

Motivace a postavení úředníků

Řízení a kontrola ve veřejné správě

Zapojení se do organizace

- Potřeba

- Dostat

- Dát

- Užitečnost

- Nepostradatelnost

- Motivace

- Postavení

- Peníze

Kvalita VS vs. lidské zdroje

- Nároky
 - Kvalita řízení
 - Vedoucí pracovníci
 - Znalosti
 - Dovednosti
 - Zkušenosti
 - Řízení lidských zdrojů

Lidské zdroje

- Aktivum organizace
- Lidský potenciál
 - Ekonomický potenciál
 - Zvláště v organizacích poskytujících služby

Historie HR

- 20. léta 20. stol.

- Řízení lidských zdrojů

- Dlouhodobá perspektiva
 - Orientace na vnější faktory formování pracovní síly

- 50. léta 20. stol.

- Personální řízení

- Krátkodobá a střednědobá perspektiva
 - Orientace na vnitřní faktory formování pracovní síly

Faktory formování a utváření lidských zdrojů

- Vnější
 - Populační vývoj
 - Trh práce
 - Hodnotová orientace společnosti
 - Právní prostředí
 - Stav životního prostředí
- Vnitřní
 - Výběr
 - Organizace
 - Struktura
 - Kultura
 - Formace
 - Motivace

Personální politika

- Strategie řízení lidských zdrojů
 - Analýza pracovních míst
 - Personální plánování
 - Získávání a výběr pracovníků
 - Hodnocení pracovníků
 - Rozmísťování pracovníků
 - Ukončování pracovního poměru
 - Vzdělávání pracovníků
 - Pracovní vztahy
 - Péče o pracovníky
 - Personální informační systém
 - Průzkum trhu práce
 - Zdravotní péče o pracovníky

Cíle personální politiky

- Udržení kvalitních zaměstnanců
- Snížení fluktuace pracovníků
- Snížení výdajů za přesčasovou práci
- Snížení výdajů za práci ve státní svátek/víkend/noční práce apod.
- Produktivita práce

Práce ve veřejné správě

- Max Weber
 - Celoživotní služba
 - Služební postup
 - Hierarchická struktura

- Dva systémy
 - Kariéerní
 - Poziční

Systemy veřejné služby

■ Kariérní

- Právně zaručený služební postup
- Služební roky
- Disciplinární delikty
- Přijímání pracovníků bez přímé vazby na pracovní místo
- Závazek dlouhodobé spolupráce
- Strnulost personální politiky

