

## **DRUHÝ BLOK**

### **1 Vliv vlastností veřejného sektoru na tvorbu a fungování jeho systému řízení**

#### **1.1 Úvodem**

Tato kapitola tezí má za cíl upozornit pokud možno co nejkonkrétněji na vliv vlastností veřejného sektoru na jeho systém řízení. Obecně vzato vlastně rozpracovává část teorie řízení a managementu, která se týká faktorů řízení.

Úvodem upozorňuji na tyto skutečnosti:

- vycházíme z teze, že doposud získané poznatky teorie řízení i managementu, které vznikly především ve sféře ziskového sektoru, jsou velmi cenné a specifika, která si vyžaduje charakter řízeného objektu, tedy charakter vlastností veřejného sektoru jako nejvýznamnější části neziskového sektoru, jsou sice významná, ale neopravňují k tvrzení, že vylučují možnost využití obecných poznatků o řízení. Energii je třeba soustředit na propracování vlivu těchto specifík způsobem, který povede ke zvýšení efektivnosti veřejného sektoru aniž by byla totálně zpochybněna existence veřejného sektoru.
- praxe řízení veřejného sektoru prokazuje, že sama podstata veřejného sektoru způsobuje, že obecné poznatky o řízení a tedy i menší míru jejich modifikace v podmínkách veřejného sektoru nacházejí větší prostor na mikroúrovni, tedy v řízení jednotlivých institucí veřejného sektoru. Objektivní potřeba vyšší míry modifikace se projevuje na makroúrovni, tedy na makrospolečenské úrovni.
- po hlubší analýze jsme dospěli k závěru, že mezi nejvýznamnější faktory, které ovlivňují uplatnění obecných poznatků teorie řízení a managementu v řízení veřejného sektoru jsou
  - faktor existence kategorie veřejného zájmu
  - faktor neziskovosti
  - faktor kategorie veřejné služby

V následujícím textu jsou uvedeny hlavní důsledky těchto faktorů. Je pravděpodobné, že tak jak se budou rozvíjet poznatky teorie řízení veřejného sektoru, budou definovány další faktory a definován jejich vliv na modifikaci obecných poznatků o řízení v podmínkách řízení veřejného sektoru.

#### **1.2 Obecně k vlivu jednotlivých faktorů**

V dalším textu jsou charakterizovány definované faktory. Vedle poznámky, že se velmi pravděpodobně bude rozvíjet naše poznání o dalších faktorech, praxe ukazuje, že jednotlivé faktory nepůsobí izolovaně, ale prolínají se, vzájemně se podmiňují a někdy svým vlivem i protirečí.

### **1.2.1 Faktor veřejného zájmu**

V ziskovém sektoru nemáme s touto kategorií problémy. Zájmem producenta je dosažení cílové kategorie zisku. Zájmem spotřebitele je dosažení jeho cílové kategorie užitku. Předpokládá se, že spotřebitel dokáže definovat tento užitek. Tržní mechanismus řeší rozpornost těchto zájmů.

V neziskovém sektoru není do hry zapojena kategorie zisku a celý mechanismus řízení musí reagovat na naléhavou potřebu definování kategorie užitku, a to v souladu s obsahem kategorie veřejného zájmu. Protože dosažení užitku ve veřejném zájmu je důvodem financování produkce a distribuce statků z veřejných financí. Faktor veřejného zájmu si vyžaduje speciální formu rozhodování, a to rozhodování cestou veřejné volby. Etapa rozhodování je středobodem celého rozhodování, ovlivňuje všechny ostatní etapy rozhodovacího cyklu a tedy vlastně i všechny fáze řízení, které definuje poznání teorie řízení o mechanismu řízení.

### **1.2.2 Faktor neziskovosti**

V řízení veřejného sektoru nemůžeme spoléhat na motivační sílu kategorie zisku a musíme hledat a používat jiné motivační kategorie, které staví veřejnému sektoru zábrany v jeho tendenci k neefektivnosti. V řídicím systému tedy faktor neziskovosti ovlivňuje všechny fáze řízení, zvláště pak fázi motivování a fázi kontroly.

