

6 Lidské zdroje ve veřejné správě

Lidské zdroje jsou tím nejdůležitějším zdrojem v každé organizaci, protože pomáhají tzv. rozehýbat ostatní zdroje. Pod pojmem lidské zdroje se skrývají lidé se svými znalostmi, zkušenostmi, dovednostmi a schopnostmi. Stav lidských zdrojů však ovlivňuje i jejich kreativita, flexibilita, schopnost práce v týmu, pracovní motivace, spokojenost, loajalita. Velmi důležitá je tak i ochota a vůle lidí své znalosti, zkušenosti, dovednosti a schopnosti využívat ve prospěch organizace. Řada autorů se shoduje na tom, že právě lidské zdroje ovlivňují hodnotu organizace v daleko větší míře než její technologické a materiální vybavení nebo stav financí.¹⁴³

Také kvalita veřejné správy velice úzce souvisí s lidskými zdroji, odvíjí se od otevřenosti, ochoty, kvalifikovanosti, kompetentnosti a vysoké produktivity jednotlivých zaměstnanců. I z tohoto důvodu lze management lidských zdrojů zařadit mezi klíčové činnosti organizací veřejné správy.

Do současné doby je v souvislosti s řízením lidských zdrojů možné rozlišit tři vývojová stádia¹⁴⁴:

- personalistika – důraz je kladen zejména na vykonávání operativní administrativní práce, jedná se spíše o pasivní přístup ze strany organizace,
- personální management – stále převládá zaměření na operativní činnosti, ale přístup se stává více aktivní, objevuje se uvědomění, že pomocí personálního managementu lze získat konkurenční výhodu,
- management lidských zdrojů – zahrnuje v sobě strategické aspekty (personální strategie musí být v souladu s cíli organizace), bere v úvahu i vlivy vnějšího prostředí, vzniká spolupráce personalistů s managementem organizace i např. zástupci odborů.

V organizacích veřejné správy se obecně dají rozlišit dva základní modely postavení pracovníka ve veřejné správě, z pohledu jeho zaměstnaneckého postavení, práv a povinností i podmínek jeho kariérního postupu. První z těchto modelů se označuje jako „**kariérní systém**“, který se zformoval především v zemích kontinentální Evropy. Kariérní systém se vyznačuje určitou uzavřeností, přesně formulovanými podmínkami a požadavky na pracovníky, podmínkami kariérního růstu a způsobů hodnocení. Typickým rysem kariérního systému je personální stabilita, poskytující pracovníkům celoživotní perspektivu společensky prestižního zaměstnání,

143 HEINOVÁ, H. *Rozvoj lidských zdrojů*. Praha: ČMKOS, 2010.

144 *Úvod do studia řízení lidských zdrojů*. [online]. [cit. 2014-02-20]. Dostupný z <www.vuchs.cz/OPVpK/dokumenty/Tomsik-RLZ.pdf>

a výrazné omezení „prostupnosti“ mezi veřejnou správou a soukromým sektorem. Druhý z modelů bývá nazýván „**pozičním systémem**“ a jeho vznik je spojován s vývojem ve Velké Británii. Na rozdíl od kariérního systému umožňuje poziční systém vstup pracovníků i z oblasti mimo veřejnou správu, a to na jakoukoliv pozici. Konkurní řízení je tak otevřené každému, kdo splňuje stanovené podmínky. Kariérní postup nezávisí na odpracovaných letech, nýbrž na reálných výkonech a dosažených pracovních výsledcích. V současnosti oba tyto modely představují spíše teoretické konstrukce, v realitě se většinou uplatňuje jejich kombinace.¹⁴⁵ V České republice lze pozorovat snahu o aplikaci kariérního systému s prvky pozičního systému. Důležité z hlediska zaměstnanosti v ČR jsou zejména zákon č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech (služební zákon) a zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků.

