



LIDSKÉ ZDROJE A EFEKTIVNOST FUNGOVÁNÍ VEŘEJNÉ SPRÁVY

L.Měrtlová – Z.Dostálová

ÚVOD

- Společnosti zaměřené na poskytování služeb, zejména služeb náročných na znalostech začaly dosahovat vyšších zisků, vyšší tržní hodnoty než společnosti v tradičních výrobních odvětvích ekonomiky.
- Začaly převažovat investice do nehmotných aktiv, jako je výzkum a vývoj, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, vytváření odpovídající podnikové kultury a výrazná orientace na zákazníka z pohledu maximálního uspokojování jeho potřeb při prodeji, poskytování služeb a následného servisu.



NEHMOTNÁ AKTIVA

- V 90. letech minulého století se začaly i v Evropě realizovat vědecká symposia, která by definovala pojmy z oblasti nehmotných aktiv a dokázala stanovit metodiky měření jejich úrovně.
- Mezinárodní symposium v Amsterodamu, které bylo pořádáno OECD v roce 1999, mělo navrhnout mezinárodní směrnice pro měření a vykazování intelektuálního kapitálu.



PROJEKT MERITUM 2002

- Jednotné klasifikační schéma pro nehmotná aktiva,
- Zdokumentovat systémy řízení a kontroly společností za účelem identifikace běžné evropské praxe v měření nehmotných aktiv,
- Zhodnotit význam nehmotných aktiv pro fungování kapitálových trhů prostřednictvím analýzy tržních dat,
- Vytvořit směrnice pro měření a vykazování nehmotných aktiv.



MARKET VALUE SCHEME



LIDSKÝ KAPITÁL

- Znalosti, které jsou v myslích zaměstnanců a opouštějí podnik společně s lidmi, kteří z organizace odcházejí.
- Lidé si ho odnášejí i při každodenním odchodu ze zaměstnání.
- Kreativita pracovníků, zkušenosti a dovednosti, schopnost týmové práce, motivace, loajalita, ochota učit se, spokojenost.



STRUKTURÁLNÍ KAPITÁL

- Procesy, postupy, systémy, databáze, podniková kultura.
- Využívání IT technologií, existence řídicího centra a jeho metody řízení, schopnost organizace učit se, vlastnictví práv duševního vlastnictví.
- Člení se na organizační a zákaznický.



ZÁKAZNICKÝ KAPITÁL

- Databáze zákazníků, vztahy se zákazníky.
- Předpoklad pro přežití společností a pro budování konkurenčních výhod.
- Dosahování kvality poskytovaných výstupů a certifikace produktů.



LIDÉ VE FIRMĚ NEBO V ORGANIZACI

- Lidé jsou rozhodujícím faktorem rozvoje každé firmy, ať v podnikatelském nebo veřejnosprávním sektoru, protože rozhodují o využívání dalších zdrojů.
- Největší pozornost je věnována zvyšování kvalifikace, budování týmů, flexibilitu pracovníků, vysoké pracovní nasazení, loajalita k firmě.



VEŘEJNÁ SPRÁVA

- Moderní veřejná správa je nejdynamičtější prvek institucionálního a funkčního vývoje moderního státu.
- Proto cílem je modernizovat VS, přizpůsobovat požadavkům na kvalitní a ekonomické vykonávání agend, zvyšování komfortu poskytovaných služeb, minimalizaci časových a finančních nákladů.
- Výkon, efektivita, větší demokratická kontrola veřejností – zvýšení vykazatelnosti výkonu.



VÝZKUM-INTERNÍ GRANT VŠPJ JIHLAVA

- I. Organizace veřejné správy v regionu Vysočina
 - 3 etapy:
 - Magistrát města Jihlavy
 - Krajský úřad Kraje Vysočina
 - 25 organizací samosprávy a státní správy v regionu Vysočina – ORP (LAU I)
 - 25 detašovaných pracovišť státní správy v regionu
- II. klienti odcházející z organizací
 - 13 otázek rozdělených do 6ti okruhů