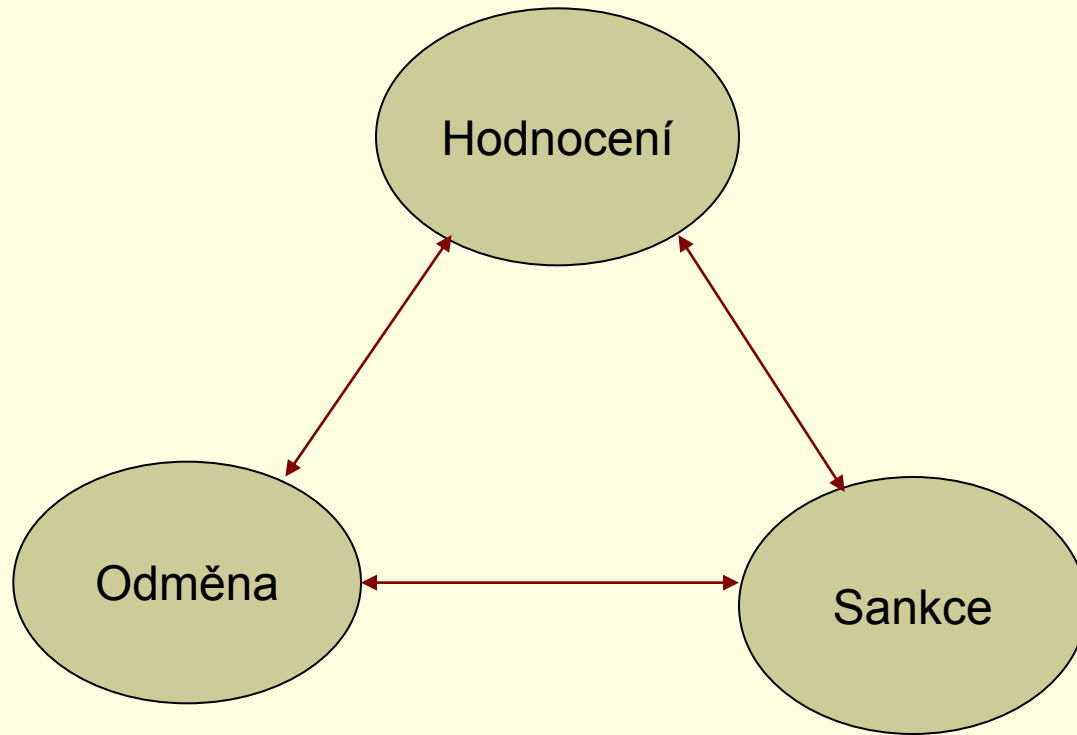
■ Poziční

- Kvalifikace a schopnost pracovníka
- Nebere v potaz zkušenosti v oblasti VS
- Přijímání pracovníků na konkrétní předem definovaná pracovní místa
- Dynamika personální politiky
- Možná nestabilita poskytování veřejné služby

Rozdílná východiska postavení pracovníků ve veřejném a soukromém sektoru

- Motiv odměny
 - Ziskový motiv
- Politické vlivy
- Kompetence
- Cíle veřejné instituce
 - známe je?
- Motivace ke splnění cílů
 - máme k dispozici motivační nástroje?
- Naplnění cílů
 - jsme schopni posoudit naplnění cílů?

Motivační proces



Odměňování pracovníků

■ Potřeby mzdové motivace

- Zisk
 - odměna za kvalitu práce
- Jistota
 - Základní mzda

■ Mzda

- Základní
- odměny, prémie
- jiné složky

■ Potřeby nemzdové motivace

- Zdraví
- Jistota
 - Zaměstnání
- Prestiž
- Afiliace
- Komfort
- Poznávání – vzdělání – studium
- Seberealizace

Platové tarify

Pro zaměstnance uvedené v § 5 odst. 1 (v Kč měsíčně)

Platový stupeň	Počet let započítat	Platová třída								
		1	2	3	4	5	13	14	15	16
1	do 1 roku	5 460	5 910	6 420	6 920	7 530	14 450	15 660	16 970	18 540
2	do 2 let	5 670	6 140	6 670	7 180	7 820	15 000	16 250	17 610	19 240
3	do 4 let	5 890	6 380	6 930	7 450	8 120	15 570	16 870	18 280	19 970
4	do 6 let	6 120	6 620	7 200	7 730	8 430	16 160	17 510	18 970	20 720
5	do 9 let	6 350	6 870	7 480	8 030	8 750	16 770	18 170	19 690	21 500
6	do 12 let	6 590	7 130	7 770	8 340	9 080	17 400	18 860	20 430	22 310
7	do 15 let	6 840	7 400	8 070	8 660	9 430	18 060	19 570	21 200	23 150
8	do 19 let	7 100	7 680	8 380	8 990	9 790	18 740	20 310	22 000	24 020
9	do 23 let	7 370	7 970	8 700	9 330	10 160	19 450	21 080	22 830	24 930
10	do 27 let	7 650	8 270	9 030	9 690	10 550	20 190	21 880	23 690	25 870
11	do 32 let	7 940	8 590	9 370	10 060	10 950	20 950	22 710	24 580	26 850
12	nad 32 let	8 240	8 920	9 730	10 440	11 370	21 740	23 570	25 510	27 860

Benefits

- školení a vzdělávání
- pracovní doba a náplň práce
- kariéerní plán
- cafeteria (systém volitelných výhod)
- příspěvky na bydlení, dopravu
- zvýhodněný prodej

Sankce

- Snížení mzdy
- Sociální nejistota
 - Odebrání základního platu
 - Propuštění
- Slovní potrestání

Schéma zohledňující výkon a věk pracovníka



Hodnocení pracovníků

- Cíl
 - Popisy práce
 - Seznámení s cíli a úkoly
 - Podmínky: vzdělávání, pracovní podmínky
- Hodnotící kritéria
- Posouzení kvality práce
 - Výsledky – naplnění cíle a úkolů
 - Hodnotící rozhovor
- Odměna vs. sankce
- Cíl
 - Změna popisů práce ?
 - Změna cílů a úkolů ?
 - Změna podmínek ?

Hodnocení pracovníků

- Průběžné
 - Každodenní komunikace mezi pracovníkem a jeho nadřízeným, udělování úkolů, obvykle nedokumentováno
- Příležitostné
 - Pracovní posudek
- Systematické
 - Analytické hodnocení
 - Stanovení kritérií
- Formální (průběžné)
- Neformální (příležitostné a systematické)

Kritéria pracovního chování

- Pracovní aktivita
- Samostatnost
- Vytrvalost
- Flexibilita
- Osobní odpovědnost
- Odolnost vůči stresu
- Odborné znalosti a dovednosti
- Kvalita výkonu
- Kvantita výkonu
- Přizpůsobení se vedení
- Zvládání fyzického zatížení
- Dodržování pracovní doby
- Schopnost adaptace
- Pracovní režim
- Dodržování pracovních a bezpečnostních postupů
- Připravenost nést riziko
- Loajalita k organizaci