### **1.2.3 Faktor kategorie veřejné služby**

Základním charakteristickým znakem veřejného sektoru je jeho financování z veřejných financí. Jeho velikost a strukturu zkoumá celá disciplína veřejné ekonomie. Ze samé podstaty veřejného sektoru plyne, že spotřebitelem statků produkováných veřejným sektorem je daňový poplatník. A ten má právo na kvalitní služby. Z řady ekonomických důvodů, nechť už je definuje jakákoliv škola ekonomické teorie funguje veřejný sektor na principu nerovnosti vstupů a rovnosti výstupů. Tedy každý spotřebitel veřejných statků má nárok na kvalitní služby. Tento faktor pak výrazně ovlivňuje systém řízení ve všech fázích řídicího mechanismu zvláště pak ve fázi motivace ve volbě řídicího stylu.

## ***1.3 Konkretizace vlivu faktorů na etapy rozhodování a fáze řídicího mechanismu***

### **1.3.1 Rozhodování**

Rozhodování v organizacích veřejného sektoru (škola, nemocnice, kulturní instituce, atd.) se řídí obvykle zásadami manažerského rozhodování a není tedy třeba hledat nějaká mimořádná specifika. Obtížnost rozhodování spočívá v tom, co je pro veřejný sektor jako hlavní část neziskového sektoru typické, a to

- neexistuje jednoznačné kritérium efektivnosti v podobě kategorie zisku. Syntetizující kritéria jsou odvozena od ukazatelů, kterými jsou motivovány instituce v systému veřejného financování. O fázi motivování bude ještě v textu reagováno

- neexistence kategorie zisku a přímá vazba na kategorii užitku, obtížnost jeho vyjadřování i obtížnost vyjadřování vazebnosti nákladů na jednotku užitku znásobuje obtížnost optimálního rozhodování

Veřejný sektor je ovšem řízen veřejnou správou a toto řízení je velmi ovlivněno politickým systémem. V demokratickém politickém systému se rozhoduje veřejnou volbou.

Kategorie veřejné volby je přednášena v rámci předmětu Veřejná ekonomie a tudíž v těchto tezích není blíže rozebírána. Ale celý rozhodovací proces vyjma samotné etapy rozhodnutí probíhá v logice všech etap rozhodovacího cyklu. A jeho jednotlivé etapy, nejen etapa samotného rozhodnutí jsou ovlivněny těmi specifickými faktory, které již byly vzpomenuty.

Pro úplnost si zopakujeme etapy rozhodovacího cyklu

- a) definování problému a stanovení kritérií rozhodování
- b) soustředění informací
- c) analýza informací
- d) tvorba variant řešení
- e) rozhodnutí
- f) kontrola plnění rozhodnutí

#### **a) Definování problému a stanovení kritérií rozhodnutí**

Definovat problém, o jehož řešení má být rozhodnuto je nejobtížnější etapou rozhodovacího cyklu. Typ samotného problému je většinou dán obsahem fáze řízení (předvídání, operativní řízení, kontrolování, organizování, motivování). Tak např. ve fázi organizování takovým typickým problémem může být problém dělby kompetencí mezi kompetencemi státní správy a samosprávy. Nebo ve fázi motivování může být definován problém zvýšení účinnosti motivace neziskových organizací ve veřejném sektoru. Teorie řízení i managementu obvykle nabízí vějíř možností řešení problému. Proto je v první etapě rozhodovacího cyklu rovněž nutné stanovit kritéria rozhodnutí. Právě při stanovení kritérií se výrazně projeví vliv specifických faktorů působících v řízení veřejného sektoru. Tak např. při stanovení kritérií je třeba vzít do úvahy četnost obyvatelstva, které má na určitém řešení definovaného problému zájem. Dalším kritériem může být stanovená míra nákladovosti řešení problému. Dalším příkladem takového kritéria může být kritérium kvality způsobu uspokojení potřeby. Nebo kritérium průchodnosti navrženého způsobu řešení v orgánu, který realizuje veřejnou volbu atd. Zvolená kritéria dosti často nejsou konzistentní, působí protichůdně. Záleží na subjektu rozhodování, jakou váhu přizná při rozhodování jednotlivým kritériím.

