační jednotky nebo celé organizační soustavy, včetně zásad, jimiž by se měli zaměstnanci řídit ve styku s občany a jinými subjekty.²⁶

Pracovněprávní vztahy

Jednotlivec je zaměstnanec a organizace veřejné správy je zaměstnavatel. Zaměstnanec a zaměstnavatel vstupují do pracovněprávních vztahů, kdy zaměstnanec veřejné správy uzavírá služební poměr nebo pracovní poměr.²⁷

Služební poměr se řídí zákonem č. 361/2003 Sb., o služebním poměru, a zvláštními předpisy v jednotlivých rezortech. Zákon upravuje vznik, změnu, zánik a obsah služebního poměru, upravuje hodnosti, dovolené, služební volno, platové zařazení a náležitosti, upřesňuje služební orgány a službu konající osoby. Právní normy o státní službě platí pro ministerstva, úřady vlády a úřady státní správy. Naopak zákon o státní službě neplatí pro členy vlády, lékaře, učitele, zdravotní pracovníky

²⁵ HENDRYCH, D. *Správní věda - Teorie veřejné správy*. Praha: ASPI Publishing, 2003. 196 s. ISBN 80-86395-86-3. Str. 127-130.

²⁶ REKTOŘÍK, J., ŠELEŠOVSKÝ, J. *Strategie – komunikace – řízení*. Díl IV. Brno : Masarykova univerzita, 2002. 128 s. ISBN 80-210-2957-9. Str. 47.

²⁷ POMAHAČ, R., VIDLÁKOVÁ, O. *Veřejná správa*. Praha : C.H.Beck, 2002. 278 s. ISBN 80- 7179-748-0. Str. 135-147.

a pracovníky komise pro cenné papíry.

Služební poměr mají uzavřeny zaměstnanci státní správy, příslušníci ozbrojených sil v policejní správě, v celní správě, v armádě a ve vězeňské a justiční stráž. Zaměstnání ve státní službě přináší výhody (vyšší mzdové ohodnocení než je celostátní průměr, dodatkovou dovolenou, placené volno ke studiu, odstupné při rozvázání pracovního poměru).

Pracovní poměr se řídí zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Pracovní poměr vzniká na základě:

- uzavřené pracovní smlouvy nebo dohody o pracovní činnosti (zaměstnanec vykonává funkci referenta, účetního, sekretářky, vrátného apod.)
- volby (zaměstnanec je zvolen ve volbách komunálních a vykonává funkci starosty, člena zastupitelstva apod.)
- jmenování (zaměstnanec je jmenován do funkce náměstka, ředitele či prokuristy na základě referencí, vzdělání, praxe, schopností a dovedností)

Výběr uchazečů

Uzavírání pracovního poměru osob ve veřejné správě nebo jejich povolávání do takové služby podle zvláštního právního režimu by měly být uskutečňovány na základě posouzení jejich způsobilosti pracovat ve veřejné správě a vůle k vysoké výkonnosti.

Za základní požadavky kladené na uchazeče se považují odbornost, nestrannost, loajalita k zaměstnavateli (státu, obci apod.), a s tím související politická neutralita.

Za důležitou metodu k ověření všech požadavků, kladených na osoby ucházející se o zaměstnání ve veřejné správě, se považuje výběrové řízení. Jeho výsledek by měl být rozhodující pro určení pořadí uchazečů a pro rozhodnutí o přijetí. Za směrodatné pro výběr uchazečů se zpravidla považují tyto znaky:

- informace o uchazeči z dokladů (např. životopis, jiná doporučení)
- výsledky odborných zkoušek a psychologických vstupních testů
- bezúhonnost uchazeče
- osobní dojem ze vstupního rozhovoru

Někdy bývají kritéria výběru uchazečů pro veřejnou zprávu i způsob takového výběru zpochybňovány. Poukazuje se např. na to, že jsou pro výběr konkrétního uchazeče fakticky směrodatnější jiné skutečnosti než shora uvedené. Např. uchazečovy

vztahy k určité politické straně, odborové organizaci, občanskému sdružení, které mohou „svého“ kandidáta prosazovat. Vztahy ke zmíněným organizacím mohou sehrát roli zejména u vyšších a atraktivnějších míst. Přitom nemusí jít vždy o přímou protekci ve prospěch uchazeče, ale především o zabezpečení vlivu politické strany či jiného společenství v určitém resortu veřejné správy.

Už při výběru je třeba sledovat nejen výše uvedené atributy, ale ve spojení s bezúhonností uchazeče zkoumat také jeho morální předpoklady pro výkon veřejné správy a uplatňování hledisek morální integrity veřejné služby ve smyslu etických kodexů pro zaměstnance veřejné správy.²⁸

Požadavky na zaměstnance veřejné správy

Zákon o státní službě vymezuje požadavky na zaměstnance veřejné správy zahrnující znalost světového jazyka, odborné kvalifikační dovednosti a vědomosti, včetně dosaženého vzdělání, morální vlastnosti, vstřícnost, ohleduplnost, čestnost a další požadavky, jimiž jsou úspěšné absolvování psychotestů a kvalifikační zkoušky.²⁹

Zaměstnanec veřejné správy musí splňovat věcné požadavky:

- vzdělání (středoškolské, vyšší odborné, vysokoškolské)
- všeobecná praxe (veškerá pracovní činnost, včetně mateřské dovolené, apod.)
- odborná praxe (doba kvalifikované činnosti v oboru dle dosaženého vzdělání)
- bezúhonnost (zaměstnanec nebyl trestán rozhodnutím soudu)
- neformální spolehlivost (reference z pracovišť, bydliště, školy apod.)
- formální spolehlivost (pro výkon některých funkcí ve veřejné správě se požaduje negativní lustrace dle zákona č. 451/1991 Sb.)
- verbální schopnosti (zaměstnanec je vybaven velmi dobrou verbální komunikací, musí disponovat rétorickými dovednostmi)
- vizuální požadavky (zaměstnanec má mít příjemný vzhled, upravený zevnějšek)
- další schopnosti (držitel řidičského průkazu, zbrojního průkazu, apod.)

²⁸ HENDRYCH, D. *Správní věda - Teorie veřejné správy*. Praha : ASPI Publishing, 2003. 196 s. ISBN 80-86395-86-3. Str. 126.

²⁹ *Sborník: Veřejná správa v České republice*. Praha : Ministerstvo vnitra ČR, 2005. 120 s. ISBN 80-239-4709-5.

Povinnosti a náplň práce zaměstnance veřejné správy

Základní povinnosti úředníka jsou zakotveny v Zákoně č. 312/2002 Sb. O úřednících územních samosprávních celků.³⁰ Cílem zákona je zkvalitnění práce úřadu územního samosprávného celku.

Zaměstnanec veřejné správy vykonává činnosti:³¹

- a) **Administrativní** – Zaměstnanec pracuje s informacemi, vyřizuje a třídí korespondenci. Ovládá kancelářskou techniku a uplatňuje znalosti práva, správního řízení, ekonomiky, psychologie, sociologie, účetnictví, zdravotnictví a má další znalosti dle pracovního zařazení. Vykonává činnosti technické, uplatňuje znalosti a dovednosti z dopravy, stavebnictví, znalosti z inženýrských sítí a další.
- b) **Komunikativní** – Zaměstnanec je schopný věcně se vyjadřovat, komunikuje s občany, vyřizuje stížnosti, vystupuje na veřejnosti, na schůzích a poradách, čelí různým formám kritiky.

Shrnutí

Správou se obecně rozumí systematická činnost, která sleduje dosažení daného cíle. Podle cíle, kterého chce správa dosáhnout, rozlišujeme správu veřejnou a soukromou. Pro soukromou správu je charakteristická volnost v jednání a určování cílů. Naopak veřejná správa je povinna vykonávat cíle ve veřejném zájmu a na základě zákona. Základ veřejné správy tvoří státní správa vykonávaná státem a jeho orgány. Státní správa zabezpečuje aplikaci právních norem, zákonů, rozhoduje o právech a povinnostech objektů veřejné správy a sleduje státní zájmy. Druhou část veřejné správy představuje samospráva, která zajišťuje veřejnou správu pouze v oblastech svěřených jí zákony. Samospráva je vykonávána prostřednictvím nestátních veřejnoprávních subjektů, a to územních (vázaný na územní členění státu) nebo zájmových (vázaný speciálním zaměřením).

V minulých letech došlo ve veřejné správě k systémové změně. V současnosti je potřeba zaměřit se na zefektivnění veřejné správy. Modernizací veřejné správy se

³⁰ *Zákony V/2008*. Český Těšín : PORADCE, 2008. ISBN 978-80-7365-300-2. Str. 121-122.

³¹ VLÁČIL, J. *Veřejná správa: sociálně-psychologické problémy v historii a současnosti*. Praha : Linde, 2002. 322 s. ISBN 80-7201-379-3. Str. 173-184.

zabývá Odbor reformy regulace a kvality veřejné správy zřízený Ministerstvem vnitra.

Důraz je také kladen na problematiku rozvoje lidského faktoru. Lidské zdroje mají ve veřejné správě velký význam. Je velmi důležité získávat a udržet kvalitní zaměstnance, protože zásadně ovlivňují vnímání veřejné správy veřejností. Zaměstnanci veřejné správy by měli být vzdělaní, bezúhonní lidé ztotožňující se s cíli veřejné správy.

Postavení, práva a povinnosti zaměstnanců veřejné správy vymezuje Zákon č. 218/2002 Sb, o službě státních zaměstnanců a Zákon č. 312/2002 Sb o úřednících územních samosprávních celků. Mezi nejdůležitější povinnosti zaměstnanců patří dodržování ústavy a zákonů, plnění příkazů nadřízeného, zachovávání politické loajality, nestrannosti, mlčenlivosti a dodržování etického chování.

Zaměstnanci hrají ve veřejné správě důležitou roli, jednají s veřejností a ovlivňují tak úroveň veřejných služeb. Velký význam zde zastává personalistika, která má za úkol získávat, vzdělávat a motivovat zaměstnance ke kvalitnímu výkonu veřejné služby.

2. FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ MOTIVACI A STIMULACI PRACOVNÍKŮ VEŘEJNÉ SPRÁVY

Motivace

Termín „motivace“ pochází z latinského slova „moveo“ - hýbám a vyjadřuje hybnou sílu chování. Otázka motivace je otázkou, proč se člověk chová tak, jak se chová.³² V literatuře najdeme několik definic pojmu „motivace.“

Motivace je psychologický proces, který aktivuje naše chování a dává mu účel a směr. Je to interní hnací síla ženoucí nás k uspokojení našich nenaplněných potřeb. Je to hnací síla, která nás vede k dosažení osobních a organizačních cílů. Je to vůle něčeho dosáhnout. Motivace však není to jediné, co ovlivňuje naše chování. Chování je také ovlivňováno biologickými, kulturními a situačními aspekty. Rozhodující a nutnou ingrediencí motivace jsou emoce.³³

Motivovaní lidé se při dosahování žádoucích výsledků osvědčují efektivněji než lidé demotivovaní. Chce-li šéf dosahovat výsledků, musí se soustředit na motivaci.³⁴

Motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly. Pohnutky a motivy činnost člověka (chování, jednání) určitým směrem orientují, aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují.³⁵

Jiní autoři tvrdí, že: „*Motivace je obecný pojem, zahrnující celou řadu různých snažení, tužeb, potřeb, přání apod. Říci, že manažeři motivují své podřízené, znamená, že dělají takové věci, o nichž jsou přesvědčeni, že povedou k naplnění těchto tužeb a přání a přimějí podřízené k žádoucím aktivitám.*“³⁶ Armstrong ve svém díle uvádí, že: „*Motivaci lze charakterizovat jako cílově orientované chování.*“³⁷

Existují dva typy motivace. **Vnitřní motivaci** tvoří faktory, které si lidé sami

³² FARKOVÁ, M. *Úvod do psychologie*. Praha : VSJAK, 2002. CD-ROM

³³ Portál *Podpory rozvoje leadershipu*. Dostupný na www.vedeme.cz

³⁴ FREEMANTLE, D. *BIZ – 50 maličkostí, které mají velký vliv na motivaci a vedení týmu*. Praha : Management Press, 2006. ISBN 80-7261-147-X. Str. 10.

