

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ

ANTROPOLOGIE

OHODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU JAKO MOTIVAČNÍ
NÁSTROJ VE STÁTNÍ SPRÁVĚ

Bakalářská práce

Obor studia: Andragogika v profilaci na personální management

Autor: Jana Chaloupecká

Vedoucí práce: PhDr. Veronika Gígalová, Ph.D.

Olomouc 2021

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma „*Hodnocení pracovního výkonu jako motivační nástroj ve veřejné správě*“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne.

Podpis.....

Poděkování:

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu doc. Ing. Jiřímu Koláři, Ph.D. ředitelovi Drážního úřadu za dovolení sběru dat na Územním odboru Drážního úřadu v Olomouci a pak paní Ing. Jarmile Wágnerové ředitelce odboru Drážního úřadu územní odbor v Olomouci za trpělivost, vstřícnost a nápomocnost se sběrem dat pro tuto bakalářskou práci.

Děkuji.

Anotace

| | |
|-----------------------------|---|
| Jméno a příjmení: | <i>Jana Chaloupecká</i> |
| Katedra: | Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie |
| Obor studia: | <i>Andragogika v profilaci na personální management</i> |
| Obor obhajoby práce: | <i>Andragogika v profilaci na personální management</i> |
| Vedoucí práce: | PhDr. Veronika Gígalová, PH.D. |
| Rok obhajoby: | 2021 |

| | |
|---------------------------------------|--|
| Název práce: | Ohodnocení pracovního výkonu jako motivační nástroj ve státní správě |
| Anotace práce: | Bakalářská práce se zaměřuje na problematiku ohodnocení a motivace ve státní správě. Cílem práce je popsat základní pojmy spojené s motivací, státní správou, specifika byrokratické organizace a motivaci státních zaměstnanců (úředníků) v takto specifickém prostředí. Bakalářská práce zahrnuje i praktický výzkum. |
| Klíčová slova: | Motiv, motivace, byrokracie, státní správa, veřejná správa, osobní hodnocení. |
| Title of Thesis: | Appraisalment of work performance as motivation instrument in state administration |
| Annotation: | This bachelor thesis deals with appraisalment of work as a motivation in public administration. The purpose is describe basic terms connected wit motivation, state administration, specific of bureaucracy organisation and motivation of state employees (office workers) in so specific environment. This bachelor thesis contains also a practic research. |
| Keywords: | Motive, motivation, bureaucracy, state administration, public service, personal evaluation. |
| Názvy příloh vázaných v práci: | Příloha č.1 – Dotazníkové šetření |
| Počet literatury a zdrojů: | 24 |
| Rozsah práce: | 66 604 (včetně přílohy) |

Obsah

| | |
|--|----|
| Úvod: | 7 |
| 1. Motivace | 9 |
| 1.1. Síla motivu | 10 |
| 1.2. Druhy motivů | 11 |
| 2. Motivační nástroje-motivátory | 13 |
| 3. Správní pojmy | 14 |
| 3.1. Veřejné správa..... | 14 |
| 3.2. Samospráva | 15 |
| 3.3. Státní správa | 15 |
| 3.4. Státní služba | 16 |
| 3.5. Služební orgán..... | 16 |
| 3.6. Služební úřad..... | 16 |
| 3.6.1. Vedoucí služebního úřadu | 16 |
| 3.7. Služební poměr..... | 17 |
| 3.8. Státní zaměstnanec | 18 |
| 4. Byrokratická organizace | 20 |
| 4.1. Modely zaměstnanosti ve veřejné správě..... | 22 |
| 4.1.1. Kariérní model | 22 |
| 4.1.2. Poziční model..... | 24 |
| 5. Motivace ve státní správě | 25 |
| 5.1. Racionální motivy dle Perry a Wise..... | 25 |
| 5.2. Motivы založené na normách | 26 |
| 5.3. Emoční motivy | 26 |
| 5.4. Projevy motivace..... | 27 |
| 6. Odměňování státních zaměstnanců | 28 |
| 6.1. Platový tarif a platové třídy | 29 |
| 6.2. Netarifní složky platu | 30 |
| 6.2.1. Osobní příplatek | 30 |
| 6.2.2. Příplatek za vedení | 31 |

| | |
|---|-----------|
| 6.2.3. Příplatek za službu přesčas..... | 31 |
| 6.2.4. Příplatek za službu ve ztíženém prostředí..... | 31 |
| 6.2.5. Zvláštní příplatek | 31 |
| 6.2.6. Odměna | 32 |
| 6.4. Slad'ování rodinného a osobního života státních zaměstnanců..... | 33 |
| 7. Služební hodnocení..... | 35 |
| 7.1. Skladba a metoda hodnocení..... | 37 |
| 7.2. Výsledek hodnocení..... | 39 |
| 8. Praktická část. | 41 |
| 8.1. Povinnost úředníka poskytnout informace..... | 41 |
| Cíl výzkumu..... | 43 |
| Metody výzkumu | 44 |
| Respondenti..... | 45 |
| Motivace vnitřní vs. motivace vnitřní | 46 |
| Spokojenost s prováděným hodnocením..... | 49 |
| Slad'ování pracovního a osobního života..... | 50 |
| Zhodnocení dalších výsledků..... | 53 |
| Zhodnocení..... | 54 |
| Závěr..... | 55 |
| Prameny: | 57 |
| Seznam grafů: | 59 |
| Seznam tabulek..... | 59 |
| Přílohy:..... | 60 |

Úvod:

Základním smyslem existence jakékoli organizace je výkon určité cílené pravidelné činnosti vůči dalšímu subjektu. To by nebylo dlouhodobě možné bez výkonných a efektivních zaměstnanců. Jak ale zajistit takového zaměstnance? Odpovědí je v ideálním případě správná dlouhodobá a udržitelná motivace pomocí rozličných motivátorů. Organizace z režimu soukromého sektoru mají velkou svobodu pro vystavění motivačního systému pro své zaměstnance pomocí rozličných benefitů. Odlišné to ale může být v organizaci z veřejného sektoru.

Ve veřejném sektoru (a potažmo státní správě) je, stejně jako veškeré další procesy, i ohodnocení pracovního výkonu zaměstnance podřízeno principu legality. Veškeré benefity a motivátory jsou vymezeny již existující legislativou. Může se to zdát jako velká výhoda – zaměstnanec tak získá velkou míru jistoty a umožní zaměstnanci postupný vývoj a klidné prostředí pro seberealizaci, ale může se to jevit zároveň jako nevýhoda – byrokratický systém může jen velice pomalu integrovat náhlé změny, a tak ani není možné motivátory v případě potřeby okamžitě upravit. Je to pravda?

Cíl této práce je ověřit hypotézu reagující na výzkumnou otázku: “Nakolik byrokratický způsob řízení omezuje motivaci zaměstnanců?” Moje pracovní hypotéza říká, že motivace v byrokratické organizaci není omezena. Podpírám toto tvrzení další dílčí hypotézou a sice, že ohodnocení zaměstnance státní správy je „dané“ platnou legislativou a zaměstnanec státní správy ví, že oproti soukromé organizaci, která má širší možnosti změny pracovního ohodnocení (osobní ohodnocení, soutěž mezi zaměstnanci, mimořádné prémie, nebo naopak i sankcí apod.). Je sice v ohodnocení v porovnání se soukromou sférou omezen ale zároveň pozitiva zaměstnání ve státní správě převáží negativa (jako např. nejistotu

zaměstnání apod.) obsažená v zaměstnání ve sféře soukromé.

Zároveň chci dokázat, že zaměstnání ve veřejné správě si volí specifický druh zaměstnanců, kteří nacházejí i jinou než vnější motivaci ke svému výkonu. Tito zaměstnanci se především motivují pomocí pocitu uspokojení ze služby veřejnosti a oceňují stabilitu tohoto povolání.

Tyto hypotézy se pokusím ověřit pomocí elektronického dotazníku, kde se budu dotazovat nejen na hmotné benefity ale i na další benefity spojené třeba s možnostmi sladování pracovního a soukromého života, hodnocení pracovního výkonu ale třeba i na změny dosavadního pracovního režimu způsobené opatřeními během současné pandemie Covid19.

Dále se domnívám, že bude vnitřní motivace zaměstnance převažovat nad tou vnější ale tato premisa bude zřejmě rozdílná dle věku a pohlaví respondentů.

Své domněnky podepřu teoretickou částí práce, kde budu pracovat jak s primární, tak sekundární literaturou a také s platnou legislativou.

1. Motivace

Hlavní pojem a problematika této práce se zaměřuje na motivaci. Na začátku proto definuji obecně a motivaci úředníků pak uvedu zvlášť jako další kapitolu.

Výklad pojmu motivace vztahujeme k jeho předloze v latinském slově „movere“ – což má znamenat „pohybovati se“ (Stachová, 1997, s.189).

Motiv samotný označuje Bělohávek jako jednotlivý důvod, pohnutku pro dané chování. Motivy dle něj tvoří 2 složky: energizující a řídicí. Energizující dávají lidem energii a sílu k výkonu. Řídicí určují jedinci „směr“ – lidé se rozhodují pro konkrétní věc na základě takové pohnutky.

Motivace je potom pojem označující psychologický proces, který různými způsoby a pomocí různých nástrojů ovlivňuje lidské chování, které vychází z biologických zdrojů (Hartl & Hartlová, 2000, s.328).

Armstrong ve své literatuře užívá pojem motivace pro označení cíleně orientovaného chování – v užším pojetí již hovoří o procesu. Při motivaci lidé očekávají, že jejich konkrétní akce (jejich chování, výkon apod.) bude mít za výsledek dosažení určitého cíle a žádané odměny, která uspokojí jejich vlastní potřeby (Armstrong, 1999, s. 295-296). Motivace je pak u jedince určitý proces, který je podnícený vědomím a mimovolným nacházením dalších neuspokojených potřeb. Na začátku celého procesu je tedy potřeba. Následuje stanovení cíle, jehož dosažení (jedinec volí kroky, které k tomuto splnění nejspíše povedou a plní je) by mělo vést k získání odměny a uspokojení potřeby. V situaci, kdy ani po dosažení cíle, není potřeba uspokojena, je pravděpodobné, že se jedinec znovu k takto stanoveným krokům nevrátí.

1.1. Síla motivu

Samotná existence cíle, potřeby často ale nevede k jejich uspokojení. Podle Říčana ani velmi silné motivy nestačí k dosažení cíle, pokud jedinec nemá potřebné schopnosti. Zároveň ani velké kompetence (tedy to, co obdržíme při dosažení cíle) nestačí k zahájení akce a často ani k vytrvalosti. Pokud je kterákoliv z veličin v tomto procesu nulová (motivace, kompetence, schopnosti...), pak i výsledek bude nulový (Říčan, 2005, s.178). V tomto kontextu hovoříme o síle motivu.

Sílu motivu ovlivňují určité faktory: vnitřní stav subjektu (např. doba, kdy naposled vznikl nějaký větší vnější podnět-přidělení speciálního úkolu, povýšení), přítomnost a povaha nabídky (existence a dosažitelnost předmětu – potřeby). Možné překážky u tohoto faktoru mohou motivaci zvýšit, pokud není nepřekonatelná. Jako další faktor jmenujme individuální dispozici (např. touha jedince trávit čas s lidmi – v zaměstnání nebo při styku s klienty) (Říčan, 2005, s. 178-179).