Soustava kritérií sama o sobě je určující při vyhodnocování jednotlivých variant řešení.

#### **b) Soustředění informací**

Faktor veřejného zájmu vyvolává naléhavost potřeby soustředění informací právě o obsahu této kategorie. Zákazníkem veřejného sektoru jsou daňoví poplatníci a proto je třeba korektními metodami obsah a strukturu tohoto zájmu zjišťovat. Sociologie nabízí velké množství metod provádění veřejných průzkumů i metod jejich vyhodnocování. V rozhodování ve veřejném sektoru je znalost veřejného zájmu velmi důležitá, ale veřejná ekonomie, zvláště veřejná ekonomie, která využívá poznatků teorie potřeb a teorie lidského potenciálu nepřeceňuje tvrzení neoklasické ekonomie, že jedinec nejlépe zná své potřeby a je tedy zcela rozhodujícím subjektem pro rozhodování o tom, jakým způsobem mají být uspokojeny jeho potřeby. Zvláště pak finální potřeby společenské, které člověk pociťuje proto, že žije ve společnosti. Tedy potřeba organizovaného uspořádání a fungování společnosti, kterou

uspokojuje veřejná správa; potřeba ochrany osoby a jeho majetku, kterou uspokojuje především policie; potřeba dovolati se spravedlnosti, kterou uspokojuje justiční systém; potřeba ochrany území, na kterém určitá společnost žije a kterou uspokojuje armáda. Zvláště v poslední době se stále více projevuje společenská potřeba ochrany životního prostředí, kterou zabezpečuje především veřejná správa. Pokud se jedná o finální potřeby individuální, je prokázáno, že čím je finální potřeba méně existenčně naléhavě pociťovaná jedincem a čím více je existenčně naléhavě pociťovaná společností s ohledem na kvalitu lidského potenciálu, a proto do jejího uspokojování vstupuje veřejný sektor cestou financování z veřejných financí, tím více vstupuje do přípravy rozhodovacího procesu o způsobu uspokojení potřeby závažnost informací, které je možno získat především od odborníků.

Při dnešní úrovni technologie záznamu a přenášení informací už není hlavní problém v odpovědi na otázku, kde tvořit potřebné informace a jak je získat. Problém spočívá v tom určit, které jsou to informace, které potřebujeme pro efektivní řízení. Odpověď na tuto otázku musíme hledat v obsahu jednotlivých fází řízení.

### **c) Příprava variant rozhodnutí**

Příprava variant rozhodnutí je ve veřejném sektoru významnější než v ziskovém sektoru především v důsledku faktoru neziskovosti. Objektívni nutnost rozhodovat především na základě hledání optimálního vztahu užítku a nákladů (tedy na základě hledání maximalizace užítku při minimalizaci nákladů) s sebou nese všechny problémy, které souvisí s naší schopností vyjádřit užitek. Protože schopnost vyjádřit náklad na užitek cestou vyjádření výkonu služeb, který tento užitek přináší zvláště u hmotných nákladů už není tak obtížnou záležitostí. Četnost variant rozhodnutí je v podstatě daná četností stanovených kritérií a kombinací těchto kritérií.

### **d) Rozhodnutí**

Na sám akt rozhodnutí má rozhodující vliv, zda se jedná o manažerské rozhodnutí, tedy rozhodnutí, které přijímá management organizací veřejného sektoru nebo zda se jedná o rozhodnutí veřejnou volbou. Při manažerském rozhodování, kdy je organizaci vymezeno poslání i funkce a v podstatě i činnosti, které musí plnit, aby plnila své poslání ovšem také hraje významnou úlohu faktor veřejného zájmu, neziskovosti a charakteru veřejné služby. Promítne se do soustavy kritérií a do hierarchie významu jednotlivých kritérií rozhodování.