³⁵ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3.rozšířené vydání. Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0. Str. 362.

³⁶ KOONTZ, H. WEHRIG, X. *Management*. Přeložil V. Dolanský. 10. vydání. Praha : Victoria Publishing 1993. 660 s. ISBN 80-85605-45-7. Str. 457-491.

³⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přeložil J. Koubek. 8. vydání. Praha : Grada Publishing 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2. Str. 210-257.

vytvářejí, a které je ovlivňují, aby se chovali určitým způsobem. Tyto faktory tvoří odpovědnost, autonomie, příležitost využívat a rozvíjet schopnosti a dovednosti, zajímavá podnětná práce nebo příležitost k funkčnímu postupu. **Vnější motivaci** představují odměny (zvýšení platového ohodnocení, pochvala, povýšení), ale i tresty (odepření platového ohodnocení, kritika).³⁸

Stimulace

Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, kdy důsledkem jsou určité změny jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především změny jeho motivace. Stimulace na rozdíl od motivace představuje působení na psychiku jedince zvenku, nejčastěji prostřednictvím aktivního jednání jiného jedince.³⁹

2.1 Motivační faktory

Pokud chce vedoucí pracovník uvést lidi do pohybu, musí docílit určitého pozitivního vnitřního napětí, na jehož základě projeví skutečné vnitřní odhodlání splnit úkol. Musí umět uplatňovat široký soubor motivačních (resp. motivačních a stimulačních) faktorů, vhodně je kombinovat a na každého ze svých zaměstnanců použít právě takové, které na něj platí nejvíce. Toto vnitřní napětí vzniká u každého na základě jiných faktorů. Manažer tedy musí umět uplatňovat různé vnější pobídky, ale musí oslovit i vnitřní postoje pracovníka a vycházet z jeho osobních hodnot a potřeb.

Mezi motivační faktory, které se dlouhodobým prokazováním v managementu osvědčily nejvíce, patří: cíle, náplň práce, participace, pravomoc a odpovědnost, zpětná vazba, styl vedení, osobnost manažera, informace, sociální program a vedlejší výhody, kariéra, osobní rozvoj, vztahy na pracovišti, systém odměňování a oceňování, image firmy, podniková kultura a jistota pracovního místa.⁴⁰

Stimul je jakýkoliv podnět, který vyvolá určité změny v motivaci člověka
Impulsy tvoří vnitřní podněty signalizující nějakou změnu v těle nebo mysli člověka

³⁸ ARMSTRONG, M. *Personální management*. Přeložil J. Koubek. 1. vydání. Praha : Grada Publishing 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5. Str. 398-415.

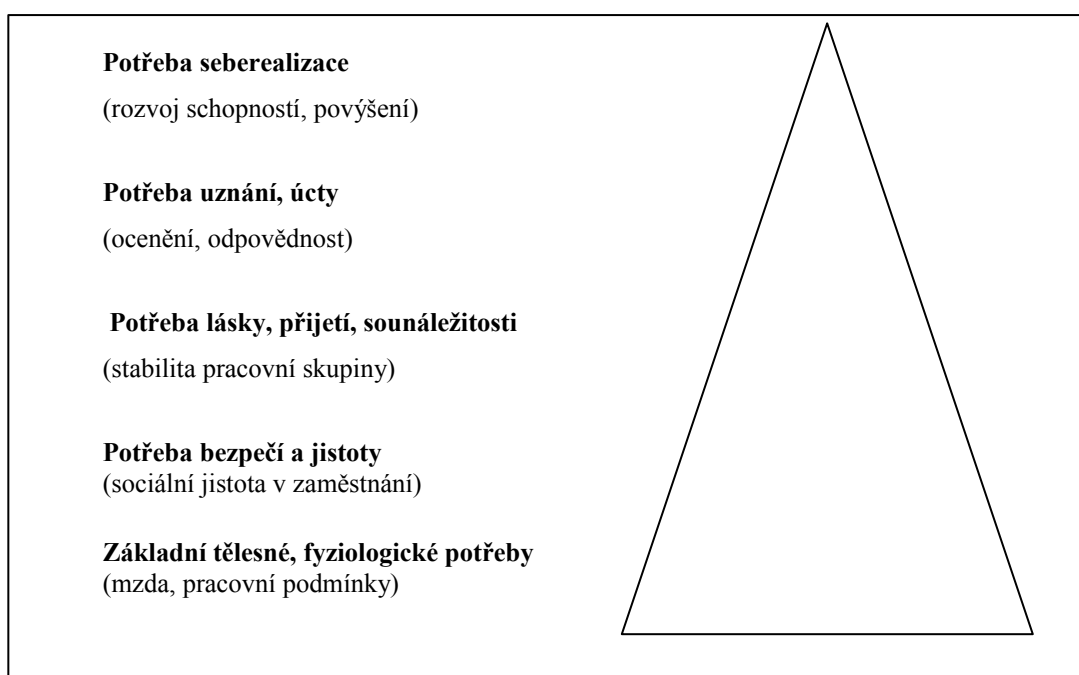
³⁹ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3.rozšířené vydání. Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0. Str. 364.

⁴⁰ ADAIR, J. *Efektivní motivace*. Praha : Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1. Str. 58-73.

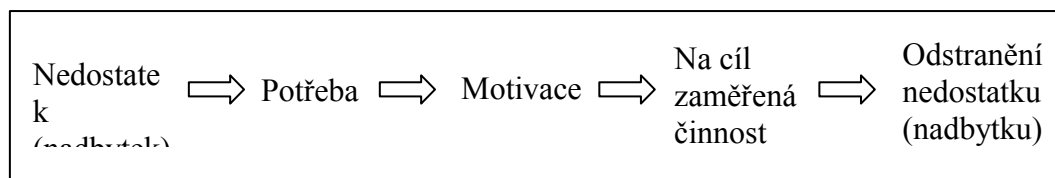
(bolest zubů – motiv návštěvy zubního lékaře, tělesná únava – motiv odpočinku). Incentivy tvoří vnější podněty, které aktivují určitý motiv (nabídka pracovního postupu, pochvala).⁴¹

Motivy jsou definovány jako pohnutky, psychologické osobní příčiny reakcí, činností a jednání člověka. Za základní formu motivů jsou pokládány potřeby. Pocit, že něčeho máme nedostatek, nás vede k činnostem, kterým potřebu uspokojujeme.

Potřeb je celá řada a různí autoři je různě dělí. Nejznámější je bezesporu teorie potřeb Abrahama Maslowa.



Obr. 1: Maslowova pyramida potřeb⁴²



Obr. 2: Schématické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti⁴³

⁴¹ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3.rozšířené vydání. Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0. Str. 364.

⁴² ARMSTRONG, M. *Personální management*. Přeložil J. Koubek. 1. vydání. Praha : Grada Publishing 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5. Str. 126-186.

⁴³ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3.rozšířené vydání. Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0. Str. 366

Kromě potřeb existují i jiné motivy. K nejznámějším patří pudy, zájmy, cíle, ctižádost, ideály a zvyky:

- **Pud** - vrozená pohnutka činnosti, označení pro energii nebo cílenou činnost až nutkání (pud pohlavní, mateřský apod.)
- **Zájem** - získaný motiv, který se projevuje kladným vztahem člověka k předmětům nebo činnostem, které ho upoutávají po stránce poznávací nebo citové.
- **Ctižádost** (ambice) - snaha o sebeuplatnění, vyniknutí
- **Cíl** - uvědomělý směr aktivity, když chceme něčeho dosáhnout, něco vykonat, něčemu se vyhnout, něco dělat či nedělat apod.
- **Ideály** - jsou vzorové cíle, např. ideál životního partnera, způsobu života apod.
- **Zvyk** - tendence vykonávat za určitých okolností určitou činnost.⁴⁴

Motivy orientované stejným či podobným směrem se vzájemně posilují – podporují vznik a průběh motivované činnosti, naopak motivy protichůdné se mohou vzájemně oslabovat a motivovanou činnost narušovat či znemožňovat.⁴⁵

Motivace a manipulace

Motivace znamená podněcování k jednání, které je pro člověka potřebné a které sám nedokáže začít nebo dokončit (vnitřní přání danou věc uskutečnit)

Manipulací rozumíme klamání vedoucích pracovníků k činnostem, které by člověk jinak nedělal (falešné a zavádějící přání).

Mezi negativní motivační faktory, které mají manipulační povahu patří hněv, zrada, podvod, ego, strach, peníze, politika, odpor, marnivost, apod.⁴⁶

Při motivaci lidí je dobré zvážit, zda se dá v daném případě využít vnitřních motivů (které již člověk má), nebo zda je vhodnější použít vnější stimulace. Manažeři obvykle využívají spíše vnější stimulaci, aniž by vedla k vyššímu efektu. Motivace jsou lidem vlastní, není nutné je vytvářet – stačí je jen poznat a využít. Obvykle působí

⁴⁴ Portál *Podpory rozvoje leadershipu*. Dostupný na www.vedeme.cz

⁴⁵ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3.rozšířené vydání. Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0. Str. 364.

⁴⁶ SANG H.KIM. *Tisíc a jeden způsob jak motivovat sebe i druhé*. 2. vydání. Praha : Management Press, 2003. ISBN 80-7261-078-3. Str. 17.

dlouhodobě a srůstají s osobností člověka. Stimuly jsou naopak faktorem, který je v chování člověka cizí, a proto je třeba na ně opakovaně vynakládat úsilí. Lze tedy shrnout, že motivy na člověka působí přirozeně, a proto jsou účinnější než stimuly, které mají vliv pouze po dobu, po kterou je vynakládáno úsilí na jejich působení.⁴⁷

Důležitá je motivace při vedení lidí. Nejen odměna za odvedenou práci je to, co nás a ostatní motivuje k tomu, abychom něco dělali, nebo abychom se něčemu vyhnuli. Pro vedoucí pracovníky je absolutně nezbytné vědět o motivaci nejvíce. Vedoucí pracovník musí vědět, co motivuje jeho samotného, musí se sám umět motivovat a teprve pak může začít inspirovat a motivovat ostatní. Musí znát i umět, teprve pak může vést.⁴⁸ Manažeři si mohou k motivování zaměstnanců vybrat z několika tzv. motivačních teorií. Motivační teorie podává manažerům poznatky, ze kterých mohou čerpat znalosti, doporučení i inspiraci pro vlastní praxi.

2.2. Pracovní motivace

Ovlivňování motivace člověka v práci znamená ovlivňování jeho pracovní ochoty. Motivovat někoho znamená působit na něho s cílem změnit jeho jednání.⁴⁹

V teorii pracovní motivace se rozlišují dva druhy motivů:

- a) motivy, které souvisejí s prací samotnou (**intristická motivace**)
- b) motivy, které leží mimo vlastní práci (**extrinsická motivace**)

Intristickou motivací se rozumí pohnutky, které jsou uspokojovány prací samotnou. K významným intristickým motivům patří: potřeba činnosti, potřeba kontaktu s druhými lidmi (obchodní profese, činnost řídicích pracovníků, apod.), potřeba smyslu života a seberealizace.

O motivaci extrinsickou se jedná v případech, je-li pracovní motivace uspokojována důsledky či okolnostmi práce. K extrinsickým motivům patří: motiv peněz, potřeba jistoty (je spojena s budoucností člověka), motiv potvrzení vlastní

⁴⁷ PLAMÍNEK, J. *Synergický management*. 1. vydání. Praha : Argo 2000. 328 s. ISBN 80- 7203- 258-5. Str. 258-273.