Obecně se lze v České republice setkat s rozlišením na tři přístupy k managementu lidských zdrojů. **Byrokratický přístup** je spojen s administrativním řízením centrálně plánovaného hospodářství, vyznačuje se státním plánováním práce a pracovních sil, přihlížením spíše k politické angažovanosti než k výkonu odborné práce. **Operativní přístup** souvisí s přechodem k samostatnému personálnímu rozhodování organizací, je charakterizován krátkodobými, necílevědomými rozhodnutími. **Strategický přístup** pak reaguje na objektivní potřebu efektivní a funkční personální práce a odpovídá již představenému managementu lidských zdrojů, jako posledního vývojového stádia.¹⁴⁶

Také v organizacích veřejné správy se začíná projevovat příklon ke koncepci managementu lidských zdrojů, personální práce tak má větší strategický charakter. Personální práci je také věnována větší pozornost ze strany vedení, organizace si uvědomují cenu vlastních zaměstnanců.¹⁴⁷

Za hlavní přínosy managementu lidských zdrojů pro organizaci, nejen veřejné správy, se považují¹⁴⁸:

- přiměřené vzdělání a rozvoj pracovníků mohou zvýšit hodnotu pracovníků pro organizaci, zlepšit práci a zvýšit kvalitu,
- uzavírání pracovního poměru jen s těmi nejlepšími uchazeči o práci,

145 ČECHÁK, V. *Problematika vzdělávání pracovníků veřejné správy*. [online]. [cit. 2014-02-20] Dostupný z <https://dspace.upce.cz/bitstream/10195/38006/1/%C4%8Cech%C3%A1kV_ProblematikaVzd%C4%B1%C3%A1v%C3%A1n%C3%AD_2010.pdf>

146 HEINOVÁ, H., 2010, op. cit.

147 JEDINÁK, P., 2012, op. cit.

148 JEDINÁK, P., 2012, op. cit.

- uplatňování stimulačního způsobu odměňování a poskytování zaměstnancům výhod, což vede k vyšší motivaci,
- vhodné propojování činností pracovníků, organizace práce a vytváření pracovních týmů,
- vytváření zdravých mezilidských vztahů v organizaci, pozitivních vazeb pracovníků k organizaci, ztotožňování individuálních cílů s cíli organizace,
- redukování zbytečných výdajů za přesčasovou práci v důsledku zvyšování produktivity práce během normální pracovní doby,
- zavádění a monitorování efektivních programů ochrany zdraví a bezpečnosti při práci.

Ještě je vhodné upozornit na dvě podoby managementu lidských zdrojů. Tzv. tvrdá podoba je založena na **neosobním ovlivňování**, vyznačuje se pragmatickým přístupem. Lidé jsou v tomto případě považováni za kapitál, za prostředek jako každý jiný, jejichž úkolem je přispět ke splnění cílů organizace. Na samotné lidi se však příliš ohled nebere. Management lidských zdrojů v této podobě potlačuje osobnost a osobní postoje lidí, klade důraz na přesnost, závaznost, možnost standardizace. Lidé jsou usměrňováni zejména pomocí formálních a závazných pravidel řízení. Naproti tomu tzv. měkká podoba managementu lidských zdrojů je založena na **osobním ovlivňování**, tedy na správném motivování a vedení lidí, na komunikaci, mezilidských vztazích a organizační kultuře. Zaměstnanec je považován za rovnocenného partnera, kterému se důvěřuje, jsou mu vytvářeny optimální podmínky pro kvalifikovanou práci a vytvářen prostor pro seberealizaci.¹⁴⁹

6.1 Činnosti managementu lidských zdrojů

Lidské zdroje lze řídit intuitivně, tzv. „selským rozumem“, ovšem při snaze o systematické vytváření strategického managementu lidských zdrojů je vhodnější využívat vybrané metody a techniky, mezi které patří např. analýza pracovních míst, získávání a výběr pracovníků, vzdělávání, hodnocení výkonnosti, kariérní růst, odměňování a motivování pracovníků apod. Při rozhodování o použití konkrétních metod je nutné vzít v úvahu charakteristiku a specifika konkrétní organizace veřejné správy i místní podmínky. Jednotlivé metody managementu lidských zdrojů by se měly vzájemně doplňovat a zároveň by měly být v souladu se strategií a cíli organizace veřejné správy.

¹⁴⁹ HEINOVÁ, H., 2010, op. cit.