Při rozhodování cestou veřejné volby hrají vyjmenované faktory (veřejný zájem, neziskovost a charakter veřejné služby) zcela rozhodující význam. Rozhodnou tak, aby co nejvíce daňových poplatníků akceptovalo rozhodnutí, protože uspokojuje jejich zájem a ti ostatní budou mít malý prostor pro svoje negativní stanovisko ne proto, že jim to politický systém neumožní, ale proto, že rozhodnutí bude objektivně argumentováno je velké umění. Velké umění politiku (zastupitelů). Účinek tohoto umění bude tím větší, čím profesionálněji bude rozhodnutí připraveno.

### **e) Kontrola plnění rozhodnutí**

Faktor veřejného zájmu si vyžaduje, aby i do procesu kontroly plnění rozhodnutí byla zapojena veřejnost, tedy veřejnost daňových poplatníků. Aby byly vytvořeny podmínky pro to, aby se zapojit mohla a chtěla a to cestou racionální informovanosti. Blíže k této etapě rozhodovacího procesu v té části tezí, která se týká celkově fáze kontrolování.

V tomto okamžiku bude asi vhodné se vyjádřit k rozdílu obsahu pojmu řízení a spravování. V literatuře pokud se s vymezením těchto dvou pojmů vůbec setkáváme, nalézáme různá vymezení. Nabízím toto vymezení. Vycházím z definice řízení jako cílově dané lidské činnosti, ve které jsou vymežovány cíle řízeného objektu a jeho fungování je koordinováno tak, aby cílů bylo dosaženo a zároveň vymežovaly cíle další. Středobodem řídicí činnosti je rozhodování. Řídí jen ten kdo rozhoduje. O čem? O změnách stavu řízeného objektu. Ve správní činnosti je stav řízeného objektu udržován ve stavu, aby byl schopen splnit cíle, které byly objektu stanoveny. Ve správní činnosti nejde o docílení změny stavu, ale o zachování stavu. Ve správní činnosti se nerozhoduje o změně stavu; ve správní činnosti se schvaluje nebo neschvaluje podle pravidel, které jsou stanovená řídicím subjektem.

Vzhledem k zaužívanému pojmu „veřejná správa“ není asi vhodné tento pojem měnit, ale veřejná správa řídí a spravuje veřejný sektor.

### 1.3.2 Fáze organizování

V prvním bloku těchto tezí je pojednáno obecně o smyslu řídicích činností v jednotlivých fázích řízení. Smyslem řídicích činností ve fázi organizování je vytvoření, udržování a případně provádění změn v uspořádání řízeného objektu. Toto uspořádání je výsledkem dělby činností mezi jednotlivými pracovníky a jednotlivými sdruženími pracovníků (mezi organizačními útvary).

Obecný postup při tvorbě organizační struktury je popsán v prvním bloku.

Z hlediska specifických faktorů, které působí ve veřejném sektoru a mají vliv na realizaci fáze organizování se jeví jako důležité upozornit na vliv těchto faktorů

- na úrovni organizací veřejného sektoru (mikroúrovni)
- na úrovni celospolečenské (makroúrovni)

Na úrovni organizací veřejného sektoru se uplatňuje velký vliv faktoru neziskovosti, který klade velké nároky na vymezení poslání příslušné organizace především formulací potřeby, kterou příslušná organizace uspokojuje, případně ještě konkretizací způsobu uspokojení této potřeby. Takto formulované poslání podmiňuje účelnou formulací funkcí a činností. Míra plnění tohoto poslání se stává základním kritériem hodnocení úrovně a tedy i efektivnosti organizace.

Faktor veřejné služby vyvolává nároky na četnost činností, které zajišťují kvalitu poskytovaných služeb, tedy především nároky na přípravu těchto činností (na projektování způsobu uspokojování potřeb) a na kontrolní činnosti.