⁴⁸ Portál *Podpory rozvoje leadershipu*. Dostupný na www.vedeme.cz

⁴⁹ SKOŘEPA, L. ERNEKER, J. *Řízení a manažerské dovednosti*, 1. díl. České Budějovice : VŠERS, 2006

důležitosti (spojen s prestiží zastávané pozice), potřeba sociálních kontaktů.⁵⁰

Teorie motivace jsou založeny na snaze poznat a vysvětlit motivaci lidského chování. Mezi nevlivnější patří:

Taylorismus

Manažer se snaží využít fyzické rezervy a dispozice pracovníků na základě norem času a pohybových studií. Hlavním stimulem je hmotná odměna. Cílem je vytvořit sladěný systém člověka jako stroje s maximálním výkonem. Odcizení od práce, negativní přístup pracovníků k tvorbě norem a hodnocení výkonu jsou doprovodnými jevy tohoto pojetí.

Human relations (lidské vztahy)

Důležitou součástí lidské práce je její pojetí, kdy jsou manažeři orientováni na vytváření zdravých lidských vztahů na pracovišti.

Humanizace práce

Při motivování je důležité nahradit vnější stimuly vnitřními motivy vyplývajícími z potřeb člověka - možnosti růstu a rekvalifikace. Problémem zůstává uplatnění pro větší počet pracovníků.

Teorie očekávání L. W. Portera a E. F. Lawlera

Do pracovního chování se ještě promítá minulá zkušenost a subjektivní odhad pravděpodobnosti ovlivněná specifickými informacemi o úkolu, zkušenostmi s podobnými úkoly, sebejistotě. Tento model je uplatňován s úspěchem v organizacích zaměřených na výkon. Pracovníka motivuje jak výkon, tak i cíl.

Dvoufázová teorie pracovní spokojenosti F. Herzberga

Tento model vychází z existence dvou paralelně působících tendencí: vyhnout se strasti (neuspokojené potřeby) a dosažení slasti (hodnoty trvalejší). Herzberg rozlišil dvě samostatně působící skupiny faktorů:

- a) vztah k práci (satisfactory) – mají výrazný motivační charakter, dlouhodobé uspokojení z práce (dosažení cíle, uznání, odpovědnost, povýšení)

⁵⁰ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vydání. Praha : Management Press 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2. Str. 122-126.

- b) vztah k prostředí (dissatisfactory) - faktory pracovního prostředí, jejichž nenaplnění vyvolává nespokojenost a pracovníky dlouhodobě nemotivují. Patří mezi ně pracovní podmínky, kvalita řízení, mezilidské vztahy, odměňování, pracovní jistota, postavení.

Teorie ekvity (spravedlnosti)

Reprezentantem tohoto modelu je J. S. Adams. Základem je subjektivní posouzení jednotlivce vztahu: „Dávám = dávám, dostávám = dostávám.“ V optimálním případě by lidé měli mít pocit, že tento poměr je u všech pracovníků stejný. Pokud tento poměr není vyrovnaný, lidé se snaží najít rovnováhu – při podplácení snižuje svůj výkon na subjektivní vyrovnání s ostatními, při přeplácení se snaží svůj výkon zvýšit a vyrovnat poměr.

Teorie hierarchie potřeb

Autorem je A. H. Maslow, který za hlavní stimuly lidského jednání považuje lidské potřeby, které člení do pěti hierarchických úrovní (fyziologické potřeby – potřeby bezpečí a jistoty – sounáležitost a přátelství – uznání, úcta – seberealizace). Jako stimul zde působí nespokojení potřeby.

Teorie X a Y

Model pracovní orientace i přístup řízení v organizaci autor D. McGregor rozdělil podle přístupu k lidem do dvou skupin:

- a) teorie X – reprezentuje tradiční statickou představu o povaze lidí: člověk má přirozený odpor k práci, lidé dávají přednost usměrňované činnosti bez odpovědnosti, u lidí není kladený vztah k organizaci, vyžaduje přímé řízení, kontrolu, hmotnou stimulaci, systém odměn a trestů
- b) teorie Y – klade důraz na integraci cílů a osobních cílů pracovníků, je pružná a dynamická. Vychází z předpokladů: tělesné i duševní úsilí je přirozené jako hra nebo odpočinek, vnější autoritativní řízení a přímá kontrola s hrozbami trestem nevede k naplnění cílů, stupeň ztotožnění s cíli je úměrný velikosti odměn, vytváření podmínek pro rozvoj osobnosti

Teorie cukru a biče

Motivování je založeno na upevnění chování pracovníků na základě systému odměn a trestů, které patří k nejsilnějším stimulům.⁵¹

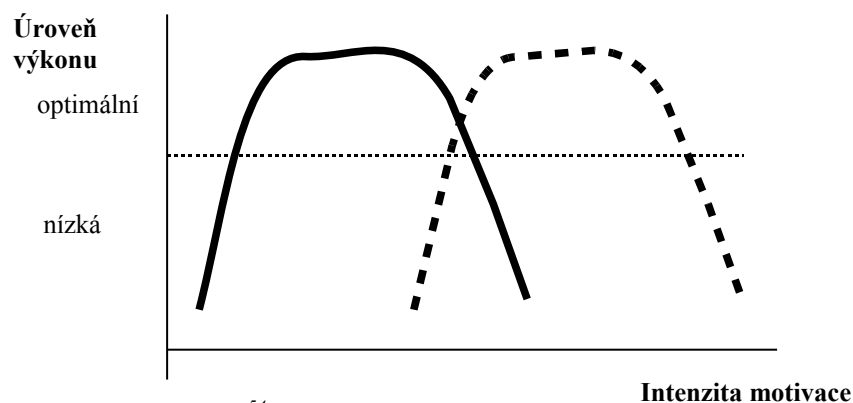
2.3 Motivace a pracovní výkon

Motivace spolu se schopnostmi tvoří dvě základní skupiny subjektivních, osobnostních determinant výkonu. Neplatí názor, že čím vyšší motivace, tím větší výkon (malá motivace – věc se nedaří, přílišná motivovanost – psychické napětí oslabující výkon).⁵²

Ovlivňování pracovní motivace motivováním, za předpokladu dostatečné kvalifikace a přítomnosti žádoucích schopností pracovníka, vytváří nejdůležitější podmínky kontroly jeho pracovního výkonu a pracovní produktivity. Proto má řízení pracovní motivace pro organizaci tak zásadní význam.⁵³

Důsledek nízké nebo úplně chybějící motivace způsobí, že se práce se nedaří a výsledek činnosti bývá neuspokojivý. Avšak v případě nadměrné motivace (přemotivovanosti) dochází ke stejnému výsledku.

Vztah mezi úrovní motivace, náročností úkolu a výkonem vyjadřuje Yerkers- Dodsonův zákon. Tento zákon je zobrazen tzv. obrácenou U-křivkou.



Obr. 3: Obrácená „U-křivka“⁵⁴

⁵¹ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vydání. Praha : Management Press 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2. Str. 54-105.

⁵² BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3.rozšířené vydání. Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0. Str. 374.

⁵³ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vydání. Praha : Management Press 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2. Str. 59-73.

⁵⁴ PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vydání. Praha : VŠE v Praze 1996. 210 s ISBN 80-7079-283-3. Str. 86.

Z výše uvedeného grafu vyplývají dvě skutečnosti:

1. Pro každý typ úkolu existuje určitá optimální úroveň motivace. Pokud je intenzita motivace nižší nebo vyšší, následkem je snížení výkonu.
2. Úroveň optimální motivace se liší v závislosti na obtížnosti úkolu. Pro náročnější úkoly se jako optimální jeví relativně nižší úroveň motivovanosti a naopak.

„Motivace člověka k práci a k výkonu se vytváří okamžitě, krátkodobě a dlouhodobě. Její účinek je u různých osob rozdílný.“⁵⁵

Každá organizace se zajímá, co se dá udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost vhodným způsobům motivování lidí pomocí různých stimulů, odměn, pracovních podmínek, vedení lidí a práce, kterou vykonávají. Cílem je vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomáhají jednotlivým pracovníkům dosahovat očekávaných výsledků.⁵⁶

2.4 Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost zahrnuje všechny projevy pracovníka ve vztahu k vykonávané práci, k pracovnímu zařazení v organizaci a k profesi, k pracovním podmínkám, režimu práce a pracovnímu prostředí, ke skupině spolupracovníků, k nadřízenému a k celé organizaci.

Základní požadavky týkající se spokojenosti s prací mohou zahrnovat vyšší platové ohodnocení, spravedlivý systém odměňování, reálné příležitosti k povýšení, ohleduplné a participativní řízení, dostatečný stupeň sociální interakce při práci, zajímavé a rozmanité úkoly či vysoký stupeň autonomie. Míra uspokojení však do značné míry závisí na individuálních potřebách, očekáváních a na pracovním prostředí.

Spokojenost zaměstnanců má pro firmu řadu důsledků. Ovlivňuje pracovní výkonnost, odráží se ve kvalitě výroby či služeb a spokojenosti zákazníků, ve fluktuaci, pracovní absenci i loajalitě zaměstnanců.⁵⁷

⁵⁵ STÝBLO, J. *Manažerské motivační strategie*. 1. vydání. Praha : Management Press 1992. 74 s. ISBN 80-85603-05-5. Str. 18-33.

⁵⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přeložil J. Koubek. 8. vydání. Praha : Grada Publishing 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2. Str. 369-410.

⁵⁷ MAYEROVÁ, M. *Stres, motivace a výkonnost*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 1997. 136 s. ISBN 80-7169-425-8. Str. 34-48.

Péče o zaměstnance

Hlavním argumentem zaměstnavatelů při péči o jednotlivce je možnost ovlivňování pracovního výkonu osobními problémy. Mohou to být problémy v jejich soukromém životě, ale také problémy, jež mohou vznikat na pracovišti. Jejich vliv na pracovní aktivitu je zřejmý: klesá produktivita práce, nedodržují se pracovní normy, zvyšuje se pravděpodobnost absentismu a fluktuace personálu.

I když osobní problémy ovlivňují pracovní výkon, zůstává zde otázka, jaká je role zaměstnavatele a jak daleko může zajít v pomáhání při řešení těchto problémů. Dotazování na mimopracovní život mnozí pociťují jako projev dotěrnosti.⁵⁸

Shrnutí

Otázka motivace je v rámci řízení lidských zdrojů velmi důležitá. Obecně platí, že nejlépe pracuje motivovaný a loajální zaměstnanec. Motivace vyjadřuje vnitřní hybnou sílu, která aktivizuje určité chování jedince. Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku jedince, které vede ke změnám jeho motivace.

Vedoucí pracovník by měl znát a být schopen uplatňovat vhodné motivační faktory. Předpokladem efektivní motivace je poznat a využít vlastní motivy zaměstnanců a vést je tak požadovaným směrem, ke kvalitnímu pracovnímu výkonu. Při motivování zaměstnanců mohou vedoucí pracovníci vycházet z několika motivačních teorií. Pro zaměstnance je motivace velmi důležitým základem pracovní spokojenosti.

⁵⁸ FOOT, M. HOOK, C. *Personalistika*. Praha : Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6. Str. 54.

3. ÚLOHA VEDOUCÍCH PRACOVNÍKŮ V OBLASTI MOTIVACE A STIMULACE

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce a stává se jádrem řízení organizace. Vyjadřuje význam lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace.

Úkolem řízení lidských zdrojů je v obecném pojetí zabezpečit, aby byla organizace výkonná a její výkon se neustále zvyšoval. Zajištění tohoto úkolu lze prostřednictvím neustálého zlepšování využití všech zdrojů, tj. materiálních zdrojů, finančních zdrojů, informačních zdrojů a lidských zdrojů.