METODIKA VÝZKUMU

- **3 etapy, každá etapa má 2 fáze :**
- **I. Etapa – Výzkum Magistrát města Jihlavy**
 - **1. fáze** – výzkum podmínek pro výkon veřejné správy na podkladě hodnocení zaměstnanců
 - **2. fáze** – anketní šetření mezi klienty úřadu
 - **Závěr etapy** – vyhodnocení výsledků, zapracování změn do zvoleného postupu
- II. Etapa – Výzkum Krajský úřad, fáze stejné**
- III. Etapa – Výzkum ve vybraných organizacích veřejné správy v regionu, fáze stejné**



REALIZACE VÝZKUMU

- I. Etapa, I.a II. Fáze - Magistrát města Jihlavy
 - Zaměstnanci 98 respondentů
 - Klienti 609 respondentů
- II. Etapa, I. a II. Fáze - Krajský úřad
 - Zaměstnanci 120 respondentů
 - Klienti 33 respondentů
- III. Etapa, I. a II. Fáze – ostatní organizace státní správy a samosprávy
 - Zaměstnanci 120 respondentů
 - Klienti 153 respondentů



OBLAST A REALIZACE VÝZKUMU

- Respondenti tvořili vždy 30 % ze zaměstnanců, náhodný výběr, anonymní odpovědi
- Materiál a metody:
- 60 otázek v 6ti okruzích: lidské zdroje, organizační kapitál, informační kapitál, zákaznický kapitál, měření výkonnosti a inovační kapitál.
- Odpovědi – ano, ne, jiné možnosti
- Klienti – studentské šetření, 13 otázek podle stejných okruhů



MATERIÁL A METODY:

- Prezentované výsledky jsou z I. Fáze výzkumu, kdy bylo osloveno 103 respondentů, tj. 30 % zaměstnanců organizace
- Dotazník vyplnilo 98 respondentů, tj. 95,15 %
- Prezentované výsledky se týkají okruhů Lidské zdroje, Zákaznický kapitál, Organizační a Inovační kapitál
- Jsou to zásadní oblasti intelektuálního kapitálu organizace