1.2. Druhy motivů

K dosažení pracovní motivace můžeme využít 2 druhy motivů.

V prvním případě je zaměstnanec motivován sám sebou samotným výkonem práce, která uspokojuje jejich potřeby a očekávají od ní splnění svých cílů. Jsou to odpovědnost (k vykonávané práci i k sobě samému), volnost konat, možnost rozvíjet své dovednosti. Práce je v tomto případě pro jedince zajímavá, podnětná. Takový druh motivu nazývá Armstrong vnitřní. Opakem je pak motivace vnější. Při vnější motivaci pak zaměstnanec očekává motivaci od zaměstnavatele pomocí systému odměňování, zvýšení platu, pochval ale také i trestů: disciplinární řízení, kritika, snížení osobního ohodnocení apod.

V ideálním případě zaměstnání uspokojuje oba typy motivů (Tureckiová, 2004, s.57). Objevují se často i pracovníci, pro které není reálný výdělek hlavním zdrojem motivace a více oceňují jiné složky motivace. Bělohlávek hovoří hned o několika typech motivů.

Peníze - dle Bělohlávka významným motivem pro většinu lidí. Podmínkou je, aby pak zaměstnavatel tyto finanční zdroje měl a uměl s nimi správně naložit.

Osobní postavení – zaměstnanec touží vést lidi, rozhodovat a řídit. Dosažení postavení ale musí být v tomto případě získáno poctivou cestou, aby nevyvolávalo demotivaci v ostatních zaměstnancích.

Pracovní výkon, výsledky – jsou motivací pro taková zaměstnance, kteří mají citovou vazbu ke své práci. Je zde i jistý prvek soutěživost, rádi poměřují svůj výkon.

Přátelství na pracovišti a přátelská atmosféra.

Jistota – jedinci, kteří potřebují ve svém zaměstnání jistoty se často spokojí s nižším platem i nižším postavením. Neradi riskují ale rádi následují daná pravidla (tento typ motivace se bude v této práci ukazovat i nadále v následující kapitole).

Odbornost - je motivem pro ty, kteří se chtějí na pracovišti dále rozvíjet a nebo prosazovat svou vlastní odbornost.

Samostatnost – je často motivem pro silné a nezávislé jedince. Často ale takoví zaměstnanci mají problém s respektováním autorit.

Kreativita– zaměstnance láká tvořit nové cesty a postupy při výkonu zaměstnání (Bělohlávek, 2000, s. 42-43).

Takto sepsané druhy motivů jsou uvedeny v konceptu “tradičního“ zaměstnání. Zaměstnání ve státní správě je specifickým způsobem řízeno i odměňováno, a proto mu věnuji speciální kapitolu. Tato kapitola slouží jako výčet tradičních druhů motivů a jako zdroj pro srovnání odlišností při zaměstnání ve státní správě.

2. Motivační nástroje-motivátory

Motivační nástroje představují soubor instrumentů, které může manažer využívat při motivování svých zaměstnanců. Hlavním úkolem manažera je v této problematice identifikace žádané motivace. Tedy, jak dosáhnout svého cíle za co nejmenší investice do motivace svého zaměstnance, tak aby bylo jeho jednání hospodárné, zaměstnanci výkonní a v rámci možností i spokojení. Již neplatí rovnice, která ukazovala přímou úměru mezi finančním ohodnocením a výkonem zaměstnance. Krom peněžní motivace musí manažer využít i motivace další – nepeněžní (Blažek, 2011, 166 -167).

Většina lidí v produktivním věku tráví svůj čas v zaměstnání. Prvotní motivací bude skutečně zajištění vlastní existence. Dále musí zaměstnavatel zjistit, zda zaměstnanec neocení i nějaký další motivátory pro podporu svého výkonu. Veber zmiňuje např. komunikaci s lidmi o společné problematice, získání důvěry na pracovišti, uznání svých dovedností a znalostí (Veber, 2009, s.112).

Armstrong dělí takovéto motivátory na peněžní pobídky a peněžní odměny. Smyslem pobídky je podnítit lidi k dosažení speciálních cílů. Je to motivace přímo mířená na určitý cíl (např. snížení nákladů, kvalita služeb, pohotovost). Peněžní odměny pak zaštiťují především uznání a ocenění lidí za plnění jejich úkolů. (Armstrong, 1999, s.660-661)

3. Správní pojmy

Smyslem této kapitoly je vyčlenit oblast bádání v této práci. Předmětem jsou státní zaměstnanci a jejich motivace, a proto definuji z organizačního hlediska instituce a organizaci jejich činnosti. Toto shrnutí je nutné pro navázání na praktickou část této práce.

Prvním základním pojmem je veřejná správa jakožto oblast zájmu respondentů ve výzkumné části této práce.

3.1. Veřejné správa

Pro celkový kontext této práce je třeba stručně definovat souhrnný – multidisciplinární pojem veřejná správa. Veřejnou správu můžeme definovat pomocí okruhu jejích činností, která se zabývá aktivními řešeními a organizací širokého spektra společenských situací. Je to tedy soubor záměrných činností vykonávaných veřejnými subjekty, mezi které řadíme stát, územní společenství občan na obecní úrovni i jiné samosprávné celky, dále pak zájmová a profesní společenství (Pomahač, 2013, str. 4). Tyto celky sledují ochranu a zajištění veřejného zájmu (věcí obecně prospěšných, obecníc, regionálních, státních) (Sládeček, 2013, s. 18–19). Pro veřejnou správu je poté typická omezenost a vázanost právem (Pomahač, 2013, str. 4)

Při konkretizaci pojmu „veřejná správa“ dle Hendrycha nacházíme dvojí pojetí. Materiálním pojetím je myšlena určitá (správní) činnost, a to bez zohlednění druhu instituce, která tuto činnost vykonává (také se používá označení funkční pojetí). Formálním nebo také organizačním pojetím pak označujeme systém zařízení a organizací, která správu provádějí. Důraz je zde kladen nikoliv na činnost, ale ty organizace, které mají státem svěřenou působnost a pravomoc řešit specifické veřejné úkoly (Hendrych, 2014, s. 66-

69). Veřejná správa se poté dělí na dvě hlavní složky, na samosprávu a státní správu.

3.2. Samospráva

Samospráva se společně se státní správou podílí na spravování veřejných záležitostí a zároveň reprezentuje vlastní samosprávnou moc.

Z této definice vyplývá, že hlavním úkolem samosprávy je zabránit centralizaci moci a posílit tak dělbu rovnoměrně na celém území.

Samospráva se dále dělí na územní samosprávu, zájmovou samosprávu a ostatní samosprávu. Územní samosprávou jsou obecní a krajská zřízení.

Zájmovou samosprávu pak tvoří stavovské orgány s nepovinným nebo povinným členstvím. Ostatní samosprávou označujeme např. veřejné vysoké školy (Průcha & Pomahač, 2002, s.66-69).

3.3. Státní správa

Státní správu České republiky vykonávají ministerstva, správní úřady s celostátní působností, orgány územně samosprávných celků, veřejné sbory a subjekty veřejného nebo soukromého práva, které mají tyto pravomoci udělené na základě zákona. Výkon těchto orgánů (organizací) je pak prováděn ve jménu státu a v jeho (a veřejném) zájmu. Jednotlivé orgány mezi sebou mají vztahy nadřízenosti a podřízenosti (Gadasová & Polián, 2000, s.9-10). Právě tyto orgány pak budou cílenou skupinou pro mé dotazníkové šetření. Je třeba toto rozlišit, protože státní zaměstnanci jsou zaměstnání v režimu státní služby a ten se od běžného zaměstnaneckého poměru liší.

3.4. Státní služba

Výkon státní služby upravuje §5 Zákona o státní službě. Krom tohoto odkazu lze celou státní službu definovat pomocí jejich zaměstnanců, kteří pracují ve správních úřadech (Hendrych, 2014, s.332). Státní služba obecně představuje veřejnoprávní poměr mezi státem a jím vybraným státním úředníkem. Tomuto úředníkovi jsou zákonem přiděleny úkoly z konkrétních oborů (Pomahač, 2013, s.15).

3.5. Služební orgán

Služebním orgánem označujeme takový orgán, který jedná a rozhoduje ve věcech týkajících se služebního poměru (§10 ZSs). Služebním orgánem pak nejsou pouze přímí nadřízení ale i další orgány. Mohou jimi být například generální ředitel státní služby, personální ředitel nebo i vedoucí služebního úřadu (Horzinková & Novotný, 2013, s.96).

3.6. Služební úřad

Pojem služební úřad zaštiťuje takové instituce, jejichž činnost je vymezena ZSs. Služebními úřady jsou poté označovány správní úřady zřízeny tímto zákonem a pak také může být služebním úřadem správní orgán nebo právnická osoba o které tak stanoví zákon (§3 a §4 ZSs).

3.6.1. Vedoucí služebního úřadu

Vedoucí služebního úřadu řídí veškerou činnost služebního úřadu. Dle §10 odst. 1 písm. d) ZSs je státním orgánem a následující § 14 odst.1 ZSs pak taxativně vymezuje výčet jeho úkolů. Pro toto postavení platí vztah nadřízenosti a podřízenosti. Především ve vztahu služebního úřadu k podřízenému služebnímu úřadu, kdy vedoucí služebního úřadu řídí taktéž činnost vedoucího podřízeného služebního úřadu a je tak vůči němu služebním orgánem (Bělecký, 2015, s.53-54).

3.7. Služební poměr

Služební poměr upravuje část druhá Zákona o státní službě. Je tak označen veřejnoprávní vztah založený na základě rozhodnutí vedoucího úřadu o přijetí uchazeče do služebního poměru na konkrétní služební místo. Dle zákona je možné přijmout zaměstnance do služebního poměru, jak na dobu určitou, tak na dobu neurčitou (např.: pokud nemá zaměstnanec složenou úřednickou zkoušku, nebo pouze dočasně nahrazuje nepřítomného zaměstnance apod.) (§21 ZSs).

Přijetí do služebního poměru je podmíněno několika základními podmínkami. Jsou to z mého pohledu obdobné podmínkám pracovního poměru v soukromé sféře (až na některé další podmínky, které zmíním dále). Potenciální státní zaměstnanec musí mít české státní občanství, musí dosáhnout věkové hranice 18 let, musí být svéprávný, bezúhonný a musí dosáhnout požadovaného vzdělání pro konkrétní služební místo. Krom toho musí být budoucí zaměstnanec pro práci zdravotně způsobilý a musí splňovat další specifické požadavky (znalost cizího jazyka, fyzická zdatnost, odborné vzdělání apod.) (§25 ZSs). Pro setrvání ve služebním poměru musí státní zaměstnanec mít složenou úřednickou zkoušku a složit přísahu věrnosti „do rukou“ nadřízeného orgánu. V podmínce složení úřednické zkoušky nebo povinnosti složit přísahu věrnosti vidím jeden ze silných aspektů, které mohou ovlivnit vnitřní motivaci zaměstnance pro výkon služby. Jsou to prvky „navíc“ které odlišují službu od pracovního poměru.