Řízení by se mělo zaměřit na následující hlavní úkoly:

- Usilovat o zařazení správného člověka na správné místo a snažit se, aby byl tento člověk neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovní pozice.
- Optimálně využívat pracovních sil v organizaci, tj. optimální využívání kvalifikace pracovníků.
- Formovat schopné týmy, efektivní styl vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy v organizaci.
- Zajišťovat personální a sociální rozvoj pracovníků organizace.
- Dodržovat zákony v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytvářet dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.⁵⁹

Management a manažerské funkce

Management je proces vytváření určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a efektivně uskutečňují zvolené cíle.⁶⁰

Management je proces organizování, plánování, rozhodování, komunikování, motivování a kontroly, s účelem stanovit a dosáhnout cíle organizace.⁶¹ Ve své řídicí roli musí manažer zvládat především čtyři tradiční řídicí funkce: úkoly plánovat

⁵⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vydání. Praha : Management Press, 2001. 356 s. ISBN 80-85943-51-4. Str. 16-19.

⁶⁰ KOONTZ, H. WEHRIG, X. *Management*. Přeložil V. Dolanský. 10. vydání. Praha : Victoria Publishing 1993. 660 s. ISBN 80-85605-45-7. Str. 57.

⁶¹ SKOŘEPA, L. ERNEKER, J. *Řízení a manažerské dovednosti*, 1. díl. České Budějovice : VŠERS, 2006. Str. 8.

a rozdělovat práci, zadávat pracovní úkoly podřízeným a kontrolovat jejich plnění.

Klasické řídicí funkce tvoří i nadále základ činnosti každého manažera. Pro úspěšné řízení lidí v moderní firemní organizaci však tyto řídicí funkce již samy o sobě nestačí. K novým funkcím managementu v rámci firemní organizace je třeba řadit další manažerské úkoly (a jim odpovídající schopnosti). Patří k nim úloha motivovat a inspirovat zaměstnance, postupně jim delegovat stále náročnější pravomoci a úkoly, podporovat je v jejich plnění a trvale s nimi komunikovat.⁶²

Podstatné rozdíly managementu ve veřejném a soukromém sektoru

Stále existují určité rozdíly mezi managementem ve veřejném a soukromém sektoru.

Veřejné organizace působí na základě politicky stanovených potřeb, nikoliv na základě potřeb určených trhem. Tento rozdíl zvyrazňuje neexistence ziskového motivu u veřejných organizací. I když některé veřejné organizace poskytují služby za úplatu, tyto poplatky většinou pokrývají náklady, než aby přispívaly k tvorbě zisku. Ziskový motiv existující v soukromém sektoru je základem pro měření výkonnosti, který není ve veřejných organizacích možné použít. Veřejným organizacím tak chybí jasný systém měření výkonnosti, který by dostatečně odrážel efektivnost a účinnost.

Management ve veřejném a v soukromém sektoru působí v rozdílném právním prostředí. V soukromém sektoru říkají zákony manažerům jen to, co nesmějí dělat. Ve veřejném sektoru říkají zákony, co manažeři mohou dělat.

Liší se i prostředí, ve kterém manažeři veřejné správy rozhodují. Mnoho rozhodnutí musí být veřejných, musí se uskutečnit veřejná slyšení, veřejnost musí mít možnost vyjádřit svůj názor. Rozhodování v soukromém sektoru nemusí být veřejné, i když dnes je stále více rozhodnutí rovněž veřejných, např. rozhodnutí o umístění továrny musí vzít v úvahu názory občanů a dopady na životní prostředí.

Rozhodování manažerů veřejné správy ovlivňují tisk a média, která pro veřejnost sledují a kontrolují rozhodování veřejných funkcionářů. Manažeři musí mít vliv na média a současně se musí s médii naučit komunikovat.

Současný trend vede ke sblížení managementu ve veřejném a soukromém sektoru. Příčinou je spolupráce veřejných a soukromých organizací, částečné vlastnění

⁶² KOONTZ, H. WEHRIG, X. *Management*. Přeložil V. Dolanský. 10. vydání. Praha : Victoria Publishing 1993. 660 s. ISBN 80-85605-45-7. Str. 57.

státem, společné podniky a další inovace, které brání jasnému rozlišení. Další příčinou jsou manažerské metody, které vznikly v soukromém sektoru a dnes se používají i ve veřejném sektoru. Proto jsou základní prvky manažerských činností v obou sektorech stejné.⁶³

Mezi hlavní **funkce manažera ve veřejné správě** patří:

- zajištění komunikace v organizaci – řídicí funkce jsou důležité pro tok informací a jsou nezbytné pro koordinaci a účelnost činnosti pracovníků
- zajištění základních služeb jednotlivci – řízení lidských zdrojů, tj. nábor, vzdělávání a motivace jednotlivců
- formulace účelu a cílů – definování obecného směru, účelu a cílů organizace, kterými se podřízení řídí
- reprezentování organizace – manažer se setkává s veřejností, zájmovými skupinami, účastní se veřejných slyšení nebo jakýkoliv setkání se skupinami či jednotlivci, kteří se zajímají o činnost organizace, manažeři musí nejen vzdělávat, ale i získávat podporu vnějšího prostředí prostřednictvím médií a tisku
- strategický management- manažeři ve veřejné správě musí být schopni vidět nejen krátkodobé cíle, ale i dlouhodobý záměr organizace, musí přizpůsobovat cíle organizace tak, aby odpovídaly novému prostředí a funkcím vyžadovaným veřejností.⁶⁴

Vedení charakterizujeme jako ovlivňování lidí k dosahování skupinových a organizačních cílů, při respektování individuality a důstojnosti člověka a jeho vícenásobných sociálních úloh. Jedná se o proces takového ovlivňování lidí, aby se snažili ochotně a nadšeně dosahovat skupinových cílů. Vedení lidí je také schopnost, dovednost, umění vedoucích pracovníků vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu, aktivnímu a tvůrčímu plnění poslání své práce.⁶⁵

⁶³ WRIGHT, G. NEMEC, J. *Management veřejné správy – teorie a praxe*. 1. vydání. Praha : Ekopress, s. r. o., 2003. 419 s. ISBN 80-86119-70-X. Str. 25-26.

⁶⁴ WRIGHT, G. NEMEC, J. *Management veřejné správy – teorie a praxe*. 1. vydání. Praha : Ekopress, s. r. o., 2003. 419 s. ISBN 80-86119-70-X. Str. 34.

⁶⁵ SKOŘEPA, L. ERNEKER, J. *Řízení a manažerské dovednosti*, 1. díl. České Budějovice : VŠERS, 2006. Str. 69-81.

Manažeři se při plnění svých povinností chovají určitým způsobem. V tomto případě jejich působení ve funkci manažerů ovlivňuje jejich vlastní osobnost a vnímání manažerských stylů.⁶⁶ Mezi nejznámější řídicí styly patří styly zaměřené na využívání pravomocí:

Autokratický styl – vedoucí dává příkazy, dogmatický, využívání odměn a trestů, jednostranná komunikace

Demokratický styl – založen na spolurozhodování s podřízenými a mnohostranné komunikace

Liberální styl – vedoucí jen zřídka uplatňuje svoje pravomoci, velká nezávislost podřízených, nevýrazná komunikace⁶⁷

Obtížnější rozhodování činí **roli manažera veřejné správy**, ve srovnání se ziskově orientovaným manažerem, podstatně složitější. Jak zapojit každého do rozhodování a přitom stále rozhodovat pro dobro celku, je dnes nejtěžší částí práce manažera veřejné správy. Etické, morální a demokratické hodnoty musí prolínat každé manažerské rozhodnutí a jednání. Dilemata a překážky při rozhodování mezi administrativní účinností a účelností a voláním veřejnosti po transparentnosti a otevřenosti veřejné správy je to, co činí manažerovu práci specifickou.

Moderní manažer ve veřejné správě musí vědět, jak tvořit strategické vize a plány pro rozvoj státu i místní samosprávy, jak řídit disponibilní lidské zdroje, jak dostatečně financovat programy a služby a spravovat přidělené fondy a mít povědomí o potřebě a využití informací a plánovat potřebnou úroveň techniky, která zlepší sběr a analýzu informací pro rozhodování.⁶⁸

3.1 Funkce manažera v procesu vedení lidí

3.1.1 Diagnostická funkce

Činnost manažera v procesu vedení lidí vystupuje jako řešení problémových

⁶⁶ NOVÝ, I. a kol. *Interkulturální management: Lidé, kultura a management*. Praha : GRADA, 1996. 143 s. ISBN 80-7169-260-3. Str. 28-42.

⁶⁷ SKOŘEPA, L. ERNEKER, J. *Řízení a manažerské dovednosti*, 1. díl. České Budějovice : VŠERS, 2006. str. 78-79.

⁶⁸ WRIGHT, G. NEMEC, J. *Management veřejné správy – teorie a praxe*. 1. vydání. Praha : Ekopress, s. r. o., 2003. 419 stran. ISBN 80-86119-70-X. Str. 9-14.

situací, kde se diagnostikují a vyrovnávají rozpory mezi požadovaným cílem organizace a konkrétním jednáním pracovníka. Cílem je dosahovat relativní shody mezi očekáváním manažera (které zahrnuje potřeby organizace) a činnostmi pracovníků, kteří tato očekávání naplňují. Proto je potřebné, aby manažer problémovou řídicí situaci identifikoval, analyzoval, definoval a popsal. Od manažera to vyžaduje potřebné osobnostní vlastnosti rozvíjené a umocňované poznávacími schopnostmi a dovednostmi.

Cílem je odhalovat, identifikovat a předvídat problémové situace, které mají vliv na realizaci profesních činností.⁶⁹

Diagnostickou činnost je vhodné soustředit na:

- osobnostní vlastnosti pracovníků a jejich profesní profil
- úroveň pracovní výkonnosti a výsledky pracovní činnosti (např. aktivitu nebo pasivitu, vstřícnost, úroveň samostatnosti a spolupráce, trvalost dosahování výsledků apod.)
- vliv konkrétních pracovních podmínek na profesní činnost a život pracovníků
- konkrétní způsoby chování a jednání v různých situacích (především konfliktních), způsob reagování na běžnou, zvýšenou a extrémní zátěž apod.
- vliv stimulů a účinnost jejich transformace do motivační struktury (potřeby, zájmy, postoje, hodnotové orientace)
- úroveň informovanosti o pracovních úkolech
- průběh adjustace nových členů
- fungování vztahů a sociálního klimatu
- jak je přijímán používaný styl vedení, apod.⁷⁰

Moderní management organizace směřuje k soustavnému využívání psychologických a sociologických poznatků, které v současné době již mají ucelenou poznatkovou stavbu. Bývají označovány jako manažerská psychologie a manažerská sociologie.⁷¹

⁶⁹ ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Praha : Management Press, 2003. 184 s. ISBN 80-85943-81-6. Str. 113-145

⁷⁰ SKOŘEPA, L. ERNEKER, J. *Řízení a manažerské dovednosti*, 1. díl. České Budějovice : VŠERS, 2006. Str. 115-133.

⁷¹ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3.rozšířené vydání. Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0. Str. 13-45.

Manažerská psychologie

Psychologie patří mezi vědu o člověku. Zabývá se psychikou a její regulační funkcí, činností a osobností člověka. Manažerská psychologie se pak, ve shodě s obecným vymezením předmětu psychologie, zabývá osobností a činností pracovníků a manažerů v procesu řízení.

Určující psychologickou součástí řízení je vedení lidí v organizaci. Obsahem vedení lidí je cílevědomé působení manažera na poznávání, prožívání a jednání řízené skupiny pracovníků. Vedení lidí zahrnuje všechny formy působení na člověka v průběhu práce.

Lidské zdroje jsou v hospodářské organizaci určující složkou řídicí činnosti. Musí proto být hlavním předmětem zájmu každého manažera a práce s lidmi pak podstatnou součástí jeho řídicí činnosti.

Manažerská sociologie

Sociologie je společenská věda, zaměřena na řešení konkrétních sociálních problémů. Předmětem sociologie jsou takové vztahy mezi lidmi, jež mají trvalejší platnost a na jejichž základě se vytvářejí nové sociální subjekty. Především jde o sociální skupiny a sociální organizace.