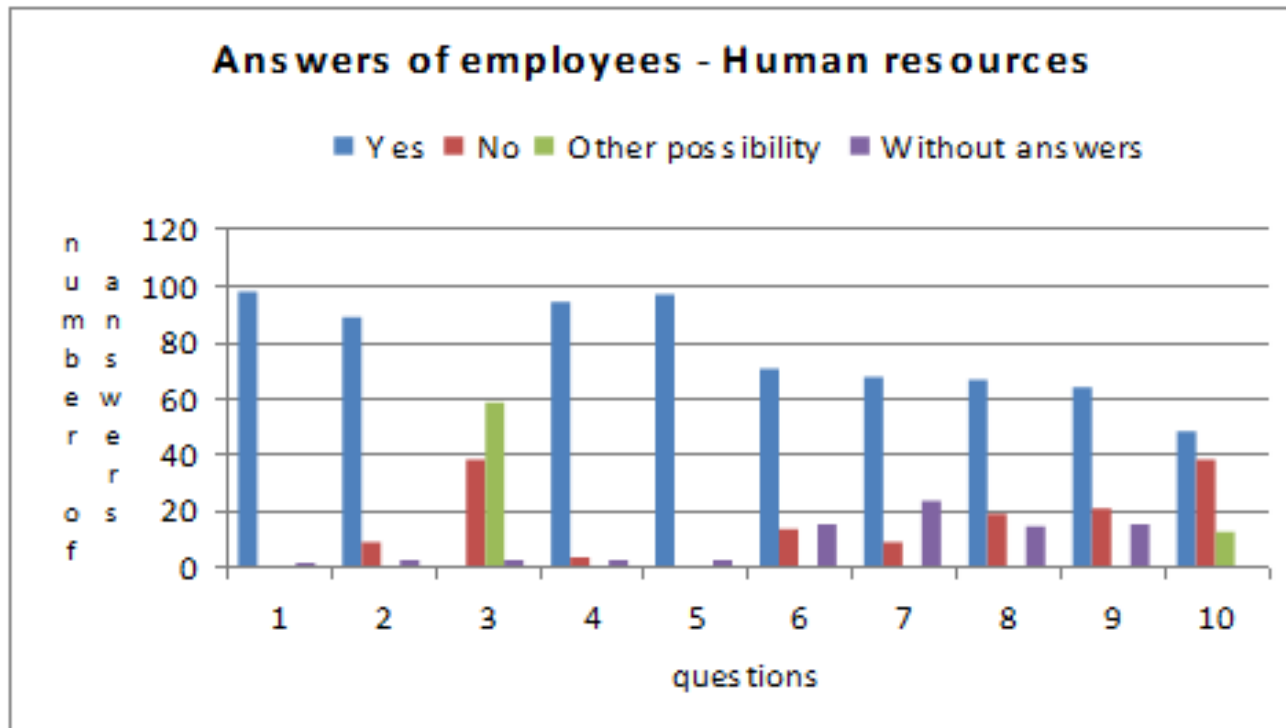


**TABLE 1: ANSWERS OF ORGANIZATION I
EMPLOYEES – HUMAN RESOURCES**

Answers	yes	no	other options according to question	without answer
question 1	97	0	0	1
question 2	88	8	0	2
question 3	0	38	58	2
question 4	93	3	0	2
question 5	96	0	0	2
question 6	70	13	0	15
question 7	67	8	0	23
question 8	66	18	0	14
question 9	63	20	0	15
question 10	48	38	12	0



GRAPH 1: ANSWERS OF ORGANIZATION I EMPLOYEES – HUMAN RESOURCES



LIDSKÝ KAPITÁL

- V rámci posuzování **lidského kapitálu** z pohledu kvalifikace a vzdělávání byly všechny otázky vyhodnoceny výrazně kladně
- Rezervy v organizaci lidského kapitálu:
 - jsou zejména v oblasti komunikace a informovanosti zaměstnanců (ot. 10),
 - sdílení a respektování hodnot organizace (ot. 6, 7),
 - v systému hodnocení pracovního výkonu (ot. 8),
 - v oblasti řízení pracovního výkonu (ot.9)
- Otázka komunikace uvnitř organizace je problémem, který je potřeba řešit a to co nejdříve