Mezi další hlavní rysy služebního poměru patří především stabilita zaměstnaneckého vztahu (krom již zmíněných výjimek), právní garance služebního a platového postupu, autonomní právní úprava služebního poměru, předem definované řešení sporů nebo i konkrétní vymezení práv a povinností osob ve státním poměru (Tomek, 2009, s.207-209). Právě ona garance služebního a platového

postupu tvoří jednu z předem omezených motivačních strategií, vyskytující se právě v soukromém sektoru.

3.8. Státní zaměstnanec

Pro tuto práci se jedná o klíčový pojem. O státních zaměstnancích hovoří ZSs v §6. ZSs uvádí, že státním zaměstnancem je fyzická osoba, která byla přijata do služebního poměru k výkonu některé z činností státní služby. Služební místo je omezeno nejvýše třemi obory služby. Výjimkou je služební místo představeného, které může být vymezeno až čtyřmi obory (ZSs §5).

Každému zaměstnanci náleží jeho služební označení. Jednotlivá označení jsou odstupňovaná dle dosaženého vzdělání spojeného se služebním místem státního zaměstnance. Dále je tak rozlišena i míra povinností zaměstnance a jeho ohodnocení na příslušném služebním místě. Dle §7 ods. 2 písm. a)-e) přísluší označení „referent“ služebnímu místu pro zaměstnance se středním vzděláním s výučním listem. „Odborný referent“ je označení pro pozici (služební místo) pro zaměstnance se středním vzděláním zakončeným maturitní zkouškou. „Vrchní referent“ je přiřazen místům s vyšším odborným vzděláním. Vysokoškolským vzděláním získaným v bakalářském programu je služební označení rada a k absolvovanému magisterskému služebnímu programu se přiřazuje místo „vrchního rady“.

„Představeným“ pak označujeme takového státního zaměstnance, který je oprávněn vést podřízené státní zaměstnance. Ukládá jim úkoly, organizuje, řídí a kontroluje výkon jejich služby a dává státním zaměstnancům příkazy (ZSs §9).

Respondenty praktické části této práce budou pak jen státní úředníci. Vynecháme tedy další státní zaměstnance a zaměříme se na ty, kteří se zabývají především prací na byrokraticky zaměřeném služebním místě.

Cílem této kapitoly bylo konkrétní vymezení vybraných pojmů ze správního pohledu a literatury interpretující legislativu. Zvláštní pozornost pak byla věnována pojmům státní správa, služební orgán, služební úřad, státní služba, státní zaměstnanec a služební poměr. Díky vymezení pojmů v této kapitole jsem pak mohla vybrat orgány jejichž zaměstnanci budou respondenty mé praktické části práce a zorientovat se ve struktuře osloveného orgánu (organizace).

4. Byrokratická organizace

Tato kapitola se zabývá specifiky týkající se státní správy. Samotný termín "byrokracie" je výjimečně mnohoznačný. Dle Kellera znehodnocujícím způsobem označuje organizaci veřejné správy, nebo také neúčinnost jiné organizace. Může také označovat nevyhnutelný zásah státu hospodářského a sociálního života a může dokonce označovat mechanismus, který ohrožuje lidskou svobodu (Keller, 2007, s.10). Tento výklad mi už ale přijde zbytečně negativistický.

V kontextu této problematiky se vyskytuje také pojem formální organizace. Tento pojem definujeme jako uměle vystavěný sociální útvar, který je vybaven normativními procedurami. Cílem těchto procedur je mobilizace a koordinace kolektivního úsilí k dosažení potřebných cílů (v tomto případě ochrana a činnost v rámci veřejného zájmu).

Moderní byrokracie je výsledkem snah o optimalizaci fungování velkých organizací a snaží se je udělat ještě racionálnější. Byrokracie podle Kellera blokuje tvůrčí potenciál a omezuje možnost volby. Tento jev má ale i světlou stránku a sice, že jedince nutí najít své místo ve vykonávání společného záměru. Zároveň zabraňuje, aby si jedinec uzuproval na základě své pozice příliš moci a snažil se tak naplnit jen svůj osobní zájem (Keller, 2007, s.11). Samotná byrokracie svými zásadami legality vytváří systém brzd a protiváh. Kde je zabraňováno jak tvořivé činnosti (zasahující mimo mantinely legality), tak prosazování egoistických ambic.

Keller hovoří i o pozitivních rysech byrokracie. Jako prvního „obhájce“ byrokracie zmiňuje Maxe Webera. Ten moderní byrokracii oceňoval v porovnání s libovůlí předbyrokratických forem správy, kdy nebyl takový legální rámec omezení moci v rukou jednotlivců.

Krom Maxe Webera zmiňuje Keller i Francise a Stona, kteří na základě výzkumu objevili na byrokracii převážně pozitivní prvky. Jejich závěry podnítili především zaměstnanci úřadu práce (byrokraté, úředníci), kteří kladli velký důraz nejen na dodržování předpisů a zákona ale i na vztah k adresátům správy (klientům, občanům). Tento vztah je možná neosobní ale pečlivý. Neosobnost dle jejich závěrů vyvažují přátelské vztahy mezi úředníky.

Alex Inkels nachází ve velkých formálních organizacích velký potenciál-především v rozvojových zemích. Účast ve velkých formálních organizacích pomáhá zaměstnanci v otevírání se novým zkušenostem, nezávislosti a vytváří odpor k pasivitě a fatalismu (u neformální organizace by třeba právě snížení jistoty zaměstnání mohla takovýto vývoj brzdit) (Keller, 2007, s.145-146).

Vyskytují se i další "obrání byrokracie" ale pro účely této kapitoly je třeba zdůraznit rozdíl ve zmíněných myšlenkách. Chybou byrokracie není z pohledu organizace zaměstnanců její samotná existence – pouze pomalá změna legislativy, která ji řídí. Ostatně jako i v soukromém sektoru vždy určují spokojenost s danou firmou její klienti a klienti nevyhnutelně přijdou do kontaktu se zaměstnanci organizace. Je tedy přímo na zaměstnancích, jak bude jejich organizace přijímána společnostmi. Pomalost byrokracie ale obhájí i Charles Perrow, který klade na druhou stranu pomalosti stabilitu, vytrvalost a předvídatelné jednání (projev zásady legitimního očekávání). Keller interpretuje Perrowa i dále. Perrow obhájí i vysokou míru hierarchie v organizaci tím, že čím výše postavený úředník, tím více potřebuje poradců pro informované konzultace-je zde opět rozložení moci do vícero osob a odpovědnost je tak na každé pracovní pozici. (Keller, 2007, s.146 -147).

V této podkapitole jsem uvedla některé klady a některé zápory byrokracie jako organizace. Dále se budu zabývat zaměstnáním v takové

organizaci. Pro účely této práce se budu věnovat modelům zaměstnanosti a opět uvedu jejich klady a zápory.

4.1. Modely zaměstnanosti ve veřejné správě

Ačkoliv se v této práci zabývám užším výběrem z celku všech zaměstnanců veřejné správy-tedy státními zaměstnanci je možné aplikovat modely veřejné správy dle Leštinské a kol. i na zaměstnance správy státní. Většinou není na dané struktuře zastoupen pouze jeden model a napříč státní správou bychom nacházeli spíše modely odpovídající smíšení dvou hlavních modelů. Tyto hlavní modely jsou- karierní a poziční (někdy také smluvní). Karierní model je více vlastní kontinentálnímu evropskému právnímu systému, zatímco poziční model byl historicky více využíván v prostředí anglo-saského nebo amerického právního systému.

4.1.1. Karierní model

V karierním modelu je zaměstnání ve státní správě vnímáno jako celoživotní profesní dráha. Pro nově zaměstnané uchazeče (na začátku jejich pracovní kariéry) o služební místo jsou vyhrazeny speciální nástupní pozice. Tento systém se vyznačuje striktně legislativně vymezenými požadavky pro postup (povýšení) kladenými na úředníka. Obecně zde platí trvalost a nezrušitelnost pracovního poměru – tj. po splnění předem stanovených podmínek je úředník uveden do tzv. definitivního poměru. Tento poměr je možno rozvázat ze strany zaměstnavatele jen na základě udělení nejvyšší možné disciplinární sankce, která dále vede k propuštění úředníka. Dalším prvkem tohoto modelu je poté princip seniority, kdy je mzdový a postupový systém podmíněn počtem odsloužených let. Krom těchto prvků je pro karierní model obvyklé i přetrvání některých povinností zaměstnance i po odchodu do výslužby nebo jiném ukončení služebního poměru (např. mlčenlivost)

Pro tento model je dle Leštínské několik výhod ale i nevýhod. Hlavními výhodami zde označují vyšší právní jistotu a stabilitu pracovního poměru. Je zde prostor na systematický rozvoj kvalifikace a je přispívá tak ke vzniku profesionálního, loajálního a zkušeného úřednického aparátu (na odpovědné funkce se dostávají jen ti nejzkušenější a služebně nejstarší zaměstnanci). Jako nevýhody označují autoři, a já musím souhlasit, vznik určitého rozdělení pracovního kolektivu dle „třídy“ (nebo služebního místa a tím pádem dle věku nebo odsloužených let – v přímé závislosti) – větší rozdíly v jednotlivých pozicích, dále uzavřenost a zpomalenost systému. Předem „daný“ služební postup jen velmi málo podporuje vlastní iniciativu, výkon a rozvoj úředníka. V důsledku toho jsou na vedoucí místa (představení apod.) obsazena staršími úředníky, blížících se penzijnímu věku. (Leštínská a kol., 2006, s. 9-10). Na základě těchto informací se pak domnívám, že zde vzniká i méně příznivé pracovní podnebí, vzhledem k možnému ztížení komunikaci na pracovišti, způsobené, krom jiného i, věkovou bariérou.

Tento kariérní systém nejspíš vyhovuje takovým jednotlivcům, kterým vyhovuje především jistota a stálost zaměstnání, kde nemusí příliš spěchat na další rozvoj nebo na podání „nadstandardního“ výkonu. Z hlediska uspokojení potřeb (např. dle Maslowovy pyramidy) si tito jedinci uspokojí v takovémto systému především základní materiální potřeby.

4.1.2. Poziční model

V tomto systému je uchazeč o služební místo přijímán na základě jeho reálné kvalifikace bez ohledu na předchozí praxi (a třeba i věk). Zaměstnanec má šanci na kariérní postup více ve svých rukou – je zde šance na postup založená na pracovních zásluhách. Povýšení není automatické-dle zákona v závislosti na odsloužených letech. Princip seniority zde tedy neplatí. Opět se zde nacházejí určité výhody a nevýhody. Výhodou je, že tento systém je mnohem dynamičtější. Je zde vyšší variabilita a více možností při výběru kandidátů na služební místa. (Leštinská a kol., 2006, s.10). Můžeme předpokládat, že v tomto systému jsou úředníci, i jinak motivovaní ke zvyšování kvalifikace nebo také i jen k lepšímu pracovnímu výkonu na jejich stávající pozici. Je zde více prostoru pro realizaci vyšších úrovní potřeb (dle Maslowovy pyramidy) jako je třeba potřeba uznání a úcty (potenciálně třeba i od staršího kolegy) a seberealizace.