Manažerská sociologie se zabývá organizací jako sdružením lidí spojených sítí technických, právních, ekonomických, společenských, psychologických a dalších vztahů. Jejím předmětem je organizace a její uspořádání. Sleduje strukturu vztahů mezi pracovníky a útvary, které tito pracovníci vytvářejí.

Člověk a práce

Práce každého člověka má určitý psychologický akcent. Prožívání práce je mnoha faktory determinovaný proces. Práce může být prožívána jako svobodná nebo nucená, jako osvobozující i jako nutné zlo, jako zdroj seberealizace i jako nepříjemné otroctví.

Vztah k práci se formuje v průběhu pracovního procesu, ale je předurčován již výchovou k práci, resp. k plnění povinností v dětském věku, a do značné míry i školní

pracovní výchovou, v níž je zahrnuta i výchova k volbě povolání. Později se na vztahu člověka k práci podílí i podniková pedagogika, prostředí a další činitelé. Tento vztah má zásadní životní význam: „Jenom tehdy, pracuje-li člověk efektivně, účelně, dosahuje dobrých pracovních výsledků, dospívá nejen k pracovnímu, ale i k životnímu uspokojení.“ Vztah k práci je velmi komplexní. Nejde tu jen o vztah k pracovním úkolům, k manuálním a psychickým aktivitám, které tvoří strukturu konkrétní pracovní činnosti, ale i o abstraktní vztah k práci jako společenské hodnotě, jako symbolu společenského statutu atd.⁷²

Psychologické a sociologické poznání je důležitým předpokladem efektivního řízení organizace. Psychologie a sociologie jsou pro manažery významnými zdroji informací.⁷³

Je pochopitelné, že nadřizený nemůže poznat všechny oblasti najednou, ale postupně, přičemž má jen určité, konkrétní poznávací možnosti. Ve své poznávací činnosti využívá především základní aspekty metody pozorování, rozhovoru a obsahové analýzy dokumentů. Vytváří se tím nevyhnutelné předpoklady pro využívání dostupných informačních zdrojů, pro potřebné poznávání osobností a realizaci konkrétních postupů vedoucích k aktivizaci pracovníků.

Je důležité naučit se „číst lidi“, vnímat jejich individuální esenci, vytvářet si obraz „druhého.“ To u manažera předpokládá nejen vnímat druhé, ale též sama sebe prostřednictvím sebereflexe, sebeuvědomování a sebepoznávání. Jaká je úroveň sebepoznávání, taková je i úroveň poznávání jiných.⁷⁴

V diagnostické činnosti manažera mohou vznikat různé chyby:

- a) tzv. „**halo-efekt**,“ kdy je jednotlivec posuzován podle prvního dojmu. Obecně se uvádí, že až 90 % lidí podlehne „halo-efektu“, a to i přes to, že je přibližně jen ze 4 % nezkreslený. Poznávání podle prvního dojmu vede často ke zkresleným závěrům. Proto není zapotřebí dělat unáhlené závěry z případných

⁷² NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vydání. Praha : Management Press 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2. Str. 27-53.

⁷³ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3.rozšířené vydání. Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0. Str. 13-45.

⁷⁴ VLÁČIL, J. *Veřejná správa: sociálně-psychologické problémy v historii a současnosti*. Praha : Linde, 2002. 322 s. ISBN 80-7201-379-3. Str. 189-205.

prvních úspěchů či neúspěchů, ale vytvářet si postupný a komplexní obraz s využíváním více zdrojů informací.

- b) **Efekt stereotypizace** funguje prostřednictvím určitých stereotypů, vytvářejících se na základě vykonstruovaných schémat chování a jednání osob. Ty se následně využívají ve všech situacích. Svůj vliv zde uplatňují i různé tradice, předsudky, názory „informovaných“ jedinců apod.
- c) **Vliv psychického stavu nadřízeného** může také ovlivňovat proces poznávání lidí. Pokud u nadřízeného převažují pesimistické postoje a špatná nálada, může být posuzování negativnější a naopak, při optimistickém naladění budou úsudky pozitivnější.

Eliminace těchto chyb předpokládá posuzovat podřízené na základě racionálně promyšlených závěrů, hodnotit kriticky výsledky vlastního poznání a využívat všechny dostupné zdroje informací.

Celkově je výsledek procesu poznávání ovlivňován sociální kvalifikací manažera, jeho schopnostmi vnímat, hodnotit a interpretovat fungování sociálních situací i konkrétními podmínkami, ve kterých se poznávací činnost realizuje.⁷⁵

3.1.2 Komunikační funkce

Činnost manažera je komunikací přímo prosycena. Každodenně komunikuje s lidmi, musí je v průběhu této komunikace informovat, usměrňovat, jejich činnost koordinovat, ovlivňovat je a současně jim usnadňovat podmínky práce i života. Komunikace představuje prostředek, jímž jsou lidé v organizaci propojeni, aby mohli dosáhnout společného cíle.⁷⁶

Vedení lidí, jako nepřetržitá interakce manažera a pracovníků, je především charakterizováno komunikační činností. Jejím prostřednictvím se přenášejí sdělení a informace, významy, názory, představy, postoje, hodnocení apod. V tomto procesu se informace nejen přenášejí, ale také formují, zpřesňují a rozvíjejí.

Výzkumy ukázaly a současná praxe potvrzuje, že řídicí pracovníci značnou část

⁷⁵ SKOŘEPA, L. ERNEKER, J. *Řízení a manažerské dovednosti*, 1. díl. České Budějovice : VŠERS, 2006. Str. 115-133.

⁷⁶ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3.rozšířené vydání. Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0. Str. 164.

své pracovní doby věnují komunikování s cílem ovlivňovat chování lidí, vést je k aktivnímu plnění pracovních povinností a k vlastnímu seberozvoji. Efektivnost vedení lidí je značně ovlivňována efektivností komunikačních činností.⁷⁷

Efektivní je taková komunikace, při které za vzájemného respektování partnerů dochází k účelné výměně informací mezi subjekty, které jsou schopny jejich věcně správného kódování a dekodování, a dokáží si rovněž poskytovat (a akceptovat) odpovídající zpětnou vazbu. Efektivitu komunikace podmiňuje také správné chápání komunikačního kontextu, rozvinuté komunikační dovednosti a pozitivní orientace účastníků.⁷⁸

Vedení lidí, jakož i jejich cílevědomé, motivované a společensky potřebné usměrňování se realizuje především prostřednictvím verbální a neverbální komunikace.

V procesu vedení lidí může verbální komunikace získávat tyto formy:

- a) interpersonální (dyadická) komunikace – oznamování příkazů, rozkazů, nařízení, ale i rozhovor a dialog
- b) komunikace s malou skupinou – ve formální i neformální rovině, např. porady, diskuse, přátelské rozhovory, slovní souboje apod.
- c) komunikace s velkou skupinou – realizovaná na různých shromážděních, seminářích apod.⁷⁹

Sociální komunikace v organizaci spočívá především ve stanovení a sdělování jejích cílů. Klíčovou úlohu má pro sociální komunikaci v organizaci její management.⁸⁰

Formální i neformální komunikace, využívaná v řídicím procesu, dostává podobu manažerské komunikace. Manažerská komunikace zprostředkovává řídicí informace v rovině myšlenkové přípravy praktického řešení vytyčeného úkolu, v rovině regulace a usměrňování pracovní činnosti a v rovině operativní kontroly plnění plánovaných úkolů.⁸¹

Vedení lidí předpokládá bezprostřední komunikační kontakt mezi nadřízenými

⁷⁷ ŠTĚPANÍK, J. *Umění jednat s lidmi 2. Komunikace*. Praha : GRADA Publishing, 2005. 164 s. ISBN 80-247-0844-2. Str. 58-76.

⁷⁸ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3.rozšířené vydání. Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0. Str. 127-200.

⁷⁹ SKOŘEPA, L. ERNEKER, J. *Řízení a manažerské dovednosti*, 1. díl. České Budějovice : VŠERS, 2006. Str. 115-133.

⁸⁰ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3.rozšířené vydání. Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0. Str. 201-206.

⁸¹ ERNEKER, J. *Řízení a komunikační dovednosti*. České Budějovice: České budějovice : VŠERS, 2005. 98 s. ISBN 80-86708-13-6. Str. 13-17.

a podřízenými. Tak se minimalizuje možnost zkreslování informací, prohlubuje se vzájemné pochopení a zvyšuje se úroveň autority nadřízeného. Komunikace umožňuje sociální interakci v procesu vedení lidí tak, aby byly ovlivňovány jejich individuální postoje. Je vhodné využívat především bezprostřední interpersonální komunikaci (ústní rozkazy, nařízení, přesvědčování apod.). Tato komunikace umožňuje účinněji působit na podřízené, přesněji pochopit komunikované oznámení, jeho obsah, záměr i smysl a bezprostředně pozorovat chování podřízeného.

Pro vedení lidí je důležité, aby obousměrně procházely informace v potřebné kvalitě a kvantitě. Kvalitou informací rozumíme nejen adekvátnost problému, o kterém vypovídají, ale také jejich význam pro pracovníka, který informace přijímá – zda se jedná o informace příznivé nebo nepříznivé. Kvantita informací vyjadřuje dostatek nebo nedostatek informací. Nedostatek informací potřebných pro profesní činnost narušuje nejen kvalitu plnění pracovních povinností, ale i organizační klima, vzájemné vztahy apod.⁸²

Komunikační dovednosti manažerů se koncentrovaně prosazují v komunikačním stylu. Ten představuje kombinaci stabilních dispozic a získaných komunikačních dovedností.

Plaňava vyčleňuje **pět komunikačních stylů**: konvenční, konverzační, operativní, vyjednávací a osobní.

Konvenčně komunikujeme obvykle poměrně krátce s cílem kontroly nad situací, bránit rozpakům, usnadnění volby mezi pokračováním a ukončením komunikačního kontaktu. Kromě seznamovacích frází o poměrech počasí sem patří především pozdravy, rituály a ceremoniály, výměny komplimentů.

Konverzačně komunikujeme zajímavé informace, novinky, názory, jejichž praktická užitečnost může být v dané chvíli zanedbatelná.

Operativně většinou komunikujeme jasná, stručná až strohá sdělení. Základním znakem je korektnost, zdvořilost, emoční projevy mají být minimální a formální. Komunikace probíhá na základě jasného vymezení sociálních pozicí, rolí a kompetencí.

Osobně až intimně komunikujeme emoce, potřeby, tužby a naděje. Charakteristickým rysem je otevřenost. Osobní komunikace předpokládá aktivní

⁸² SKOŘEPA, L. ERNEKER, J. *Řízení a manažerské dovednosti*, 1. díl. České Budějovice : VŠERS, 2006. Str. 115-133.

naslouchání, empatické chování a akceptaci druhého.⁸³

Jako základní manažerská komunikační forma v organizacích vystupuje **sdělování úkolů**. Jejím prostřednictvím se odevzdává informace o potřebě dosáhnout určitého cíle, jaké přístupy a prostředky použít, zdůvodňuje se nezbytnost, oprávněnost nebo žádoucnost požadovaného úkolu. Zadávání úkolu se nazývá příkazování.

Zadávané úkoly by měly respektovat následující **požadavky**:

- a) obsah úkolu musí být srozumitelný, aby pracovník porozuměl obsahu, užitečnosti a účelu
- b) úkol musí být adresný k pracovníkům, kterým náleží jeho plnění
- c) úkol musí vymezit náležitosti kvality a času potřebného pro jeho splnění
- d) úkol musí respektovat podmínky prostředí, ve kterém se bude plnit⁸⁴

V procesu vedení lidí může docházet k narušování průniku informací k pracovníkům vlivem následujících faktorů:

- a) zkreslování informací – záměrné nebo živelné (způsobeny technickým či sémantickým šumem)
- b) utajování, zamlčování, nepropouštění informací – informace není vůbec předána nebo je předána v nesrozumitelné formě
- c) zpomalování informací – informace předána s časovým zpožděním, že ztrácí svoji původní hodnotu
- d) rozptýlení a odklonění informace – informace se záměrně nebo živelně nedostaví k příjemci

Ve veřejné správě se uskutečňují dva druhy komunikace. Vnitřní komunikace v organizační struktuře úřadu a komunikace s vnějším prostředím.