Jinak obecně uváděný postup výstavby organizační struktury od poslání k vymezení funkcí a z funkcí k vymezení činností a to nejdříve výkonných činností a pak řídicích činností a od řídicích činností k činnostem v řízení je plně uplatnitelný při realizaci fáze organizování ve veřejném sektoru.

Na úrovni celospolečenské, tedy na makroúrovni má ve fázi organizování významný vliv faktor veřejného zájmu. V tom případě, kdy existuje zájem na tom, aby určité činnosti byly vykonávány na celém území státu jednotně a tento způsob je upraven zákony a vyhláškami, vytváří se jednotným způsobem **instituce státní správy**. Tyto instituce jsou vytvářeny na centrální úrovni i na územní úrovni, jsou řízeny přímou direktivní formou.

Ostatní činnosti jsou přiřazovány **institucím samosprávy**. Tyto instituce jsou vytvářeny na centrální úrovni (parlament) i na územní úrovni (v ČR na krajské a obecní úrovni). U těchto institucí neexistuje princip podřízenosti ve vertikální úrovni (krajský úřad je řízen krajským

zastupitelstvem, obecní úřad obecním zastupitelstvem). V případě, že je zvolen tzv. smíšený model, který byl zvolen při reformě veřejné správy v ČR, pak jsou úřady územních samospráv, tedy krajské úřady a obecní úřady pověřeny i některými výkony státní správy. V rozsahu této činnosti jsou řízeny přímou direktivní formou ve vertikální linii.

Faktor veřejného zájmu a faktor veřejné služby mají vliv na vymezení kompetencí institucím veřejné správy a to jak na ústřední tak na územní úrovni. Tyto vymezené kompetence jsou pak vyjádřeny strukturou činností jednotlivých institucí.

Z hlediska aktuálních problémů je zdůrazněno

- při tvorbě organizačních struktur institucí veřejné správy, která řídí veřejný sektor se posazuje princip subsidiarity, který vyžaduje, aby určitá činnost byla přiřazena co nejbližší k občanovi a to proto, aby
  - o pokud jde o činnosti výkonu státní správy, která se přímo dotýká občana a vyžaduje účast občana, měl k ní z prostorového hlediska občan blízko
  - o pokud jde o činnost výkonu samosprávy, mohl občan ovlivňovat tvorbu koncepcí plánů a kontrolu jejich naplňování z hlediska svých zájmů
- při vymezení kompetencí a tedy i přiřazování činností ústředního orgánu státní správy, tedy vlády (tedy jeho ministerstev) je zdůrazňováno, aby plnila tyto funkce
  - o funkci koncepční, tedy tvorbu koncepcí, plánů a programů
  - o funkci legislativní, tedy zpracovávání návrhů zákonů a zpracovávání vyhlášek
  - o funkci metodickou, tedy zpracování metodických návodů na způsob plnění činností státní správy a metodické podpory pro plnění činností územní samosprávy
  - o funkci kontrolní vůči činnostem výkonu státní správy a dodržování zákonů upravujících činnosti samosprávních orgánů

### 1.3.3 Fáze motivování

V této fázi má na modifikaci poznatků obecné teorie řízení a managementu především vliv faktor neziskovosti a faktor veřejné služby. Dále upozorníme v těchto tezí na určitá specifika

- motivování institucí
- motivování pracovníků

Z hlediska nástrojů motivace se vyjádříme k nástrojům hmotné motivace a nástrojům nehmotné motivace.

#### a) Motivace institucí

Hmotná motivace. Jedná se o jeden z největších teoretických problémů teorie řízení veřejného sektoru s významnými praktickými důsledky. Jeho řešení souvisí s faktorem neziskovosti. Je samozřejmé, že organizace veřejného sektoru nemohou být motivovány kategorií zisku. Musí být motivovány kategorií užitku a kategorií nákladů. Tedy motivovány k maximalizaci užitku a minimalizaci nákladů. Konkrétně to znamená, že musí být co nejpřesněji vyjádřeno poslání příslušné organizace a soustava funkcí a posléze soustava primárních činností, tedy soustava služeb, kterými je poslání naplňováno. Srozumitelným vyjádřením užitku se lze dopracovat k vyjádření soustavy kritérií, pomocí nichž je možno hodnotit míru dosažení užitku (např. úmrtnost pacientů trpících určitou chorobou, jazyková gramotnost absolventů základní školy, pracovní aktivita invalidů nebo seniorů v zařízení sociálních služeb a pod.).