5. Motivace ve státní správě

V této kapitole propojím předcházející kapitoly do kontextu problematiky této práce a nabídnu hlubší vhled na problematiku v takto specifickém prostředí. Jako převažující podklad využiji pro tuto kapitolu především z e zdroje pocházející od dvou amerických ekonomů Perryho a Wise, kteří se v 90. letech 20. století začali hlouběji věnovat tomuto tématu. Jejich teorie se souhrnně označuje PMS (Public service motivation).

Podle jejich teorie je pro zaměstnance veřejné správy (budu používat toto označení, protože veřejná správa je nadřazenou množinou státní správy a lépe odpovídá originálu zdroje) typické motivování pocitem toho, že mohou pro společnost něco změnit a zároveň ochraňují veřejný zájem. Pro úředníky je to především vnitřní motivace oproti soukromým organizacím, kde převažuje vnější motivace.

Podle Perryho se motivace zaměstnanců veřejného sektoru výrazně liší od ostatních už samotnou volbou povolání. Samotné vnitřní motivy pak Wise a Perry dělí do tří skupin: racionální motivy, motivy založené na normách a emoční motivy (Perry & Wisse , 1991, s.368)

5.1. Racionální motivy dle Perry a Wise

Ačkoliv jsme výše řekli, že motivy zaměstnanců veřejné správy jsou většinou altruistické, jsou některé ve své podstatě i racionální a slouží zaměstnanci k uspokojení jeho potřeb. Za takové motivy označujeme motivaci pomocí spoluúčasti na veřejné politice a závazek k veřejnému programu. Tyto jsou pak závislé na osobní identifikaci s programem a touhou jej prosadit/pomoci ho utvářet. Zaměstnanec slouží veřejnému zájmu a zároveň uspokojuje svou potřebu.

5.2. Motivy založené na normách

Tento motiv se více zaměřuje na vlastenectví a loajalitu k zemi dané správy. Je více zaměřený na loajalitu k vládě a systému jako celku, sociální spravedlnosti, více se zde prosazuje touha sloužit veřejnému pořádku a zájmu. Úlohou zaměstnanců motivovaných tímto motivem je pomoc lidem žijícím např. v sociální nespravedlnosti začleněním do systému pomoci státu apod.

5.3. Emoční motivy

Zaměstnanec je motivován plnit veřejný program, pokud on sám věří jeho sociální důležitosti. Rozdílem oproti předchozích motivů je jeho trvání. Motiv sociální důležitosti se jeví trvanlivější než ten, který je založený na osobní identifikaci.

Další dva ekonomové Fredericson a Hart se více zaměřili na motivy spojené s dobročinným vlastenectvím. Tento motiv je dle jejich přesvědčení nejdůležitější pro zaměstnance veřejné správy v demokratickém státě. Hovoří o něm jako o nepodmíněné lásce ke všem lidem a touze chránit jejich práva zaručená zákonem (Fredericson & Hart, 1985, s.549).

V reálné situaci jsou zaměstnanci veřejné správy vnitřně motivováni kombinací těchto motivů. Převažující motiv se během kariéry a na základě dalších životních zkušeností mění.

5.4. Projevy motivace

Typ motivace ovlivňuje jednotlivce na mnoha úrovních. Ovlivňuje samotnou volbu tohoto zaměstnání, chování úředníka při výkonu služby i mimo ni i výkon samotné organizace.

1. Pokud je jedinec více motivován individuální motivací k práci ve veřejném sektoru, nejspíše se bude o takovou pozici ucházet.

Tento výrok Wise a Perry ve svém článku podporují výsledky dalších studií. Významnou z nich je studie R. Blankové (rok 1985). Blanková se zabývala prvky, které ovlivňují volbu mezi veřejným a soukromým sektorem. Dle její studie do veřejné sféry více míří ženy nebo veteráni a také lidé vzdělanější a s více pracovními zkušenostmi. Tyto skupiny jsou spíše motivovány náplní práce než odměnou.

2. Čím vyšší motivace k práci, tím je vyšší individuální výkon pracovníka.

Tento výrok Perry a Wiseová dále rozvádějí. Zaměstnanci se dle tohoto výroku cítí odpovědni za svou práci. Mají možnost projevit loajalitu k zemi a jejímu obyvatelstvu, realizují sociální programy, chrání zvláštní zájmy. Oddaný zaměstnanec podává vyšší výkony.

3. Pokud organizace veřejné správy dokáže obsadit služební místa hlavně zaměstnanci s vysokou motivací k práci ve veřejné správě, nemusí vytvářet tolik utilitárních nabídek. Výkon jejich pracovníků není tolik závislý na materiálních odměnách (Perry & Wisse, 1990, s.370 – 371).

Tento poslední výrok hovoří především o pobídkách utvářených pro vlastní prospěch zaměstnance. Prospěchové pobídky více působí na jedince, kteří jsou racionálně založeni. Zároveň zde zmiňují nemožnost vnímat veřejný sektor a soukromý sektor z hlediska odměn na stejné úrovni. Už jen kvůli menšímu zaměření jejich zaměstnanců na vnější motivaci.

6. Odměňování státních zaměstnanců

Základní legislativní zakotvené odměňování zaměstnanců veřejné správy je stejné jako úprava zaměstnání v soukromém sektoru. Ustanovení čl.28 Listiny základních práv a svobod ukládá, že „zaměstnanci mají právo na spravedlivou odměnu za práci a na uspokojivé pracovní podmínky. Podrobnosti stanoví zákon“. Dalším pramenem právní úpravy je ZSs §144 a dále. Plat státního zaměstnance je tvořen platovým tarifem (určený na základě zařazení do platové třídy a platového stupně) a povinných pravidelných či nepravidelných příplatků (za vedení, službu přesčas apod.) (Irena Kašparová in Vlčková, 2015, s.207-208).

Současné odměňování zaměstnanců ve státní službě je založeno na několika principech.

1. Odměňování zaměstnanců je upraveno zákonem. Některá ustanovení jsou dále upravena vládním nařízením, které konkretizuje podmínky pro získání dalších specifických částí platu.

2. Platový systém má čtyři složky.

3. Zařazení zaměstnance je limitováno jeho vzděláním a katalogem pro práci v jednotlivých platových třídách (služební místo je takto definováno a předem omezeno).

4. Základní určení platových stupnic je stejné pro všechna odvětví.

5. Rozpětí platového tarifu je dále odstupňováno. Odstupňování se řídí principem seniority (Bělecký,2015, s. 266-267)

6.1. Platový tarif a platové třídy

Tarifní systém tvoří 16 platových tříd. Tyto jednotlivé třídy jsou odrazem hodnocení složitosti, odpovědnosti a namáhavosti příslušících ke konkrétním služebním místům. Tento systém spolu s katalogem prací dokáže objektivně porovnat práce v různých odvětvích (Bělecký, 2015, s.167)

Zařazení státního zaměstnance do platové třídy se řídí několika kritérii. Zaměstnanec je zařazen dle činnosti, kterou vykonává do konkrétní platové třídy. V rámci rozptylu v této platové třídě se zaměstnanec umístí na základě započitatelné praxe. Jako započitatelná praxe se počítá doba výkonu služby (na stejném či jiném služebním místě či úřadu) a také doba výkonu obdobných činností (tato praxe se započte max. do výše 2/3 – dle míry užitečnosti této praxe pro konkrétní služební místo) (Kašparová in Vlčková, 2015, s. 219). Výjimku z těchto ustanovení uvádí Kašparová v udělení adekvátní platové třídy pro ty zaměstnance státní správy, kteří nevykonali úřednickou zkoušku. Těmto zaměstnancům bude náležet nejnižší platový tarif v příslušné platové třídě jejich služebního místa. Jakmile úředník zkoušku úspěšně absolvuje může se jeho tarif v platové třídě upravit, včetně zohlednění započitatelné praxe.

Další ovlivnění tarifu nabízí náhradní doba, která označuje takové období, kdy se zaměstnanec nemohl věnovat získávání praxe ze společensky významných důvodů. Celkem je možné takto získat 6 let a to za skutečné čerpání mateřské dovolené, rodičovské dovolené, trvalé péče o dítě nebo osobní péče o osobu závislou na péči jiné osoby (o nezletilé dítě apod.) (Kašparová in Vlčková, 2015, s. 209)

Na této Podkapitole je očividné, že stanovení platové třídy a platového tarifu se řídí především principem legality (vše je upraveno zákonem) a principem transparentnosti (systém zařazování není utajovaný).

Tuto skutečnost přiřazuji k jednomu z činitelů, které vytváří zaměstnání ve státní správě jistotu a zaručuje legální a spravedlivý postup výměry odměny za vykonanou práci.

6.2. Netarifní složky platu

6.2.1. Osobní příplatek

Je v ZSs upraven §131 a §149. Jedná se o nepovinnou složku platu. Osobní příplatek slouží k ocenění zaměstnance, který vykazuje dlouhodobý velmi dobrý výkon nebo plní více služebních úkolů, než je standardní. Osobní příplatek může být stanoven až do 50% výše platového tarifu nejvyššího platového stupně v konkrétní platové třídě. Pokud se zaměstnanec vyloženě uznávaným odborníkem zařazeným do 10. – 16. platové třídě, může být tento příplatek až 100 % platového tarifu nejvyššího stupně v jeho platové třídě (Kašparová in Vlčková, 2015, s. 210 – 211).

Osobní příplatek je možné i snížit, pokud zaměstnanec nedosahuje očekávaných výsledků. Osobní příplatek se přiděluje jednou ročně během služebního hodnocení nebo na návrh představeného (§149 ods.2 ZSs). Toto opatření má spíše motivační charakter pro nové státní zaměstnance. Jich by se jinak výměra osobního příplatku týkala až v 1. třetině následujícího kalendářního roku.

Osobní příplatek také podrobněji upravuje nařízení vlády č. 134/2015 Sb., o podrobnostech služebního hodnocení státních zaměstnanců a vazbě výsledku služebního hodnocení na osobní příplatek státního zaměstnance.

6.2.2. Příplatek za vedení

Dle §9 odst. 7 ZSs náleží příplatek za vedení představeným i jejich zástupcům, pokud tuto činnost vykonávají. Opět je tento příplatek odstupňován ale tentokrát dle místa výkonu služby (ústředním správním úřadu, správním úřadu s celostátní působností, správním úřadu s územní působností atd.). Tímto odlišením je vyjádřena míra odpovědnosti a náročnost vedení. Na příplatek za vedení je opět podmíněn úřednickou zkouškou.

6.2.3. Příplatek za službu přesčas

Vyčíslení tohoto příplatku je shodné jeho vyčíslením v soukromé sféře. Obdobně je upraven i výkon v dalších „časových omezeních“ za sobotu a neděli), práci v noční době (tam se příplatek řídí zákoníkem práce), za službu ve svátek (taktéž dle zákoníku práce) (Kašparová in Vlčková, 2015, s,214-216).

Tyto příplatky nebudou předmětem mého praktického výzkumu. A protože jsou upraveny obdobně jako u zaměstnanců v režimu soukromého sektoru, nebudu se jimi zabývat.