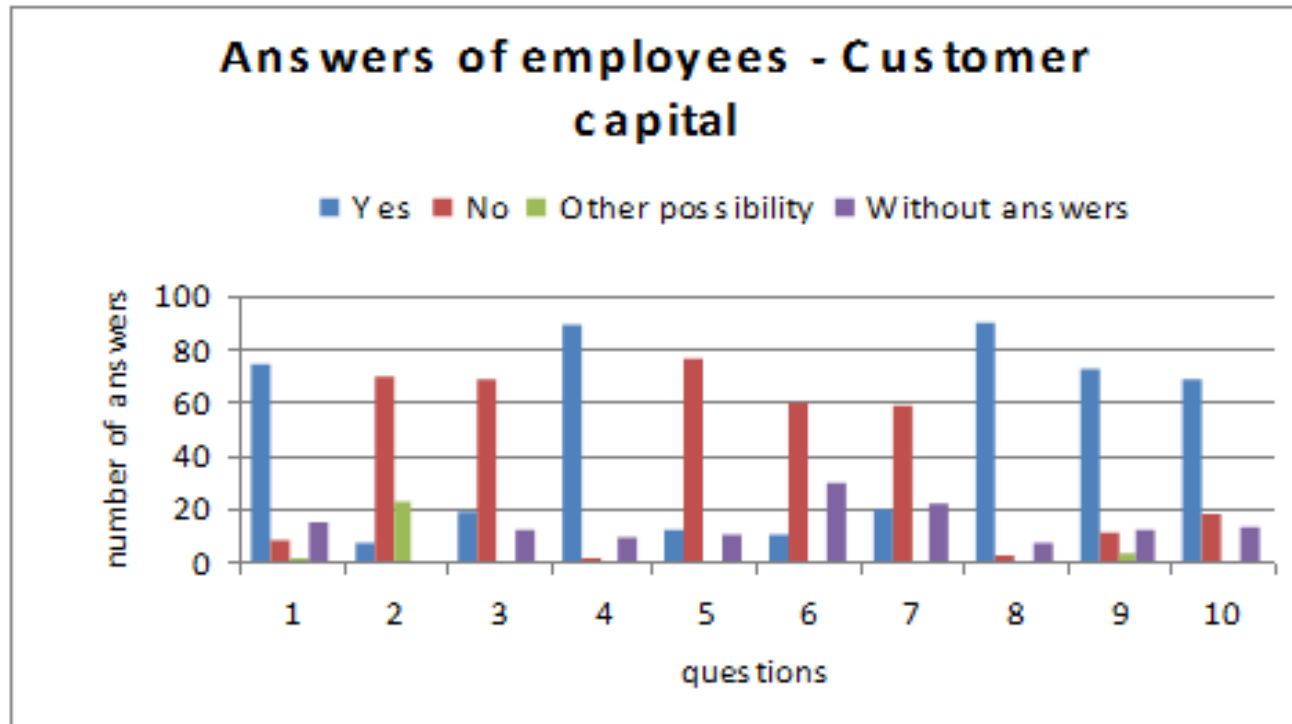


**TABLE 2: ANSWERS OF ORGANIZATION I
EMPLOYEES– CUSTOMER CAPITAL**

Answers	yes	no	other options according to question	without answer
question 1	74	8	1	15
question 2	7	69	22	0
question 3	18	68	0	12
question 4	88	1	0	9
question 5	12	76	0	10
question 6	10	59	0	29
question 7	19	58	0	21
question 8	89	2	0	7
question 9	72	11	3	12
question 10	68	17	0	13



GRAPH 2: ANSWERS OF ORGANIZATION I EMPLOYEES – CUSTOMER CAPITAL



ZÁKAZNICKÝ KAPITÁL

- Rezervy:
- Vyšší zaměření na klienty
- Větší zaměření na reklamní a marketingové akce pro veřejnost , i když se vedou diskuse, zda je to pro VS vhodné (ot. 3)
- Snaha řešit komplexně problémy klientů (ot. 4, ot. 9)
- Provádění průzkumu spokojenosti klientů (ot. 5) a jejich potřeb (ot. 7)
- Seznamování zaměstnanců s výsledky těchto průzkumů (ot. 6)
- Podávání srozumitelných instrukcí a informačních materiálů klientům (ot. 10)