Je-li vyjádřen užitek příslušných služeb, je možno přistoupit k vyjádření výkonů, což už je kvantifikovatelná kategorie. Jedná se o výkon určitých služeb, kterými je dosahován užitek (počet léčených pacientů, počet odučených hodin násobený počtem studentů, počet vydaných občanských průkazů a pod.).

A je-li dobře strukturovaná operativní a účetní evidence, dá se vyjádřit náklad na jednotku výkonu, tedy zpracovat ukazatele hospodárnosti. Tímto postupem je reálně stanovit ukazatele, jejichž plnění se pak stává základem hmotné motivace organizací. Podle plnění těchto ukazatelů jsou organizacím přidělovány prostředky z veřejných financí. Popsaný postup umožňuje zpracovat soustavu dlouhodobé hmotné motivace ve smyslu jejího dlouhodobého působení, což je důležité pro zpracování koncepcí rozvoje organizací a pod. Pro hmotnou motivaci organizací je ovšem možno využít cílových ukazatelů, tedy dosažení určitých konkrétních cílů, které se ukazují v konkrétním čase jako důležité. I tyto cíle, má-li být organizace hmotně zainteresovaná na jejich dosažení, musí být vyjádřeny v podobě jednoznačných ukazatelů.

V důsledku vlivu faktoru veřejné služby se stále více zdůrazňuje kvalita služeb veřejného sektoru. Zpracovávají se soustavy ukazatelů pro posouzení kvality, stanovují se standardy kvality např. metodou nejlepší praxe a pod. Dobře propracované ukazatele kvality a zpracovaný objektivní systém jejího hodnocení může být využitý jako nástroj hmotné motivace organizací.

V neziskovém sektoru, tedy i ve veřejném sektoru je možno do určité míry počítat s tím, že v něm sehrávají pozitivní úlohu i nehmotné nástroje motivace (někdy nazývané morální nástroje, ale považují tento pojem za nepřiliš šťastný). Jedná se o různé typy soutěží, vyhodnocování, např. soutěž o nejhezčí vesnici, soutěž o nejlepší základní školu a pod. Podmínku účinnosti působení těchto nehmotných nástrojů je jednoznačnost kritérií a systém objektivního hodnocení.

## **b) Motivace pracovníků**

Dříve, než bude provedena úvaha o motivaci pracovníků ve veřejném sektoru bude asi dobré si tyto pracovníky kategorizovat způsobem, který je důležitý zvláště ve veřejném sektoru. Tato kategorizace je prováděna dle kritéria charakteru činností. Jedná se o

- výkonné pracovníky, tedy o pracovníky, kteří vykonávají konkrétní službu, tedy plní primární funkce institucí (lékař, učitel, voják, hasič, soudce, úředník vykonávající výkonnou činnost ve veřejné správě, sociální kurátor, vědecký pracovník a pod.)
- řídicí pracovníky, kteří vykonávají řídicí činnost, tedy definují problémy a stanovují kritéria rozhodnutí, rozhodují a kontrolují
- pracovníky v řízení, kteří vykonávají činnosti v řízení, tedy realizují v rozhodovacím cyklu etapu sběru informací, jejich analýzu, zpracovávají varianty rozhodnutí, podklady pro kontrolu plnění rozhodnutí, podklady pro hodnocení výsledků kontroly.