6.2.4. Příplatek za službu ve ztíženém prostředí

Tento příplatek upravuje nařízení vlády č.576/2006 Sb., a upravuje ty situace, kdy je výkon práce ovlivněn s mimořádnými obtížemi.

6.2.5. Zvláštní příplatek

Náleží zaměstnanci, který vykonává službu navzdory mimořádné neoropsychologické zátěži (Kašparová in Vlčková, 2015, 216). Tato skupina je opět příliš specifická a netýká se obvyklých služebních míst, jejichž náplní je hlavně kancelářská činnost.

6.2.6. Odměna

Odměna může být předělena státnímu zaměstnanci, který dobrovolně převezme plnění zvláštního úkolu. Další možností je zastoupení kolegy, který je ale zařazen do vyšší platové třídy a tím se sníží potenciální rozdíl v jejich platech. Výše této odměny je oproti soukromé sféře omezena na max.25 % ze součtu nejvyššího platového tarifu v dané třídě a nejvyššího osobního příplatku. Odměna náleží zaměstnanci jen pokud neskončí služební poměr před splněním úkolů, jejichž přidělením nárok na odměnu vznikl (Kašparová in Vlčková, 2015, s.217).

Tento souhrn některých příplatků k platu a možných odměn nám ukazuje, že systém odměňování je skutečně oproti soukromé sféře omezen. Zároveň ale ukazuje určité motivační příplatky a možnosti změn osobního ohodnocení, které mají potenciál změnit přístup zaměstnance k výkonu služby.

6.4. Sladřování rodinného a osobního řivota státních zamřstnanců

Tato podkapitola se věnuje slaňování pracovního a osobního řivota. Tato problematika se může na první pohled jevit něco, řím se zabývá hlavně soukromý sektor. Naštěstí je ale tento problém již integrován do ZSs v ř116 a dalších.

V ř116 ZSs stanoví, ře sluřební úřad vytváří podmínky pro sladění rodinného a sluřebního řivota státních zamřstnanců. Dále také uvádí různé způsoby, jak toho dosáhnout: rozvržení sluřební doby, pruřné rozvržení sluřební doby, možnost sjednání výkonu sluřbu na jiném místě (o tom podrobněji hovoří ř117) a zřizování řkolských zařizeních (předřkolské vzdělávání, nebo poskytování pēče o dítě v dětské skupině – družina apod.). Je možné také vymezit za tímto účelem krátkodobě i místnost v budově úřadu. Tyto výhody jsou pro státního zamřstnance omezeny několika podmínkami, a to: pēčí o dítě do 15 let, dlouhodobá pēče o osobu závislou ve II. a III. Stupni a také nesmí využití těchto podmínek výrazně omezit plnění úkolů sluřebního (Bělecký, 2015, s.230-231). Možnost výkonu sluřby z jiného místa je dále omezena. Zamřstnanec musí být dostupný pro sluřební úkony minimálně v rozsahu základní pracovní doby (pokud orgán povoluje pruřnou pracovní dobu). Tato výhoda se díky charakteru sluřby nevztahuje na „přepářkové“ státní zamřstnance, kteří musí být v osobním kontaktu s veřejností a pak ty pozice, jejichř náplní je práce se specifickými daty a informacemi, které nemohou opustit sídlo sluřebního úřadu (např. práce s archiváliemi, práce s utajenými informacemi apod.). Úřad se ale snaží být v těchto případech vstřicný a zajistí svým zamřstnancům technologické vybavení, nebo dovolí používat vybavení vlastní.

Problematika sladřování pracovního a osobního řivota při výkonu sluřby dle mého názoru zařtiřuje „balíček benefitů“ (jak bychom nejspíš nazvali tato opatření v soukromé sfēře), který může být cenným

motivátorem pro mnohé zaměstnance veřejné správy. Na tyto benefity se ve výzkumné části práce zaměřím především, protože jejich dostupnost je (oproti ohodnocení a příplatků) nehmotným motivátorem, který by mohl výkon práce velmi usnadnit vzhledem k rozvoji technologií a postupné elektronizaci veřejné správy.

Smyslem této kapitoly bylo ukázat z jakých složek se skládá odměňování státní správy a zároveň ukázat, že krom nehmotných motivů z předchozí kapitoly nabízí státní správa i jiné nehmotné motivy slibující optimalizaci sladování pracovního, osobního a rodinného života státních zaměstnanců. Rozsah a reálné poskytování těchto „benefitů“ bude předmětem praktické části této práce.

7. Služební hodnocení

Služební hodnocení je důležitým nástrojem ke zvyšování kvality státní správy a vztahuje se na všechny zaměstnance – stejně jako hodnocení v soukromém sektoru.

Armstrong definuje hodnocení jako proces, který stanoví relativní ceny práce v organizaci. Tvoří tak reálný podklad pro vytvoření spravedlivých a opodstatněných mzdových struktur. Zároveň slouží k porovnávání výkonu uvnitř organizace i mezi dalšími obdobnými organizacemi, protože nabízí možnost vzniku uceleného systému hodnocení. Armstrong také vytyčuje hlavní rysy hodnocení. Hodnocení by mělo být komparativním procesem (nemělo by se zabývat absolutními hodnotami). Zároveň by v hodnocení měly být prvky interpretace (posuzovací proces), kdy se při porovnání několika různých prací zohlední definice jejich úkolů (ve státní správě rozdělení služebních míst do platových tříd a tarifů). Hodnocení je analytický proces, který je založen na informovaném rozhodnutí. Samotnému hodnocení předchází sběr dat o práci jednotlivců a probíhá jejich komparace, analýza apod. Hodnocení je také strukturováno dle daných kritérií, která jsou aplikována na všechny zaměstnance tak, aby bylo možné získat racionálně srovnatelné informace (Armstrong, 1999, 609-610).

Služební hodnocení se ale liší od hodnocení v organizaci ze soukromého sektoru. Hodnocení ve státní správě opět podléhá principu legality a jeho principy, hodnotící škály a metody jsou předem přesně stanovené stejně jako sankce a opravné prostředky v případě udělení nepříznivého hodnocení. V soukromé organizaci jsou zcela jistě také stanovena pevná kritéria, pravidla a metody hodnocení. Jen tato pravidla nemají sílu zákona a neprobíhají tak oficiální (byrokratickou) cestou.

Služební hodnocení se řídí §155 ZSs a jeho aplikace je podrobněji vymezena i v nařízení vlády č. 134/2015 Sb., o podrobnostech služebního hodnocení na osobní příplatek státního zaměstnance a jeho příloh. Tento prováděcí právní předpis upravuje hlavně hodnotící kritéria. Zaměstnanec je hodnocen na základě předem stanovených pevných bodů hodnocení. Konkrétní služební orgán vybere předem ze seznamu v příloze č. 1 nařízení vlády č. 134/2015 Sb., kritéria, která odpovídají náplni činnosti na konkrétním služebním místě (Bělecký, 2015, s.281).

Hodnocení zaměstnanců se ve státní správě provádí jednou ročně, a to v prvním čtvrtletí kalendářního roku za celý uplynulý kalendářní rok. Výjimku tvoří ti zaměstnanci, kteří v uplynulém roce vykonávali správu pouze po dobu kratší šesti měsíců a dále ti zaměstnanci, kteří přecházejí na jiný správní úřad. Systém hodnocení zaměstnanců podléhá Ministerstvu vnitra (Bláhová in Vlčková, 2015, s.225).

Hodnocení je nedílnou součástí osobního spisu zaměstnance (Bláhová 2015, s.228).

Zákonodárce uložil povinnost služebnímu orgánu zpracovávat hodnocení státního zaměstnance. Konkrétně ho ale, dle §156 ods.1 ZSs a následujících, provádí nejbližší přímý nadřízený zaměstnanec. Hodnocení vedoucího služebního úřadu provádí náměstek pro státní službu nebo nadřízený služební orgán. Hierarchie hodnocení je upravena tak, aby vždy více nadřízený, nebo nezávislý hodnotitel hodnotil podřízeného.

7.1. Skladba a metoda hodnocení

Služební hodnocení státního zaměstnance se skládá z několika složek. Hodnotí se: znalosti a dovednosti, správnost výkonu státní služby, dodržování služební kázně a výsledky vzdělávání státního zaměstnance.

Do hodnocení znalostí státního zaměstnance spadá hlavně zaměstnancova znalost předpisů, postupů, pravidel apod. Dovednostmi je poté označován soubor schopností odrážející komunikační schopnosti státního zaměstnance (s klientem i mezi ostatními zaměstnanci), dále týmová spolupráce, jeho vlastní iniciativa při řešení úkolů, sebereflexe, sebeřízení, přesnost, pečlivost, organizovanost. Vedení a komunikace je hodnocena hlouběji u představených (Bláhová in Vlčková, 2015, s.226)

Při hodnocení správnosti výkonu státní služby se především sleduje rychlost, samostatnost a správnost plnění cílů dle legislativního rámce (náplň se mědí dle daného služebního místa).

Služební kázeň se do hodnocení promítá ve vztahu k přístupu zaměstnance k plnění jeho povinností (tyto povinnosti jsou předem stanoveny v právních předpisech, služebních předpisech a příkazech.

U výsledků vzdělávání jako hodnotícího prvku záleží na stanoveném cíli vzdělávání a na míře v jaké ho dokázal státní zaměstnanec dosáhnout.

V přístupu k hodnocení státního zaměstnance je třeba zohlednit rozličnost náplně činnosti jednotlivých služebních míst v jednotlivých třídách. Jednotlivé náplně činnosti se liší, a tak ani poměr kritérií hodnocení mezi sebou není stejný pro všechna služební místa. Obecně ale největší procento tvořící hodnocení tvoří výkon státní služby z hlediska správnosti, rychlosti a samostatnosti (s přihlédnutím k plnění individuálních cílů).

Jednotlivé oblasti se hodnotí na bodové škále, kdy např. u hodnocení správnosti, rychlosti a samostatnosti lze dosáhnout 7,5,3,1,0 bodů ale u hodnocení služební kázně pouze 1 nebo 0 bodů (zaměstnanec buď vykazoval služební kázeň, nebo jeho služební kázeň byla nedostatečná) atd. Výpočet pro přidělení konečného hodnocení se opět liší dle platové třídy, tarifu a příp. dalších konkrétních specifik (Bláhová in Vlčková, 2015, s.227-228).

V bodovací metodě vidí Armstrong několik nevýhod. Systémy pro bodovou metodu jsou složité na vytvoření i dodržování. Vytvářejí falešný dojem o vědeckosti a objektivitě této metody. Naštěstí se ale systém hodnocení ve veřejné správě vyvaroval dalších chyb, které Armstrong zmiňuje (kvalifikace všech prací v organizaci stejnou vahou jednotlivých faktorů, nerozlišení váhy faktorů a stejná škála přidělených bodů) (Armstrong, 1999, s.619).

V závěru služebního hodnocení je rozhodnuto, zda zaměstnanec dosahoval: vynikajících výsledků, dobrých výsledků, dostatečných výsledků, nebo nevyhovujících výsledků. Zároveň je v závěru uvedeno návrh na zvýšení, snížení nebo úplné odejmutí osobního příplatku.