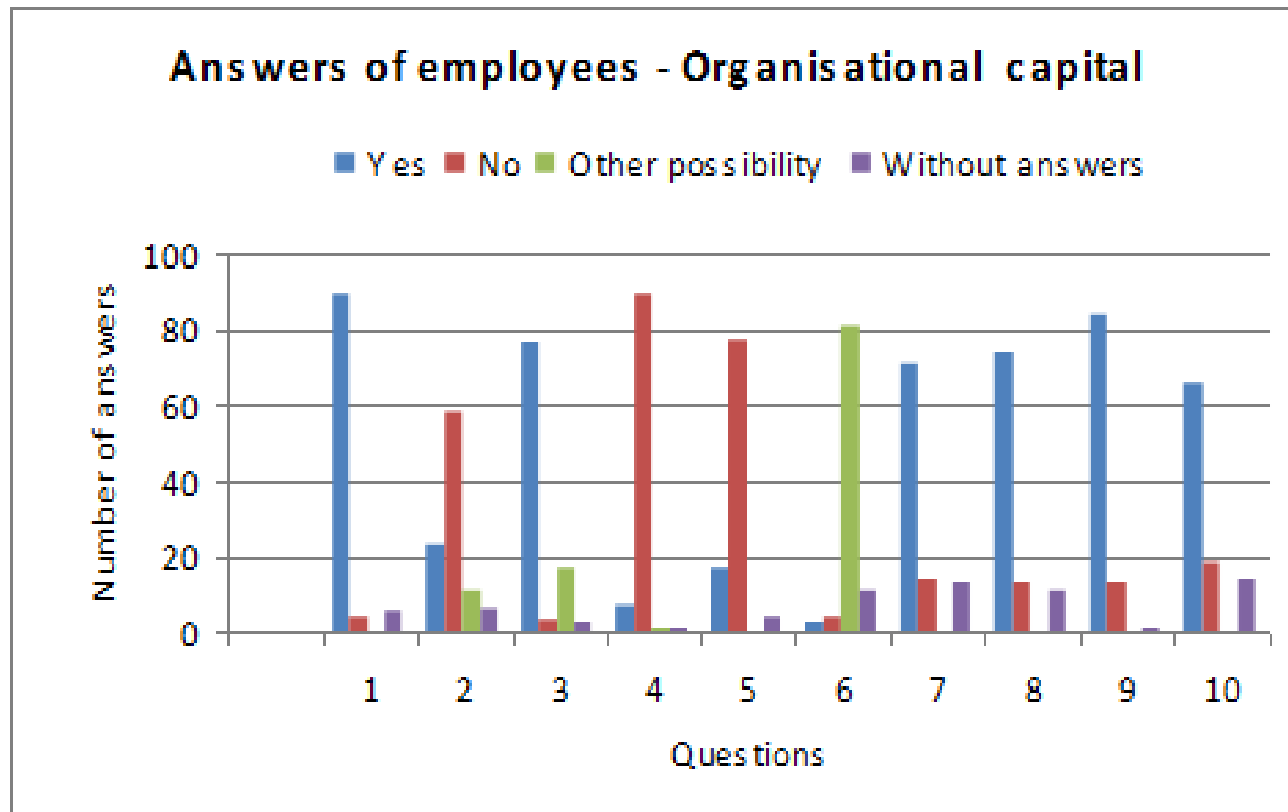


**TABLE 3: ANSWERS OF ORGANIZATION I
EMPLOYEES – ORGANIZATIONAL CAPITAL**

Answers	yes	no	other options according to question	without answer
question 1	89	4	0	5
question 2	23	58	11	6
question 3	76	3	17	2
question 4	7	89	1	1
question 5	17	77	0	4
question 6	2	4	81	11
question 7	71	14	0	13
question 8	74	13	0	11
question 9	84	13	0	1
question 10	66	18	0	14



GRAPH 3: ANSWERS OF ORGANIZATION I EMPLOYEES- ORGANIZATIONAL CAPITAL



ORGANIZAČNÍ KAPITÁL

- Pozitivně lze hodnotit hodnocení důležitosti připravenosti na změny v organizaci (ot.1)
- Demokratický styl řízení a vedení v organizaci (ot. 2)
- Spolupráce vedoucího při řešení problémů (ot.3)
- Růst osobní odpovědnosti v zajišťování a plnění pracovních úkolů (ot. 4),
- Vytváření týmů a schopnost týmové práce (ot. 7)
- Flexibilita při řešení problémů (ot. 8),
- Pravidelné porady s vedoucím (ot. 9)
- Důležitost komunikace strategie, mise a vize se zaměstnanci (ot. 10)
-