Vnitřní komunikace je komunikace probíhající v organizaci samé a přímo ovlivňuje mezilidské vztahy v organizaci a také vztah zaměstnanců k ní. Tyto vztahy se odrážejí v celkových výsledcích organizace a jejím úspěchu. Klíčová je v mnohých případech rychlost komunikace, důležitá je i její kvalita a obousměrnost, a to na všech úrovních organizace.⁸⁵

⁸³ PLAŇAVA, I. *Průvodce mezilidskou komunikací – přístupy, dovednosti, poruchy*. Praha : Grada Publishing, 2005. 146 s. ISBN 80-247-0858-2. Str. 47-72.

⁸⁴ ERNEKER, J. *Řízení a komunikační dovednosti*. České Budějovice : VŠERS, 2005. 98 s. ISBN 80-86708-13-6. Str. 32-35.

⁸⁵ ŠTĚPANÍK, J. *Umění jednat s lidmi 2. Komunikace*. Praha : GRADA Publishing, 2005. 164 s. ISBN 80-247-0844-2. Str. 96-114.

Co si pod vnitřní komunikací představit? Jde o každodenní provozní komunikaci na úrovni spolupracovníků – horizontální komunikaci, komunikaci vertikální mezi nadřízenými a podřízenými, ale i komunikaci napříč jednotlivými úrovněmi – komunikaci diagonální. Velmi důležitou součástí interní komunikace je výměna informací mezi managementem organizace a řadovými pracovníky, např. komunikace strategie, plánů, výsledků organizace. V praxi je pak nutné zvolit vhodné systémy komunikace a tyto systémy neustále zdokonalovat, aby vedly k efektivnímu přenosu informací.

V dnešní době existuje vedle tradičních komunikačních kanálů (písemných, ústních) řada elektronických kanálů. V případě správného a pravidelného používání umožňují efektivní komunikaci, zejména jde o možnost oslovení většího množství účastníků najednou, rychlost přenosu informací, možnost komunikace i se vzdálenými lidmi. Patří sem e-mail, intranet, firemní chaty, konference, elektronická podoba zpravodaje apod.⁸⁶

Informační potřeby veřejné správy, tj. manažerů, úředníků i zastupitelů se týkají především managementu a spočívají v potřebě koordinovat zájmy, realizovat řídicí proces motivující úředníky k uspokojování společných zájmů, v potřebě vysoké profesionality zaměstnanců veřejné správy a potřebě monitorování efektivnosti veřejné správy.

Problémy při naplňování komunikačních požadavků ve veřejné správě

Pokud jde o problémy ze **strany veřejné správy**, které přímo ovlivňují komunikaci a poskytování informačních a komunikačních služeb, pak můžeme říci, že:

- není budována jasná vnitřní kultura úřadů sdílená všemi zaměstnanci, neexistuje spolupráce jak mezi odbory navzájem, tak i mezi úředníky a zastupiteli
- úředníci nedostatečně prezentují koordinační úlohu veřejné správy,
- úředníci i zastupitelé si dostatečně neuvědomují, že mají o správě města a fungování veřejné správy mnohem více informací než občané, a proto nedokáží informovat srozumitelně a stručně
- neumí zpracovat komunikační strategii
- nerozlišují cílové skupiny

⁸⁶ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3.rozšířené vydání. Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0. Str. 201-206.

- nesledují zpětnou vazbu, nevyhodnocují dotazy, připomínky a názory občanů
- mají přehnané obavy z kritických názorů a připomínek a mají tendence reagovat na kritiku emocionálně, nikoli věcně

Také v chování **občanů** při komunikaci s veřejnou správou se objevují typické problémy:

- nerespektují vnitřní strukturu úřadu a obracejí se často přímo na nejvyšší představitele obce místo na příslušné odborníky
- neumí se sdružovat a spolupracovat,
- mají velmi nízkou úroveň právního povědomí a zákon nevnímají jako "mantinely na cestě ke společně vytčenému cíli", ale spíše jako strašáka.⁸⁷

3.1.3 Stimulační funkce

Budoucnost veřejné správy závisí na schopnosti manažerů přilákat, motivovat a udržet kvalitní a vysoce výkonné lidi ve veřejné službě. Manažeři mohou pomocí různých metod přivést a udržet vysoce kvalitní zaměstnance. Organizace jsou pro zaměstnance atraktivní podle toho, co nabízejí. Pobídky lze rozdělit do dvou hlavních kategorií: hmotné a nehmotné. Převaha jednoho typu nad druhým ovlivňuje personální politiku v organizaci. Hmotné pobídky jsou odměny, které mají určitou peněžní hodnotu, například mzdy a platy. Nehmotné pobídky jsou odměny bez peněžní hodnoty, které nelze snadno v penězích vyjádřit. Nehmotnými pobídkami jsou například vzdělávání nebo možnosti pro kariérní růst v organizaci. Nehmotné pobídky souvisejí se vztahem k organizaci a zahrnují osobní vztahy.

Manažeři v soukromém i veřejném sektoru používají oba typy pobídek. Je však důležité určit, jaké pobídky dominují v různých organizacích. Tradiční systém státní služby předpokládal, že dobré pracovní podmínky, atraktivní penzijní programy a uznávaný status státních zaměstnanců umožní zaměstnat dobré lidi i za nižší platy než soukromý sektor. V situaci, kdy dochází k přibližování podmínek zaměstnání v soukromém i veřejném sektoru je však nezbytné, aby byly platy a další požitky v obou

⁸⁷ HORZINKOVÁ, E., NOVOTNÝ, V. *Organizace veřejné správy*. Praha : Policejní akademie ČR, 2005. 137 s. ISBN 80-7251-191-2. Str. 57-78.

sektorech srovnatelné.⁸⁸

Co stimuluje pracovníky?

- **Hmotný činitel** – je ekonomicky a často i sociálně prvotní. Jeho základní formou je peněžitá odměna za práci. Stimulační účinek odměny je vyšší, když pracovník pociťuje, že jeho životní a společenská úroveň je neuspokojivá a když usiluje o změnu této situace. Když svůj životní standard považuje za přiměřený, stimulační účinek hmotné odměny klesá.
- **Vertikální mobilita (pracovní postup)** - je důležité, aby byla realizována na základě objektivního a spravedlivého hodnocení. V opačném případě není motivační silou pro postupujícího jednotlivce, ale současně působí demotivačně na jeho spolupracovníky.
- **Obsah pracovní činnosti** – stimulační vliv mají především následující pracovní činnosti: rozsah tvořivosti a samostatnosti, znalost výsledků vykonávané pracovní činnosti, znalost společenské prestiže pracovní činnosti, přesvědčení o její společenské užitečnosti, možnost uplatnění kvalifikace, možnost seberealizace v pracovním zařazení.
- **Pozice a status jednotlivce v pracovní skupině** – jsou vyjadřované skupinovým míněním o osobním a pracovním profilu jednotlivce (z toho vychází tolerování / netolerování nebo uznávání / neuznávání jedince skupinou)
- **Společenské ohodnocení profese (prestiž profese)** – manažer by měl využívat dostupné prostředky a posilovat u pracovníků pozitivní vztah k profesi
- **Fyzické pracovní podmínky a pracovní režim** – pokud jsou pracovní podmínky přiměřené, nevěnuje se jim pozornost. Stimulační vliv získávají, pokud je možnost je upravovat.
- **Obsah, zaměřenost, reálnost vytyčovaných cílů** – cíle mají stimulační vliv pokud: mají jasnou přesvědčivou souvislost s pracovní činností, jsou pracovníky pochopené a přijaté, nepřekračují nebo nejsou hluboko pod schopnostmi pracovníka, mají srozumitelná a přesná kritéria
- **Osobnostní vlastnosti manažera, jeho odborná a osobnostní autorita** – jde o všeobecně uznávaný a dobrovolně přijímaný vliv manažera na pracovníky

⁸⁸ WRIGHT, G. NEMEC, J. *Management veřejné správy – teorie a praxe*. 1. vydání. Praha : Ekopress, s. r. o., 2003. 419 s. ISBN 80-86119-70-X. Str. 155-156.

- **Styl vedení lidí** – pozitivní stimulační vliv má především participační styl
- **Osobní příklad manažera** – manažer svým chováním, jednáním, názory a řídicí činností vyjadřuje určité sociální normy
- **Vzájemná důvěra a pochopení mezi manažerem a pracovníky** – je potřebné využívat každou příležitost na rozšiřování hranic důvěry, využívat základní metody poznávání lidí, vědět jaké lidi vedeme a jak je stimulovat
- **Zájem o pracovníky a snaha řešit jejich osobní problémy** – je samozřejmé, že manažer nemůže řešit všechny osobní problémy pracovníků, ale velmi často postačuje projevený zájem
- **Fungování zpětné vazby** – pracovníky je potřebné informovat o výsledcích, kterých pracovníci dosahují a o tom, jak se bude dále postupovat. Významným stimulačním faktorem je pocit úspěchu. Vědomí úspěchu vzbuzuje a zvyšuje pracovní výkonnost.
- **Využívání pozitivních a negativních sankcí** – pro každou pochvalu je důležitý individuální přístup a správné dávkování. Spontánní pochvala má většinou dvojnásobný účinek. Formulace je potřebné přesně zvážit. Méně slov působí často více než dlouhý výklad. Spravedlivě a uvážlivě je potřebné využívat i negativní sankce. Mají mít donucovací, ale také výchovný a stimulační charakter.
- **Rozvíjení aktivity pracovníků** - pracovníci si nejvíce cení, když manažer pomůže v situacích, které jsou pro ně stresové, konfliktní a životně důležité⁸⁹

Zaměstnanci ve veřejném, neziskovém i soukromém sektoru mají stejné potřeby peněžních odměn, povýšení, smysluplné práce, pocitu potřebnosti, schopnosti něco změnit, společenské zodpovědnosti, přejímání rizik a jistoty zaměstnání. Na druhou stranu lidí, kteří se rozhodli pro státní službu, mají zájem na jiné kariéře než lidí v soukromém sektoru. Motivace ve veřejném sektoru je ovlivněna ochotou sloužit veřejnému zájmu a být loajální k vládě, nebo vírou v sociální rovnost. Motivaci státních zaměstnanců ovlivňují i celostátní faktory, jakými jsou například vnímání veřejné správy veřejností a status státních zaměstnanců ve společnosti.

Platová ohodnocení jsou bezesporu nejsilnější odměnou v organizaci. Finanční odměny mají podporovat aktivní účast na dění v organizaci a výkonnost. Finanční

⁸⁹ SKOŘEPA, L. ERNEKER, J. *Řízení a manažerské dovednosti*, 1. díl. České Budějovice : VŠERS, 2006. Str. 115-133.

kompenzace má řadu forem., nejčastější je odměna v hotovosti. Organizace mohou zaměstnance odměnit prostřednictvím penzijního zabezpečení, vyšší dovolenou, zdravotním pojištěním, odměnami za výkonnost a podobně.

Ve veřejném sektoru je odměňování výkonnosti poměrně omezené. Odměňování výkonnosti je na jednu stranu silně motivující a umožňuje zvýšit výkonnost zaměstnanců a odměnit nejlépe ty nejvýkonnější. Odměňování výkonnosti ukazuje veřejnosti, že manažeři se o výkonnost svých podřízených zajímají a že státní zaměstnanci jsou spravedlivě odměněni za své úsilí. Hlavním problémem manažerů však není poznat, kdo pracuje nejlépe, ale měřit a zaznamenat rozdíly ve výkonnosti. Platy, respektující hodnotový systém, však nedokáží kvůli nemožnosti přesně a úplně měřit výkonnost zaměstnance a dostatečně motivovat. Při špatně navrženém nebo řízeném systému odměňování výkonnosti může docházet ke zcela opačným účinkům: ke snížení produktivity a zhoršení organizační kultury. Pokud se manažeři rozhodnou zavést odměňování podle výkonnosti, musí nejdříve věnovat velkou pozornost přípravě celého systému a mít k této změně dostatečné finanční zdroje.