7.2. Výsledek hodnocení

Výsledek služebního hodnocení značně ovlivňuje výši osobního příplatku. Pokud zaměstnanec dosáhl vynikajících výsledků, pak jeho osobní příplatek dosáhne až 50 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, kam je zaměstnancovo služební místo zařazeno. V případě přidělení hodnocení dobrých výsledků zaměstnanec dosáhne až na 30 % osobního příplatku. U dostačujících výsledků je to už jen 10%, a u nedostatečných výsledků se osobní příplatek nepřiznává.

Hodnocení může obsahovat i závěr říkající, že zaměstnanec dosahoval při plnění státní služby nevyhovujících výsledků. V takovém případě se hodnocení tohoto zaměstnance zopakuje po šesti měsících od seznámení zaměstnance s výsledky hodnocení předchozího (Bláhová in Vlčková, 2015, s.225). Zaměstnanec při seznámení s výsledky hodnocení obdrží stejnopis tohoto hodnocení.

Proti závěru služebního hodnocení má státní zaměstnanec právo podat stížnost (nikoliv odvolání). Orgán nadřazený služebnímu orgánu, který hodnocení vydal (nebo nadřízený služební orgán představeného apod.) se touto stížností musí zabývat a do 30 dnů od jejího podání se musí vyjádřit. Pokud dojde k zamítnutí stížnosti, může se zaměstnanec bránit podáním žaloby ve správním soudnictví (Bělecký, 2015, s. 284).

Pokud je stížnost dle rozhodnutí nadřízeného služebního orgánu oprávněná, anebo částečně oprávněná, je služební orgán nucen zjednat nápravná opatření. Provede šetření a opatření o nápravě zaznamená do spisu zaměstnance. Pokud je zaměstnanec i nadále nespokojen zákon neupravuje možnost opětovného podání stížnosti. Podle Bláhové se ale dá předpokládat, že pokud neuvede zaměstnanec ve stížnosti nějaké nové skutečnosti (jako např. neprofesionální chování představeného), nebude se

představený opakovanou stížností dále zabývat a poučí stěžovatele o možném dalším legálním postupu (např. zapojení odborové organizace apod.) (Bláhová in Vlčková, 2015, s. 232-233).

Tato kapitola pomohla definovat problematiku hodnocení ve veřejné správě a jeho vliv na ohodnocení zaměstnance státní správy. Otázkami této problematiky se bude týkat i praktická část této práce, a proto jsem se zde věnovala i reálným řešením problémů, které mohou při udělení hodnocení vyvstat a jejich nápravou.

8. Praktická část.

Pro zajištění dat pro praktickou část této práce jsem se musela zaměřit také na jednu podstatnou otázku a sice, zda mi mohou zaměstnanci vůbec na otázky pro můj výzkum odpovídat.

8.1. Povinnost úředníka poskytnout informace

Pro účely této práce je stěžejní povinnost státního zaměstnance definovaná v §77 odst. 1 písm. g). Toto ustanovení ukládá povinnost státního zaměstnance poskytnout informace o činnosti služebního úřadu ve smyslu zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, ve znění pozdějších předpisů. Plnění této povinnosti je dále omezeno podmínkou příslušnosti této povinnosti k služebnímu místu, na které byl státní zaměstnanec jmenován – toto by určil blíže služební předpis) (Bělecký, 2015, s.153). Tato kapitola je pro tuto práci stěžejní především proto, že v praktické části práce se budu ptát konkrétního úřadu na informace týkající se právě personálních údajů. Ačkoliv nebudu požadovat žádné konkrétní údaje, dalo by se usoudit, že je to informace z okruhu „personálních – osobních“ údajů a jako takové by je daný úřad nemusel poskytnout.

Samotné právo na informace je v právním systému České republiky pevně zakotveno.

Právo na informace má potom každý – tím je myšlena každá fyzická a právnická osoba. Z teoretického rámce je třeba upozornit na jednu z hlavních zásad veřejné správy a sice zásadu publicity veřejné správy. Tato zásada omezuje okruh informací na ty, které jsou zákonem taxativně vyloučeny (Hendrych, 2014, s.455). Vyloučenými informacemi jsou myšleny informace utajované nebo i osobní informace.

Běžným nástrojem pro získávání informací od veřejné a potažmo státní správě je formální žádost o informace. Takovouto formální žádost jsem nepodala a vzhledem ke studijním účelům mého výzkumu je většinou na tuto problematiku pohlíženo rozdílně než na žádost o informace o činnosti správního orgánu.

Cíl výzkumu

Hlavním cílem mého výzkumu je zodpovědět otázku:

„Nakolik omezuje byrokratický styl řízení motivaci ve státní správě?“

K tomu využiji několik podpůrných otázek:

Jakými motivátory jsou motivováni zaměstnanci veřejné správy?

Převažuje u nich spíše vnější či vnitřní motivace?

Považují služební hodnocení za spravedlivé a objektivní?

Uvědomují si potenciální rozdíly mezi motivátory poskytovanými veřejnou a soukromou sférou a lákají je?

Věří zaměstnanci státní správy, že jejich zaměstnavatel je vstřícný ke sladování osobního a rodinného života s výkonem státní služby?

Změnila se nějak strategie sladování osobního a rodinného života s výkonem státní služby za pandemického režimu způsobeného pandemií SARS-COVID 19? (Je byrokratický systém dostatečně pružný, aby v takové krizi dokázal reagovat?)

Získám tak data pro získání odpovědi na hlavní otázku a sice, zda byrokratický styl řízení omezuje motivaci svých zaměstnanců.

Metody výzkumu

Dle Armstronga neexistují přímé nástroje, pomocí kterých by bylo možné měřit motivaci. Určitou představu ale můžeme získat pomocí zkoumání postojů – což využiji právě v tomto výzkumu (Armstrong, 1999, s.313).

Pro přesnější a objektivnější výsledky bych musela zohlednit další ukazatele jako reálnou produktivitu úředníka, absenci a obměnu zaměstnanců, výsledky hodnocení úředníka, množství podaných stížností na daného úředníka od adresátů státní správy a v neposledním místě i atmosféru na pracovišti a kolektivní úsilí abych porovnála jejich hodnotící škálu s vícero zdroji.

Dotazník ale má i několik výhod. Dotazovaný není tolik ovlivňován osobou tazatele, jako by bylo při přímém kontaktu. Dotazníky jsou také anonymní, což je u citlivé problematiky, jakou je ohodnocení za pracovní výkon velkou výhodou.

Průzkum probíhal opakovaně. Při prvním oslovení úřadů jsem nabídla jak elektronický dotazník, tak i osobní roznesení a opětovné vybrání dotazníku (chtěla jsem tak pojistit proti případné nesrozumitelně zadané otázce a zodpovědět případné dotazy). Bohužel na jaře 2020 byla epidemiologická situace natolik nepříznivá, že fyzické roznášení dotazníků nebylo možné a na výzvu o vyplnění elektronické verze bohužel žádný z oslovených úřadů nezareagoval.

Konečný reálný výzkum proběhl 14.12.2020 – 15.2.2021. Termín ukončení přijímání dotazníků jsem mnohokrát posouvala kvůli nízké účasti.

Z 5 oslovených úřadů pouze 1 byl ochotný spolupracovat. Tuto komplikaci připisuji komplikacím spojeným s nestandardní organizací práce kvůli opakovanému pandemickému stavu.

Respondenti

Vzhledem k tomu, že pouze 1 úřad byl ochotný spolupracovat, získala jsem pouze velmi drobnou množinu respondentů. Drážní úřad územního pracoviště Olomouc v aktuální době čítá 14 státních zaměstnanců. Dotazník mi vyplnilo celkem 8 zaměstnanců. Ačkoliv je tento počet nadpoloviční (57%), bohužel nízká účast znehodnocuje výsledky tohoto dotazníku. Vyplnění bylo mnohokrát urgováno i představeným úřadu ale bez účinku.

Složení respondentů:

Dotazník mi vyplnilo 5 žen a 3 muži. Z tohoto počtu 5 patří do věkové kolonky 51 – 55 let, další 2 do kolonky 56 – 60 a zbývající 1 patří do rozptylu 45 -50 let.

Převažujícím nejvyšším dosaženým vzděláním je vzdělání vysokoškolské, pouze 1 respondent dosáhl vzdělání středoškolského zakončeného maturitní zkouškou.

Ve veřejné správě pracuje 6 respondentů 21 let s více a 2 podobu kratší 6-10 let (z těch respondentů, kteří odpověděli).

Motivace vnitřní vs. motivace vnější

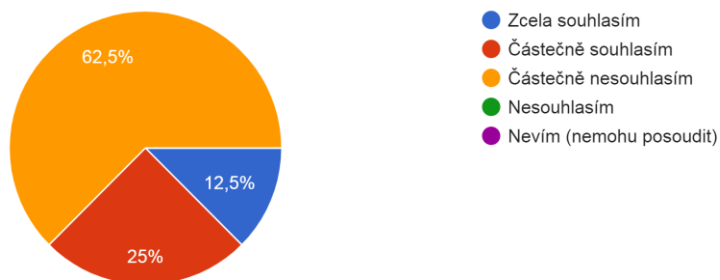
Na tuto problematiku se dotazují v otázkách č. 10, 14 a 15 (ve smyslu sladění rodinného a osobního s výkonem státní služby i otázky č.6 a 5).

V odpovědích na 10. otázku nacházíme celkem jednomyslný výsledek.

Celkem 7 respondentů potvrdilo, že pro ně nejsou hmotné benefity důležitější než nehmotné. Pouze pro 1 respondenta jsou hmotné benefity podstatnější než nehmotné.

Graf č.1 – Otázka č.10

Prosím, ohodnoťte výrok: "Poskytované hmotné benefity (stravenky, příplatky, služební telefon/auto/počítač) jsou pro mě důležitější než ...tné (práce z domova, pružná pracovní doba apod.)."
8 odpovědí

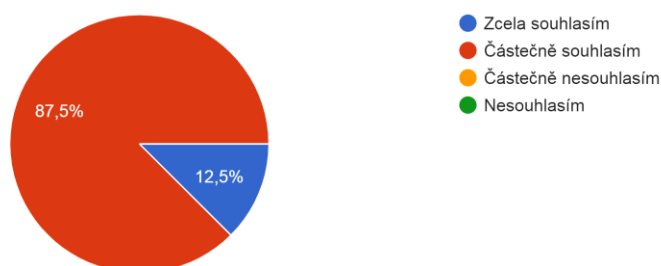


Z odpovědí na otázku č. 14 dotazníku (Graf č.2) vyplývá, že všichni respondenti, kteří odpověděli jsou více poháněni vnitřními motivy pro výkon než vnějšími.

Graf č. 2 – Otázka č. 14

Prosím ohodnoťte výrok: "Z výkonu své práce mám pocit uspokojení a užitečnosti (vůči občanovi, státu, veřejnému zájmu, sobě samému)."

8 odpovědí

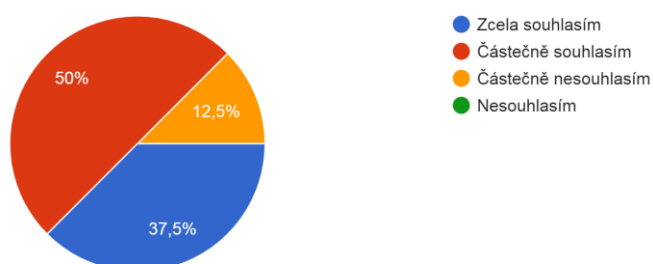


Zároveň dle otázky č. 15 se dozvídáme, že pocit z dobře odvedené práce potřebují mít dotazovaní zaměstnanci „potvrzen“ hodnocením od svého nadřízeného.