Pokud se jedná o hmotnou motivaci pracovníků, tedy o stanovení mzdy v podstatě neexistují objektivní důvody pro to, aby se i v neziskovém sektoru nepřevzali zkušenosti ze ziskového sektoru, pokud se nejedná o systém mzdy podle výkonu (podle výkonových norem). Mzda se skládá ze základní mzdy, která je stanovena na základě přijaté tarifní stupnice a složky osobního ohodnocení. V tarifní stupnici jsou stanoveny požadavky na pracovníka, pokud má být zařazen do určité tarifní třídy. Tyto požadavky jsou odvozeny od náročnosti práce, kterou má pracovník vykonávat. Do jednotlivých tříd je vlastně zařazena i práce. Celková mzda pracovníka je pak doplněna soustavou prémie, soustavou různých příplatků (za špatné životní prostředí, za vedení určitého kolektivu a pod.).

Pokud se týká kategorie pracovníků v řízení, jsem toho názoru, že neexistují žádné vážné důvody pro to, aby ve veřejném sektoru existovaly při stanovování mzdy nějaké velké rozdíly. rozdíly by mohly být vyvolány pouze horizontální úrovní veřejné správy (resort, kraj, obec) a v organizaci snad velikostí organizace, případně jejím významem.

Obdobně je to i u kategorie řídicích pracovníků. V tomto okamžiku odhlížíme od skutečnosti, že řídicím pracovníkem v samosprávě je především zastupitel.

Velmi citlivým problémem je kategorie výkonných pracovníků. Pokud jsou služby poskytovány veřejným sektorem, jsou všichni pracovníci placeni z veřejných financí. A vzniká velmi významná otázka: otázka vztahů mzdy výkonných pracovníků v jednotlivých veřejných službách. Např. jaká má být mzda učitele ve vztahu ke mzdě lékaře. Je nějaký důvod pro to, aby pracovník bezpečnostních služeb měl vyšší mzdu než hasič atd. Řídicí pracovníci jednotlivých resortů se obvykle snaží zvýšit mzdy pracovníků veřejných služeb, které spadají do jejich resortů. Objektivní řešení této otázky souvisí s naší schopností vypracovat soustavu kritérií, podle kterých je výkonná práce ohodnocovaná a cestou náročných expertíz ji ohodnotit tak, aby se postupně dospělo k motivačně účinným vztahům. Jedná se o mimořádně náročný úkol, na kterém se právě výzkumně pracuje.

I v motivaci jednotlivců se uplatňují nehmotné nástroje ve veřejném sektoru významněji než v sektoru ziskovém. Mají v něm větší motivační sílu. Jedná se o různá ocenění, soutěže o nejlepšího pracovníka, zvláštní odměňování cestou výjezdů do zahraničí atd. I v tomto případě je ovšem nutné stanovit jasná kritéria a zajistit objektivní hodnocení.

Jak bylo již řečeno, jak v oblasti motivace organizací tak v oblasti motivace jednotlivců prokazuje ve veřejném sektoru nehmotná motivace vyšší motivační sílu než v sektoru ziskovém. Cílová kategorie zisku se prosazuje natolik intenzivně, že absolutně proniká a ovlivňuje vše, co se v ziskovém sektoru děje. V neziskovém sektoru je touto cílovou kategorií užitek, který uspokojuje určitou potřebu. Tato cílová kategorie je srozumitelnější, je transparentní, je lidštější a bezprostředně nutí producenta myslet na spotřebitele. Tím vším také přitahuje do celého systému veřejného sektoru lidi, kteří tíhnou k tomuto způsobu myšlení, ve kterém jeden myslí na druhého za účelem uspokojení jeho potřeb, tedy nevidí v něm pouze prostředek k dosažení svých cílů, tedy zisku.

Závěrem ještě dvě poznámky:

- motivační síla nástrojů nespočívá v jejich absolutní výši, ale především v jejich relativní výši, v porovnání s ostatními.
- motivační síla nástrojů motivace ve veřejném sektoru je tím vyšší, čím více jsou všichni informováni o tom, jak jsou na tom ti druzí. co nejméně anonymity, co nejvíce transparentnosti a zdůvodnění. Snižuje to míru závisti, uspokojuje potřebu informací daňového poplatníka

**Závěr (cca 10 stran) a zkušební otázky budou zaslány v pondělí 23.5. 2005.**