Kariérní růst

Proč by se měli manažeři zajímat o kariérní rozvoj státních zaměstnanců? Programy kariérního růstu umožňují snížit pohyb zaměstnanců a pomáhají zvýšit zájem lidí o jejich současnou práci. Program kariérního růstu tak přináší výhody nejen organizaci, ale i jednotlivým zaměstnancům. Pro organizaci to znamená lepší využití schopností zaměstnanců, vyšší loajalitu, přístup všech organizačních úrovní k informacím, lepší komunikaci v organizaci, realističtější plánování kariérního růstu a přehled o zvláštních schopnostech nebo znalostech pro konkrétní projekty. Pro organizace je rovněž přínosná vyšší motivace a spokojenost zaměstnanců. Program rozvoje kariéry pomůže identifikovat možnosti dalšího profesionálního růstu jednotlivců v organizaci, a to jak z hlediska vertikální mobility na vyšší místa, tak z hlediska horizontální mobility na místa s jinou náplní práce.

Organizační mobilita se neomezuje jen na přesuny výše v hierarchické struktuře, ale tvoří ji kombinace vertikálních a horizontálních změn. Horizontální mobilita nabízí nové možnosti pro pracovní prostředí, kdy není možný přesun na vyšší místa. Nabízí současně možnosti přesunu schopností do nových oblastí a omezuje stagnaci a nudu na stále stejném pracovním místě. Pohyb mezi pracovními místy, je rovněž důležitý

z hlediska motivace.⁹⁰

3.1.4 Hodnotící funkce

Hodnocení pracovníků je důležitou činností řídicího pracovníka. Klade vysoké nároky na jeho sociální kvalifikaci, na schopnosti efektivně komunikovat, analyzovat činnost a chování pracovníků. Cílem hodnocení je poznávat a posuzovat kvalitu výkonu profesní činnosti, stimulovat jejich výkonnost a vytvářet tak předpoklady pro objektivní využívání pozitivních a negativních sankcí.⁹¹

Hodnocení výkonu je jedním ze způsobů, jak poskytnout zaměstnanci zpětnou vazbu o jeho pracovním výkonu, jeho potenciálu a budoucích potřebách. Hodnocení dává možnost se celkově podívat na náplň, zatíženost a množství práce. Dále umožňuje zpětný pohled na to, čeho bylo

v průběhu hodnoceného období dosaženo, a možnost dohodnout se na příštích cílech.

Pojmem „hodnocení“ rozumíme posouzení užitečností, kvalit nebo důležitých hodnot pracovního jednání včetně spravedlivých úsudků vycházejících z objektivních kritérií pracovního jednání. Hodnocení výkonu se zabývá posuzováním výkonu jedince, poskytuje mu zpětnou vazbu o jeho výkonu a motivuje k usilovnější a efektivnější práci.⁹²

Hodnocení výkonnosti je jednou z možností jak zvýšit produktivitu státních zaměstnanců. Státní zaměstnanci mohou svou výkonnost hodnotit na základě neformálního hodnocení. Jedná se například o pochvalu kolegů. Hodnocení výkonnosti je však formální, strukturovaný systém měření, hodnocení a ovlivňování zaměstnanců a především jejich postojů, chování a výsledků. Manažeři potřebují mít neustále zpětnou vazbu. Potřebují vědět, jak každý zaměstnanec pracuje a zda pracuje efektivně. Hodnocení výkonnosti souvisí s konkrétními oblastmi řízení lidských zdrojů jakými jsou hodnocení potřeb a efektivnosti vzdělávání, odhalování skrytých talentů, rozhodování o povýšení a zvyšování platu nebo odměňování zvláštních výkonů.

Před vytvořením odměňovacích postupů si je třeba uvědomit, že ve veřejné

⁹⁰ WRIGHT, G. NEMEC, J. *Management veřejné správy – teorie a praxe*. 1. vydání. Praha : Ekopress, s. r. o., 2003. 419 s. ISBN 80-86119-70-X. Str. 155-156.

⁹¹ SKOŘEPA, L. ERNEKER, J. *Řízení a manažerské dovednosti*, 1. díl. České Budějovice : VŠERS, 2006. Str. 115-133.

⁹² FOOT, M. HOOK, C. *Personalistika*. Praha : Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6. Str. 232.

správě, na rozdíl od sektoru soukromého, existuje jen minimum standardů a měřítek výkonnosti. V soukromém sektoru se jedná například o finanční návratnost nebo podíl firmy na trhu.

Při hodnocení výkonnosti se klade důraz především na technickou dokonalost hodnocené služby. Pozornost je věnována určení problémů souvisejících s měřením výkonnosti. Obecně se předpokládá, že hodnocení výkonnosti má probíhat v návaznosti na popis pracovního místa, především na jeho klíčové aspekty. Klíčovou otázkou hodnocení výkonnosti pro každého manažera je: „Udělal státní zaměstnanec to, co měl udělat?“ Druhou otázkou je: „Udělal to v požadované kvalitě?“

Hodnocení výkonnosti je jednou z nejpropracovanějších metod personálního managementu ve veřejné správě. Proces hodnocení může působit ne jako poradenství, ale jako kontrola. Hodnocení výkonnosti proto může uspět jen tehdy, pokud manažeři projdou dostatečným vzděláním a budou mít dostatečnou metodickou podporu.⁹³

Základní funkce hodnocení:

- Poznávací – umožňuje průběžně sledovat kvalitativní a kvantitativní znaky profesní činnosti
- Porovnávací – umožňuje diferencovat mezi pracovníky
- Kauzální – umožňuje sledovat faktory změn v plnění pracovních povinností
- Regulační – umožňuje posilovat vliv pozitivních faktorů a oslabovat vliv faktorů negativních
- Stimulační – umožňuje efektivně uplatňovat systém stimulatorů

Hodnocení výkonu může být i jedním z motivačních prvků – pokud je správně použito, mělo by se stát odrazovým můstkem pro zvyšování platů a kariérní postup.

Zaměstnanec, který projde procesem hodnocení, musí mít na jeho konci pocit, že zná názor svého nadřízeného na svůj pracovní výkon a na svůj postoj ke společnosti. Podřízený musí mít v tomto hodnocení prostor k vyjádření a vedoucí musí umět svůj názor obhájit nebo uznat argumenty druhé strany.⁹⁴

⁹³ WRIGHT, G. NEMEC, J. *Management veřejné správy – teorie a praxe*. 1. vydání. Praha : Ekopress, s. r. o., 2003. 419 s. ISBN 80-86119-70-X. Str. 155-156.

⁹⁴ HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1. Str. 85-88.

Metodické požadavky na hodnocení:

- Hodnotit skutečně dosažené výsledky: je to důležité proto, že se často nehodnotí konkrétní dosažené výsledky, ale hodnotí se jen vynaložená činnost, která k uvedeným výsledkům vedla. Potom může dojít k tomu, že pracovník, který na všechno potřebuje enormní množství času a činností, je hodnocený pozitivně.
- Hodnotit objektivně a spravedlivě: založené na objektivních, ověřených a pravdivých informacích.
- Hodnocení zaměřit na to, co je podstatné a rozhodující: např. hodnocení typu „plnění úkolů je na dobré úrovni“ není správné, rozhodující je říci, co se splnilo, co se nesplnilo a proč.
- Vyhýbat se jednostranným soudům: je potřebné komplexně posuzovat základní podmínky a faktory, které ovlivňovaly činnost a chování pracovníků a nevyužívat přitom neověřené informace. Manažer by měl také poznat obsah a zaměření sebehodnocení pracovníků, jakou si o sobě vytvářejí představu, zda mají k sobě kritický vztah, zda jsou schopni reálného sebehodnocení.
- Respektovat jednotu pozitivního a negativního hodnocení: upřednostňovat kladné prvky hodnocení, vyzdvihovat pozitiva a odhalovat příčiny nedostatků, být adresný a nesnižovat důstojnost, nebát se kriticky vytknout chyby, dokonce i vlastní.⁹⁵

Čeho je nutné se při hodnocení zaměstnanců vyvarovat

- zaujatosti a předpojatosti
- osobních přátelských vazeb
- zlaté střední cesty – hodnotit všechny stejně
- nadprůměrného hodnocení pro všechny
- obecně nízkého hodnocení pro všechny
- hodnocení jiného, než daného období
- ovlivnění jedním aspektem, ať kladným či záporným
- přílišné shovívavosti či přísnosti
- antipatií či sympatií
- hodnocení formou porovnávání jednoho pracovníka s druhým

⁹⁵ ERNEKER, J. *Sociální komunikace ve veřejné správě*. České Budějovice : VŠERS, 2007. 136 s. ISBN 978-80-86708-47-8.

- pocitu jediného osvíceného a neomylného
- nekonkrétně stanovených témat⁹⁶

Efektivní a účinná zpětná vazba by měla být podávána tak, aby zaměstnanci pomáhala ve zlepšování kvality a nestala se osobním útokem.

Účinná zpětná vazba	Neúčinná zpětná vazba
<ul style="list-style-type: none"> • zaměřená pomoci pracovníkovi • konkrétní, jasná • popisující • načasovaná • v situaci, kdy je pracovník schopen ji přijmout • hodnotná 	<ul style="list-style-type: none"> • zaměřená pracovníka ponížit • obecná, nesrozumitelná • hodnotící • nenačasovaná (použitá náhodně) • zahání pracovníka do defenzivy • nepatřičná

Tab. 4: Porovnání účinné a neúčinné zpětné vazby⁹⁷

Objektivní hodnocení a jeho zpětněvazební využití je pro vedení lidí nezastupitelné. Přispívá svoji objektivitou k aktivizaci motivační struktury pracovníků, vede je k dokonalejšímu plnění požadavků profesní role, přispívá k vzájemnému pochopení a porozumění a k vytváření pozitivního sociálního prostředí v pracovních týmech. Hodnocení také „nastavuje zrcadlo“ manažerovi, vede ho k zamyšlení nad vlastním stylem vedení lidí a nad možnostmi jeho zefektivnění.⁹⁸

3.2 Spravedlivé řízení lidských zdrojů

Cílem manažerů během reformy v 90. letech 20. století bylo zavedení hodnotových principů do personálního managementu ve veřejné správě v zemích střední a východní Evropy a opustit protekci a politizaci veřejné služby zděděnou z komunistického režimu. Zvláštní legislativa o veřejné službě pomohla zvýšit transparentnost a spravedlnost nábory, výběru, odměňování a povyšování zaměstnanců.

Spravedlnost veřejné služby úzce souvisí s myšlenkou reprezentativní

⁹⁶ HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1. Str. 85-88.

⁹⁷ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené vydání. Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0. Str. 181.

⁹⁸ SKOŘEPA, L. ERNEKER, J. *Řízení a manažerské dovednosti*, 1. díl. České Budějovice : VŠERS, 2006. Str. 115-133.

byrokracie. Reprezentativní byrokracie vyžaduje, aby existoval vztah mezi složením veřejné služby a složením celé společnosti. Demokratická společnost by měla umožnit různým skupinám účast na vládnutí.

Osobní vztahy v organizaci rovněž ovlivňují spravedlnost. Státní zaměstnanci tak mají samozřejmě někdy pocit, že je určité rozhodnutí nebo postup nespravedlivý. Pokud existuje formální postup pro podávání stížností, mají státní zaměstnanci možnost své připomínky vyjádřit a přispět tak k hledání řešení. Postup podávání stížností je většinou upraven v zákoně. Stížnosti však upozorňují na minulost, stojí energii při sporech, označují postiženou stranu a vyžadují nápravu. Proto musí manažeři vytvářet přístupy podporující spravedlivé jednání, které zahrnují například dobře navržený a uplatňovaný systém hodnocení výkonnosti, častou neformální zpětnou vazbu, jasná pravidla disciplíny, pravidla sledování vztahů a postojů státních zaměstnanců, podporu reagující na různé potřeby a dobrou komunikaci v organizaci.