Graf. č.3 – Otázka č.15

Prosím ohodnoťte výrok: "Vážím si více svého ohodnocení od mého přímého nadřízeného, než mého vlastního pocitu z dobře odvedené práce."

8 odpovědí



Pomocí těchto otázek a odpovědí pak můžeme odpovědět na první výzkumné otázky.

Jakými motivátory jsou motivováni zaměstnanci veřejné správy?

Převažuje u nich spíše vnější či vnitřní motivace?

Zaměstnanci veřejné správy (konkrétně státní služby v tomto případě) jsou motivováni hlavně vnitřními motivátory. Potvrzují se tak výroky z teoretické kapitoly 5. Motivace ve veřejné správě.

Spokojenost s prováděným hodnocením

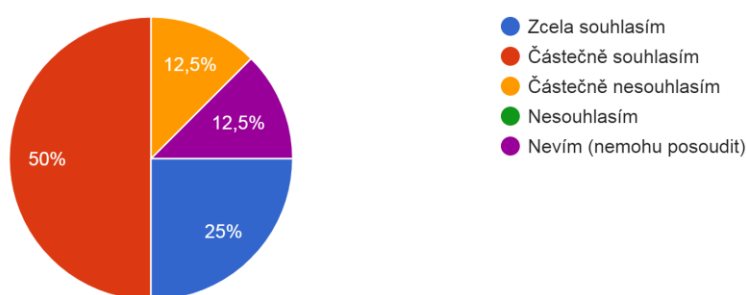
Vzhledem k tomu, že jsem v teoretické kapitole 6. Služební hodnocení vysvětlila důležitost vlivu služebního hodnocení na osobní příplatek. Je pochopitelné, že na osobním hodnocení zakládají někteří zaměstnanci státní správy i vlastní pocit z odvedení práce. Otázkou ale je, zda zaměstnanci považují služební hodnocení za spravedlivé?

Podle odpovědí na otázku č. 8 šest z respondentů považuje služební hodnocení zcela nebo částečně za spravedlivé, konstruktivní a nápomocné. Jeden respondent částečně nesouhlasil a jeden vybral odpověď „nevím“. Právě ta jedna odpověď „nemohu posoudit“ je zřejmě způsobena mou chybou ve formulaci otázky, kdy jsem otázku vymezila příliš široce a málo konkrétně (např. respondent nemusel výrok vztáhnout jen na sebe a nevěděl, jaké shledávají hodnocení jeho kolegové apod.).

Graf č.4 – Otázka č.8

Prosím, ohodnoťte výrok: "Hodnocení od mého nadřízeného je prováděno pravidelně a spravedlivě a je konstruktivní a nápomocné."

8 odpovědí



Považují služební hodnocení za spravedlivé a objektivní?

Vzhledem k pozitivním odpovědím na otázku č.8 od šesti respondentů se dá předpokládat, že většina respondentů svému nadřízenému důvěřuje a přikládá hodnocení velkou váhu (viz. Otázka č.15).

Sladování pracovního a osobního života

Věří zaměstnanci státní správy, že jejich zaměstnavatel je vstřícný ke sladování osobního a rodinného života s výkonem státní služby?

Vstřícný postoj ke sladování pracovního a osobního a rodinného života je jedním z moderních benefitů o kterých jsem očekávala, že se ve státní správě objeví jen minimálně. Přesto jsem tuto otázku položila.

Bohužel kvůli tomu, že jsou respondenti ve věku, kdy nejspíš nemají malé děti a neocenili by tolik některé výhody plynoucí z některých opatření, je tato problematika poněkud zkreslená.

Využívají zaměstnanci opatření pro sladování a je jim jejich nadřízený v této problematice nakloněn?

Pro zodpovězení této otázky jsem položila otázky č. 5 a 6. Z odpovědí na otázku č. 5 vyplývá, že všem respondentům vychází jejich nadřízený vstříc v problematice sladování osobního, rodinného a pracovního života. Pouze 1 respondent souhlasil pouze částečně. V kontrastu toho následující otázku č. 6 zodpovědělo 5 respondentů pouze „částečně souhlasím“. Navzdory vstřícnosti zaměstnavatele se jim nedaří zcela sladovat osobní, rodinný a pracovní život. Pozitivní ale zůstává, že dle odpovědí to není chyba nadřízeného ale nějakého dalšího faktoru, který se mi bohužel tímto dotazníkem nepodařilo zachytit.

Změnila se nějak strategie sladování osobního a rodinného života s výkonem státní služby za pandemického režimu způsobeného pandemií SARS-COVID 19? (Je byrokratický systém dostatečně pružný, aby v takové krizi dokázal reagovat?)

Pro názornost jsem odpovědi na otázku č.12 převedla do formy tabulky.

Tabulka č.1 Opatření během pandemie

| X | Ano a využil/a jsem (využívám) | Ano ale nevyužil/a jsem | Ne ale měl/a bych zájem | Ne a nemám zájem |
|--|--------------------------------|-------------------------|-------------------------|------------------|
| práce z domova (nebo jiného místa) (min. 1x týdně) | 5 | 3 | | |
| pružná pracovní doba | 6 | 2 | | |
| dlouhodobé neplacené volno | | 1 | | 7 |
| využívání dětské skupiny nebo mateřské školy | | | | 8 |
| prostor vyhrazený pro krátkodobé využití a pobyt dětí v budově úřadu | | | 1 | 7 |

Z tabulky je vidět, že některá opatření pro sladování někteří zaměstnanci skutečně využili a jiné mnou navrhané ani nepotřebovali. Bohužel je zde patrná jednota věkové struktury. Jsem si jistá, že při vyšším věkovém rozptylu respondentů by byly odpovědi jiné a více podnětné.

Pro srovnání jsem se dotazovala (otázkou č.9) i na stav benefitů a jejich užitečnost pro respondenty bez situace způsobené Covidem – 19. Bohužel i tuto otázku jsem nesprávně formulovala a získala jsem neprůkazný výsledek. Objevovaly se mi odpovědi, že daný benefit není nabízen, ale současně je přínosem pro jiné (může být způsobené rozdílnými pozicemi

respondentů – ale hlavní chyba je ve formulování otázky, takže bohužel nevím, zda respondenti některé benefity využívají, nebo by je pouze ocenili, kdyby je využívat mohli). Proto bohužel nemohu uspokojivě zodpovědět dílčí cílovou otázku, zda je byrokratický systém dostatečně pružný a dokáže reagovat na krizový režim.

Tabulka č. 2 Benefity

| X | Určitě ano | Spíše ano | Spíše ne | Určitě ne | Není nabízen |
|---|------------|-----------|----------|-----------|--------------|
| Příspěvek na stravování (stravenky) | 7 | 1 | | | |
| Příspěvek na důchodové/životní pojištění | 4 | 1 | 3 | | |
| Volné lístky na kulturní, sportovní a společenské akce. | | 2 | 2 | | 4 |
| Pružná pracovní doba | 7 | 1 | | | |
| Práce z domova | 5 | | 2 | | 1 |
| Tzv. 13. plat | 2 | 2 | 1 | | 3 |
| Osobní ohodnocení | 3 | 4 | 1 | | |
| Nadstandardní dovolená | 1 | 2 | 1 | | 4 |
| Dětská skupina organizovaná zaměstnavatelem | 1 | | 1 | 1 | 5 |
| Služební auto | 1 | 4 | 1 | | 2 |
| Služební telefon | 5 | 3 | | | |
| Služební počítač | 4 | 2 | | | 2 |
| Kantýna (občerstvení) v budově úřadu | 4 | 4 | | | |

Zhodnocení dalších výsledků

Ze zhodnocení odpovědí na otázku č.16 je zřejmé, že zaměstnanci si uvědomují, že je ve státní správě prostor pro zlepšení poskytovaných benefitů.

Graf č.5-otázka č.16

Máte pocit, že oproti zaměstnání v soukromém sektoru nemáte možnost získat nějaký z dalších benefitů za řádný výkon své práce?
8 odpovědí



V návaznosti na tuto otázku jsem v závěru dotazníku respondenty požádala o uvedení nějakého hmotného benefitu, který jim schází. Pouze dva respondenti mi slovně dopsali souhrn svých přání: příspěvek na dovolenou, sport, kulturu, rehabilitace. Také by někteří ocenili lepší přístup ke kvalitnímu vzdělávání a vyšší osobní ohodnocení. Získala jsem i informaci, že zaměstnavatel nezajišťuje žádné ochranné pomůcky (bohužel nevím, zda se mělo jednat o pomůcky proti Covid 19, či nějaké jiné).

Výše osobního ohodnocení se zakládá na služebním hodnocení. Tím, že neznám spis daného zaměstnance nevím, zda by měl na vyšší ohodnocení nárok, nebo je jen obecně nespokojen. Obecně ale mohu říct, že státní správa má v tomto ohledu omezenější zdroje, než sféra soukromá.

Zhodnocení

Jak tedy omezuje byrokratický styl řízení motivaci ve státní správě?

Ze závěrů, které mohu z dotazníkového šetření vyvodit je zřejmé to, že byrokratický styl řízení sám o sobě motivaci ve státní správě neomezuje. Má vystavěný systém hodnocení, který většina respondentů označují za spravedlivý a podnětný. Zároveň mnoho respondentů uvedlo, že jsou pro ně mnohem silnější motivátory jejich vlastní–vnitřní, než hmotné odměny.

Samozřejmě se vyskytl i názor, že je osobní ohodnocení nízké – zde bohužel není z mého pohledu možné tento výrok správně interpretovat. Vyskytl se jen 1 a já bych potřebovala znát více detailů o tomto konkrétním respondentovi (jeho služební hodnocení apod.) abych mohla závažnost jeho prohlášení uvážit.

Můžeme namítnout, že 63% respondentů uvedlo, že veřejná správa má prostor pro zlepšení oproti soukromého sektoru ale zřejmě toto přesvědčení nebylo tak hluboce zakořeněno aby respondenty vedlo ke změně kariéry a přechodu do soukromého sektoru (dle přehledu respondentů za začátku praktické části je zřetelné, že se práci ve veřejné sféře věnují řadu let).

Jak jsem už uvedla, v kapitole o motivaci ve státní správě, zaměstnanci státní správy jsou většinou jedinci, pro které je služba víc, než prostředkem pro naplnění primárních potřeb a často je motivuje vnitřní uspokojení a služba klientovi.

Závěr

Cílem této práce bylo ověřit hypotézu reagující na výzkumnou otázku: “Nakolik byrokratický způsob řízení omezuje motivaci zaměstnanců?” Díky teoretické části, ve které jsem se věnovala motivaci ve specifickém prostředí státní správy, popsala a zhodnotila proces hodnocení zaměstnance jako spolehlivý a spravedlivý (takto ho ohodnotili i dotazovaní respondenti v praktické části) jsem potvrdila svou pracovní hypotézu, která v úvodu práce říkala, že motivace v byrokratické organizaci není omezena.