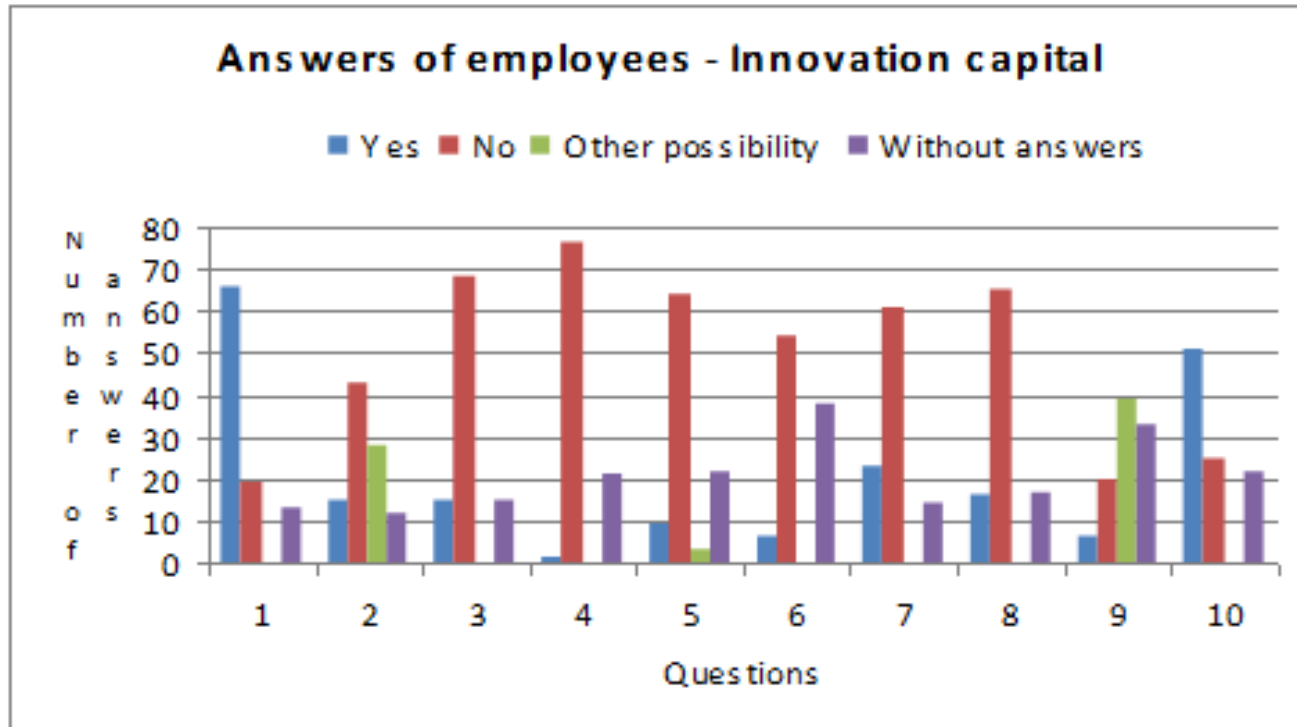


**TABLE 4: ANSWERS OF ORGANIZATION I
EMPLOYEES – INNOVATION CAPITAL**

Answers	yes	no	Other options according to question	Without answer
question 1	66	19	0	13
question 2	15	43	28	12
question 3	15	68	0	15
question 4	1	76	0	21
question 5	9	64	3	22
question 6	6	54	0	38
question 7	23	61	0	14
question 8	16	65	0	17
question 9	6	20	39	33
question 10	51	25	0	22



GRAPH 4: ANSWERS OF ORGANIZATION I EMPLOYEES – INNOVATION CAPITAL



INOVAČNÍ KAPITÁL

- Možnost uplatnění inovačních postupů (ot. 1)
- Možnost osobního ovlivnění (ot. 2)
- Existence speciálního odborného útvaru zabývajícího se inovacemi (ot. 3)
- Zavedení sebehodnotící metody CAF (ot. 4)
- Vyhodnocování efektivnosti inovačních změn (ot.5)
- Seznamování s výsledky vyhodnocování (ot. 6)
- Odměňování za navržené změny (ot. 7)
- Možnost navrhování změn klienty (ot. 8)
- Informace veřejnosti o inovacích (ot. 10)



INOVAČNÍ KAPITÁL

- Je okruhem, který byl hodnocený nejhůře.
- Malá možnost osobního ovlivnění aplikace inovací,
- nedostatečné vyhodnocování efektivity inovačních změn,
- neposkytování zpětné vazby pracovníkům z této oblasti a nedostatečná motivace zaměstnanců k navrhování nových metod v práci jsou otázky, které by organizace měla zvažovat a snažit se zjednat nápravu.



ZÁVĚR

- 1. **Lidské zdroje** – komunikace, sdílení hodnot společnosti, hodnocení a řízení pracovního výkonu
- 2. **Zákaznický kapitál** – větší zájem o veřejnost a klienty, průzkumy spokojenosti a potřeb klientů, zpětná vazba pro zaměstnance
- 3. **Organizační kapitál** - dobré přizpůsobení se organizace měnícím se podmínkám prostředí, dobrá možnost vytváření týmů, zavedení pružnější organizační struktury, dobrá osobní odpovědnost při řešení pracovních úkolů
- 4. **Inovační kapitál** – zlepšení motivace zaměstnanců pro inovace, zavedení inovativních postupů a moderních metod práce, hodnocení pracovního inovačních změn a zpětná vazba, zavedení sebehodnocení zaměstnanců



- Děkuji za Vaši pozornost a přeji hezký den