Manažeři hrají důležitou roli při zajišťování spravedlivého řízení lidských zdrojů. Jsou zodpovědní za vytvoření personální politiky a postupů, které umožní zajistit, že důležitá rozhodnutí o zaměstnání jsou spravedlivá a odpovídají právům a povinnostem státních zaměstnanců a manažerů.⁹⁹

Shrnutí

Základ řízení organizace představuje řízení lidských zdrojů. Úkolem managementu je proto plánovat a rozdělovat pracovní úkoly, kontrolovat jejich plnění, motivovat zaměstnance a nepřetržitě s nimi komunikovat. Mezi managementem soukromého a veřejného sektoru stále existují určité rozdíly. Pro manažera ve veřejné správě je specifické rozhodování pro dobro celku, nikoliv za účelem zisku.

Vedoucí pracovníci by měli disponovat dovednostmi vést zaměstnance, ovlivňovat je a dosahovat stanovených cílů. Vedení je ovlivněno osobností manažera a různými řídicími styly.

Manažer plní v procesu vedení lidí několik funkcí: diagnostickou, komunikační, stimulační a hodnotící. Manažerské funkce se navzájem prolínají a doplňují. Jsou důležité pro efektivní řízení lidských zdrojů, motivaci zaměstnanců a kvalitní fungování veřejné správy.

⁹⁹ WRIGHT, G. NEMEC, J. *Management veřejné správy – teorie a praxe*. 1. vydání. Praha : Ekopress, s. r. o., 2003. 419 s. ISBN 80-86119-70-X. Str. 181-182.

ZÁVĚR

Česká republika prochází v současné době obdobím reformy veřejné správy. Současná modernizace klade také důraz na problematiku rozvoje lidských zdrojů. Veřejná správa se zatím personalistice příliš nevěnuje, se svými zaměstnanci dostatečně neparacuje a neumí je správně motivovat, což se nepříznivě projevuje na jejich pracovním nasazení a pracovní morálce. Vzhledem ke skutečnosti, že zaměstnanci hrají ve veřejné správě významnou roli, jsou v kontaktu s veřejností a ovlivňují tak úroveň veřejných služeb, měla by být otázka motivace a efektivní řízení lidských zdrojů velmi významnou součástí managementu. Vedoucí pracovníci mohou vycházet z několika motivačních teorií a využít nespočet faktorů, které by pozitivně ovlivnily pracovní motivaci.

Nástroje motivace subjektů veřejné správy jsou v určitém rozsahu zakotveny také v právním řádu a organizacím veřejné správy je do určité míry umožněno upravit si nástroje dle vlastního uvážení. Mezi pevně dané motivátory patří platová ohodnocení, osobní příplatky a příplatky za vedení. Za volitelné motivátory se považují odměny, příspěvky na stravování, na rekreaci, na vzdělávání apod. Důležitou součástí motivování zaměstnanců by se také měla stát komunikace a zpětná vazba, která poskytuje cenné informace o výsledku motivace a zároveň umožňuje reagovat na nově vzniklé situace.

Mezi doporučení, vedoucí k účinnější motivaci zaměstnanců, patří vyhotovení a zpracování motivačního programu do písemné podoby, možnosti kariérního růstu, absolvování školení a vzdělávacích programů a zvýšení nemateriálního způsobu ohodnocení (např. pochvala, uznání, veřejné ocenění apod.). Daná doporučení je vhodné aplikovat při zvyšování pracovní spokojenosti a motivace zaměstnanců, neboť spokojenost zaměstnanců výrazně ovlivňuje pracovní výkonnost, pracovní absenci, loajalitu zaměstnanců a odráží se v kvalitě služeb a spokojenosti klientů.

Bakalářská práce přináší vymezení základních souvislostí týkajících se pojmu motivace v souvislosti s pracovním výkonem státních zaměstnanců. Práci je proto možné využít pro další výzkum v oblasti personalistiky a aplikování motivačních nástrojů ve veřejné správě.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Literární zdroje:

1. ADAIR, J. *Efektivní motivace*. Praha : Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80- 86851-00-1.
2. ARMSTRONG, M. *Personální management*. Přeložil J. Koubek. 1. vydání. Praha :Grada Publishing 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
3. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přeložil J. Koubek. 8. vydání. Praha : Grada Publishing 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
4. BEDRNOVÁ, EVA, NOVÝ, IVAN a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené vydání. Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
5. ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Praha : Management Press, 2003. 184 s. ISBN 80-85943-81-6.
6. ERNEKER, J. *Řízení a komunikační dovednosti*. České Budějovice : VŠERS, 2005. 98 s. ISBN 80-86708-13-6.
7. ERNEKER, J. *Sociální komunikace ve veřejné správě*. České Budějovice : VŠERS, 2007. 136 s. ISBN 978-80-86708-47-8.
8. ERNEKER, J. *Základy komunikace*. České Budějovice : VŠERS, 2004. 65 s. ISBN 80-86708-02-0.
9. FOOT, M. HOOK, C. *Personalistika*. Praha : Computer Press, 2002. ISBN 80- 7226-515-6.
10. FREEMANTLE, D. *BIZ – 50 maličností, které mají velký vliv na motivaci a vedení týmu*. Praha : Management Press, 2006. ISBN 80-7261-147-X.
11. HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
12. HEJDA, J. PŘIBYL, K. *Správní právo I*. České Budějovice : VŠERS, 2005. 101 s. ISBN 80-86708-08-X.
13. HEJDA, J. PŘIBYL, K. *Správní právo*. České Budějovice : VŠERS, 2005. 191 s. ISBN 80-86708-23-3.
14. HENDRYCH, D. *Správní věda - Teorie veřejné správy*. Praha : ASPI Publishing, 2003. 196 s. ISBN 80-86395-86-3.

15. HORZINKOVÁ, E., NOVOTNÝ, V. *Organizace veřejné správy*. Praha : Policejní akademie ČR, 2005. 137 s. ISBN 80-7251-191-2.
16. KÁŇA, P. *Základy veřejné správy*. 2. přepracované a doplněné vydání. Ostrava : Montanex, 2007. 375 s. ISBN 978-80-7225-244-2.
17. KOONTZ, H. WEHRIG, X. *Management*. Přeložil V. Dolanský. 10. vydání. Praha : Victoria Publishing 1993. 660 s. ISBN 80-85605-45-7.
18. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vydání. Praha: Management Press, 2001. 356 s. ISBN 80-85943-51-4.
19. KRNÍNSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*. Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2002. 200 s. ISBN 80-8069-105-3.
20. MAYEROVÁ, M. *Stres, motivace a výkonnost*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 1997. 136 s. ISBN 80-7169-425-8.
21. MERKL, A. *Obecní právo správní*. Praha, 1932.
22. NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vydání. Praha : Management Press 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.
23. NOVÝ, I. a kol. *Interkulturální management: Lidé, kultura a management*. Praha : GRADA, 1996. 143 s. ISBN 80-7169-260-3.
24. PLAMÍNEK, J. *Synergický management*. 1. vydání. Praha : Argo, 2000. 328 s. ISBN 80-7203-258-5.
25. PLAŇAVA, I. *Průvodce mezilidskou komunikací – přístupy, dovednosti, poruchy*. Praha : Grada Publishing, 2005. 146 s. ISBN 80-247-0858-2.
26. POMAHAČ, R., VIDLÁKOVÁ, O. *Veřejná správa*. Praha : C.H.Beck, 2002. 278 s. ISBN 80-7179-748-0.
27. PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vydání. Praha : VŠE v Praze, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.
28. REKTOŘÍK, J., ŠELEŠOVSKÝ, J. *Strategie – komunikace – řízení*. Díl IV. Brno : Masarykova univerzita, 2002. 128 s. ISBN 80-210-2957-9.
29. SANG H.KIM. *Tisíc a jeden způsob jak motivovat sebe i druhé*. 2. vydání. Praha : Management Press, 2003. ISBN 80-7261-078-3.
30. SBORNÍK: *Veřejná správa v České republice*. Praha : Ministerstvo vnitra ČR, 2005. 120 s. ISBN 80-239-4709-5.
31. SKOŘEPA, L. ERNEKER, J. *Řízení a manažerské dovednosti*, 1. díl. České Budějovice : VŠERS, 2006

32. STÝBLO, J. *Manažerské motivační strategie*. 1. vydání. Praha : Management Press 1992. 74 s. ISBN 80-85603-05-5.
33. ŠTĚPANÍK, J. *Umění jednat s lidmi 2. Komunikace*. Praha : GRADA Publishing, 2005. 164 s. ISBN 80-247-0844-2.
34. VLÁČIL, J. *Veřejná správa: sociálně-psychologické problémy v historii a současnosti*. Praha : Linde, 2002. 322 s. ISBN 80-7201-379-3.
35. WRIGHT, G. NEMEC, J. *Management veřejné správy – teorie a praxe*. 1. vydání. Praha : Ekopress, s. r. o., 2003. 419 s. ISBN 80-86119-70-X.
36. ZÁKONY V/2008. Český Těšín : *Poradce*, 2008. ISBN 978-80-7365-300-2.

Elektronické zdroje:

1. FARKOVÁ, M. *Úvod do psychologie*. Praha: VSJAK, 2002. CD-ROM
2. Portál *Ministerstva vnitra*. Dostupné na <<http://web.mvcr.cz>>
3. Portál *Podpory rozvoje leadershipu*. Dostupný na <www.vedeme.cz>
4. Portál *Státní správy*. Dostupné na <www.statnisprava.cz>
5. Portál *Svazu měst a obcí České republiky*. Dostupné na <<http://www.smocr.cz/cinnost/informatika/strategieefektivni-verejne-spravy-a-pratelske-verejne-sluzby.aspx>>

ABSTRAKT

PRÁGROVÁ, M. *Stimulace a motivace pracovníků veřejné správy: Bakalářská práce*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, o. p. s., 2009. 62 s. Vedoucí bakalářské práce: prof. PhDr. Jaroslav Erneker, DrSc.

Klíčová slova: efektivita, motivace, pracovní výkon, řízení lidských zdrojů, stimulace, teorie pracovní motivace, úředník, veřejná správa

Bakalářská práce řeší problematiku lepšího využití pracovní síly, spojené s řízením výkonu a zvyšováním produktivity. K řešení těchto problémů přispívá zvolená pracovní motivace. Cílem práce je poukázat na otázku motivování zaměstnanců ve veřejné správě. Pozornost je věnována moderním metodám řízení a nastavení vhodných motivačních nástrojů, které jsou předpokladem pro kvalitní pracovní výkon v oblasti veřejné správy. Práce charakterizuje veřejnou správu, státní zaměstnance a shrnuje faktory ovlivňující pracovní motivaci. Součástí bakalářské práce je dále analýza role vedoucího pracovníka v oblasti vedení lidí a specifikace jednotlivých funkcí v oblasti efektivního řízení lidských zdrojů.

ABSTRACT

PRÁGROVÁ, M. *Introduction of incentives and motivation staff public administration: Bachelor's Thesis*. České Budějovice: The College of European and Regional Studies, o. p. s., 2009. 62 p. Supervisor: prof. PhDr. Jaroslav Erneker, DrSc.

Key words: effectiveness, motivation, work performance, human resources management, introductions of incentives, work motivation theory, administrative officer, public service

This Bachelor's Thesis addresses the topic of the better utilization of manpower in parallel to performance management and productivity increase. The chosen work motivation contributes to solving these problems. The objective of this thesis is to emphasise the issue of the motivation of public service personnel. Attention is focussed on modern management methods and setting the appropriate motivation tools which are a prerequisite for a quality work performance in the field of public administration. This Bachelor's Thesis describes public service and state employees and summarizes those factors that influence work motivation. A further part of this Bachelor's thesis is an analysis of the Chief Officer's role in the area of the management of people and a specification of the individual functions in the area of human resources management.