Zároveň jsem chtěla dokázat, že zaměstnání ve státní správě si volí specifický druh zaměstnanců, kteří v něm nacházejí jinou než vnější motivaci ke svému výkonu. Tuto hypotézu se mi podařilo potvrdit částečně již v teoretické části v kapitole o motivaci ve státní správě ale i v části praktické, kde respondenti vybrali vnitřní motivaci jako jejich hlavní motiv pro výkon státní správy.

Jejich volba byla vnitřní motivace jako hlavního motivátoru byla ale podmíněna hodnocením nadřízeného, kterému respondenti přikládali větší váhu než vlastnímu pocitu z odvedené práce. Na služební hodnocení jsem se také zaměřila v části teoretické, kde jsem vymezila jeho legální rámec a ukázala tak, že je v něm pouze malý (téměř) nulový prostor pro zneužití a že legitimní rámec tohoto hodnocení je zde hlavně kvůli transparentnosti a ochraně státního zaměstnance (možnost stížnosti proti hodnocení a její přezkum, opětovné hodnocení po 6 měsících apod.)

Celkově jsem ale bohužel v praktické části nezískala dostatečně relevantní počet respondentů. Přidala se i má chyba se zadáním některých otázek, které se tak staly neprůkaznými. Kvůli těmto chybám jsem nezískala relevantní data, na kterých bych mohla založit potvrzení či vyvrácení své dílčí hypotézy o pohotovosti státní správy při úpravě pracovního režimu

způsobených nenadálými událostmi jako je třeba opakovaný pandemický stav způsobený Covidem 19.

I přes tyto nedostatky se mi podařilo nastínit určitý závěr z výzkumu a potvrdila jsem svou hypotézu.

Prameny:

- Armstrong, M., (1999). *Personální management*, Praha Grada Publishing, a.s..
- Bělecký, M., (2015). *Zákon o státní službě a zákony související: komentář*. Praha: VOX.
- Blažek, L., (2011). *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování*.
Praha: Grada Publishing,
- Gadasová, D., Polián, M. (2000) *Správní právo: obecná část: právní základ veřejné správy: veřejná správa, správní právo, prameny správního práva*. Olomouc: Univerzita Palackého.
- Hartl, P., Hartlová, H. (2000). *Psychologický slovník*. Praha: Portál.
- Horzinková, E., Novotný, V. (2013) *Základy organizace veřejné správy v ČR*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s. r. o..
- Hendrych, D. a kol. (2014) *Správní věda: teorie veřejné správy*. Praha: Wolters Kluwer.
- Keller, J. (2007). *Sociologie organizace a byrokracie*. Sociologické nakladatelství Praha.
- Leštinská, V., a kol. (2006). *Personalistika ve veřejné správě*. Brno: Masarykova univerzita.
- Pichrt, J. a kol. (2016). *Služební vztahy a výkon závislé práce*. Praha: Wolters Kluwer.
- Pomahač, R. a kol. (2013). *Veřejná správa*. Praha: C. H. Beck.
- Průcha P., Pomahač R. (2002). *Lexikon - správní právo*. Ostrava: Sagit.
- Průcha, P. (2012). *Správní právo: obecná část. 8., doplněné a aktualizované vydání*.
Brno: Doplněk.
- Stachová, A. (1997). *Personální management*. Opava, Slezská univerzita Opava.
- Sládeček, V. (2013). *Obecné správní právo*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s.
- Tomek, P. (2009). *Slovník služebního poměru*. Olomouc: ANAG.

Veber, J. a kol. (2009). *Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press.

Vlčková, E., Kašparová, I., & Bláhová, P. (2015). *Zákon o státní službě*. Olomouc: ANAG.

Internetové zdroje:

Články časopisů – dostupné z internetu

Fredericson, G., H., Hart, D., K.: The Public Service and the Patriotism of Benevolence, *Public Administration Review*, Vol. 45, No. 5, Sep/Oct 1985
přístup z internetu: <http://www.jstor.org/stable/3109929>

Perry, J., L. – Wise, Lois, Recasino: The Motivational Bases of Public Service, *Public Administration Review*, Vol. 50, No. 3, May/ Jun., 1990, přístup z internetu: <http://www.jstor.org/pss/976618>.

Právní předpisy:

ČR. (1993). Listina základních práv a svobod, součást ústavního pořádku ČR, vyhlášená v č. 2/1993 Sb.,

ČR. (2006). Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

ČR. (2014). Zákon č. 234/2014 Sb., zákon o státní službě, ve znění pozdějších předpisů

ČR. (2015). Nařízení vlády č. 134/2015 Sb., o podrobnostech služebního hodnocení na osobní příplatek státního zaměstnance a jeho příloh

Seznam grafů:

Graf č.1 – Otázka č.10

Graf č.2 – Otázka č.14

Graf. č.3 – Otázka č.15

Graf č.4 – Otázka č.8

Graf č.5 -otázka č.16

Seznam tabulek

Tabulka č.1 Opatření během pandemie

Tabulka č. 2 Benefity

Přílohy:

Příloha č.1 – Dotazníkové šetření

Motivátory zaměstnanců ve veřejné správě

Dobrý den, jmenuji se Jana Chaloupecká a tento zcela anonymní dotazník bych ráda použila jako podpůrný zdroj informací pro svou bakalářskou práci zabývající se motivátory ve státní správě a také sladováním pracovního, osobního a rodinného života ve státní službě - jako jednoho z motivátorů.

Dotazník je dimenzován tak, aby zabral nejvýše 8 minut Vašeho času a zabývá se Vaší pracovní motivací.

Prosím, při jeho vyplnění nespěchejte a upřímně vyberte odpověď, která je nejvíce blízká Vaším pocitům.

Za veškerou spolupráci Vám děkuji a přeji příjemný den.

***Povinné pole**

1. Prosím vyberte. Jste: *

žena

muž

2. Váš věk: *

18-25

26-30

31-35

36-40

41-45

45-50

51-55

56-60

61 a více

3. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání? *

Středoškolské s maturitou

Vyšší odborné

Vysokoškolské

Nechci uvádět

Jiné:

4. Jak dlouho pracujete ve veřejné správě? Započtete i předchozí pracovní zkušenosti. *

- 0-1 rok
- 2-5 let
- 6-10 let
- 11-15 let
- 16-20 let
- 21 let a více

5. Prosím, ohodnoťte výrok: "Můj přímý nadřízený má pochopení pro potřeby zaměstnanců týkající se jejich osobního a rodinného života." *

- Zcela souhlasím
- Částečně souhlasím
- Částečně nesouhlasím
- Zcela nesouhlasím
- Nevím (nemohu posoudit)
- Jiné:

6. Prosím, ohodnoťte výrok: "Mně osobně se daří sladit pracovní a osobní život." *

- Zcela souhlasím
- Částečně souhlasím
- Částečně nesouhlasím
- Nesouhlasím
- Nevím (nemohu posoudit)

7. Prosím ohodnoťte výrok: "Náš zaměstnavatel je spravedlivý ke všem zaměstnancům-poskytuje stejné možnosti uplatnění a stejné možnosti rozvoje, které mohu aktivně využívat." *

- Zcela souhlasím
- Částečně souhlasím
- Částečně nesouhlasím
- Nesouhlasím
- Nevím (nemohu posoudit)

8. Prosím, ohodnoťte výrok: "Hodnocení od mého nadřízeného je prováděno pravidelně a spravedlivě a je konstruktivní a nápomocné." *

- Zcela souhlasím
- Částečně souhlasím
- Částečně nesouhlasím
- Nesouhlasím
- Nevím (nemohu posoudit)

9. Prosím, ohodnoťte nakolik jsou pro vás nabízené benefity přínosem dle škály (nezohledňujte změny způsobené COVID19 situací). *

| X | Určitě ano | Spíše ano | Spíše ne | Určitě ne | Není nabízen |
|--|---------------|--------------|-------------|--------------|-----------------|
| Příspěvek na stravování (stravenky) | | | | | |
| Příspěvek na důchodové/životní pojištění | | | | | |
| Volné lístky na kulturní, sportovní a společenské akce. | | | | | |
| Pružná pracovní doba | | | | | |
| Práce z domova | | | | | |
| Tzv. 13. plat | | | | | |
| Osobní ohodnocení | | | | | |
| Nadstandardní dovolená | | | | | |
| Dětská skupina organizovaná zaměstnavatelem | | | | | |
| Služební auto | | | | | |
| Služební telefon | | | | | |
| Služební počítač | | | | | |
| Kantýna (občerstvení) v budově úřadu | | | | | |

10. Prosím, ohodnoťte výrok: "Poskytované hmotné benefity (stravenky, příplatky, služební telefon/auto/počítač) jsou pro mě důležitější než nehmotné (práce z domova, pružná pracovní doba apod.)." *

Zcela souhlasím

Částečně souhlasím

Částečně nesouhlasím

Nesouhlasím

Nevím (nemohu posoudit)

12. Byl Vám nabídnut jeden z následujících benefitů vzhledem k opatřením souvisejících s COVID19 v rozdílné míře oproti normálnímu stavu? *

| X | Ano a využil/a jsem (využívám) | Ano ale nevyužil/a jsem | Ne ale měl/a bych zájem | Ne a nemám zájem |
|--|--------------------------------|-------------------------|-------------------------|------------------|
| práce z domova (nebo jiného místa) (min. 1x týdně) | | | | |
| pružná pracovní doba | | | | |
| dlouhodobé neplacené volno | | | | |
| využívání dětské skupiny nebo mateřské školy | | | | |
| prostor vyhrazený pro krátkodobé využití a pobyt dětí v budově úřadu | | | | |

13. Prosím, ohodnoťte výrok: "Jsem spokojen/a s nabízenými a poskytovanými benefity pro zaměstnance na mém pracovišti." *

Zcela souhlasím

Částečně souhlasím

Částečně nesouhlasím

Nesouhlasím

14. Prosím ohodnoťte výrok: "Z výkonu své práce mám pocit uspokojení a užitečnosti (vůči občanovi, státu, veřejnému zájmu, sobě samému)." *

Zcela souhlasím

Částečně souhlasím

Částečně nesouhlasím

Nesouhlasím

15. Prosím ohodnoťte výrok: "Vážím si více svého ohodnocení od mého přímého nadřízeného, než mého vlastního pocitu z dobře odvedené práce." *

Zcela souhlasím

Částečně souhlasím

Částečně nesouhlasím

Nesouhlasím

16. Máte pocit, že oproti zaměstnání v soukromém sektoru nemáte možnost získat nějaký z dalších benefitů za řádný výkon své práce? *

Ne - nemyslím si, že by mi soukromý sektor mohl poskytnout nějaký benefit navíc.

Ano - je zde prostor pro zlepšení pracovního ohodnocení.

17. Pokud Vás napadá jakýkoliv benefit, kterého se Vám na Vaši pozici nedostává, a věříte, že by Vás lépe motivoval, zde ho prosím stručně popište. Pokud Vás napadá cokoliv, co jsem v dotazníku nezmínila, můžete to zde také zmínit.

Vaše odpověď

Děkuji Vám za spolupráci na tomto výzkumu.