Kritéria pracovního chování

■ Sociální chování

- Vztahy se spolupracovníky
- Jednání s lidmi
- Společenské vystupování

■ Profil osobnosti člověka

- Rozumové schopnosti
- Morální profil
- Cíle
- Vyrovnanost
- Osobní odpovědnost
- Sociální konformita
- Pracovní postoje
- Motivace
- Zájmové zaměření

Kritéria pracovního chování pro vedoucí pozice

- Schopnost využití teoretických poznatků v praxi
- Vztah k novým úkolům
- Organizace práce
- Hospodárnost
- Rozhodování
- Odpovědnost
- Schopnost vést lidi

Způsoby hodnocení pracovníků

- Hodnotící rozhovor
- MBO
- Posuzovací stupnice
 - Úspěšnost v jednotlivých činnostech
- Pracovní posudek
- Srovnávání s jinými pracovníky
- Metoda kritických případů
 - Klíčové dobré a špatné výsledky
- Hodnocení pomocí dotazníků
- 360° zpětná vazba
 - Nadřízení, podřízení, kolegové

Faktory motivace pracovníků

■ Motivátory vnitřních pracovních potřeb

- Dlouhodobé působení
- Soulad s vnitřní strukturou osobnosti
 - Dosažení výsledku
 - Uznání
 - Obsah práce
 - Delegovaná zodpovědnost
 - Pracovní postup
 - Možnosti rozvoje

■ Faktory pracovního prostředí

- Mohou negativně ovlivňovat působení vnitřních motivátorů
 - Organizační politika
 - Personální řízení
 - Mezilidské vztahy
 - Pracovní podmínky
 - Výše mzdy
 - Jistota pracovního místa

Hodnotící období

- Rok (nejčastější)
- Půlrok (velmi intenzivní)
- Čtvrtrok (nereálné)

Hodnotící rozhovor

- Jaké jsou základní odpovědnosti vaší činnosti (funkce) ?
- Jaké byly cíle vaší práce za minulé hodnotící období ?
- Jaké byly vaše přínosy pro úřad za uplynulé hodnotící období ?
- Jaký byl účinek těchto přínosů pro cíle úřadu (konkrétně) ?
- Co jste udělal nejlépe a co považujete za nejpřínosnější ?
- Co se vám příliš nepodařilo a jaké jste z toho vyvodil poučení pro sebe?
- Co byste doporučil pro vyšší efektivnost práce úřadu?
- Které vaše vlastnosti a schopnosti ještě nejsou dostatečně využity ?
- Co můžete udělat pro to, aby vaše práce byla efektivnější v příštím období ?
- Jaké vzdělávací aktivity potřebujete k tomu, aby vaše práce byla v příštím období kvalitnější ?
- Jaké budou vaše cíle na příští hodnotící období ?
- Jaké překážky by vám mohly zabránit ve splnění těchto cílů ?

Předpoklady účinné motivace

- Definování cíle a úkolů
- Přesné stanovení kritérií
- Hodnocení pracovníků všech řídicích stupňů a na všech úrovních
 - Vedoucí odborů
 - Vedoucí oddělení
 - Odborní pracovníci
- Kvalitní hodnotící rozhovor

Etické hledisko

- Hodnotový systém
- Etická vnímavost a povědomí
- Etické školení

Postavení zaměstnanců ve veřejné správě

- zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, sjednocující postavení příslušníků policie, celní správy, hasičského záchranného sboru, vězeňské služby, Bezpečnostní a informační služby a Úřadu pro zahraniční styky a informace
- služebního zákon vztahující se na úředníky státní správy
- zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů

Úředníci územních samosprávných celků

- Vstupní vzdělávání
 - Do 3 měsíců
- Průběžné vzdělávání
- Příprava a ověření zvláštní odborné způsobilosti
- Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů

Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů

- Zákon č. 361/2003 Sb.
 - platnost 1. ledna 2007
 - o 3 roky později než bylo v původním plánu
 - kritéria pro přijetí a povýšení
 - po třech letech služby
 - povinná služební zkouška
 - zákaz podnikání
 - zákaz členství v politických stranách či hnutích

Služební zákon

- zákon č. 218/2002 Sb.
- o službě státních zaměstnanců ve státních úřadech
- účinnost počtvrté odložena o další 3 roky tj. k 1. lednu 2012

Zákon o zaměstnancích ve veřejné správě

- Měl by nahradit předešlé tři předpisy

Institut státní správy

- 1. červenec 2001
- součástí Ministerstva vnitra ČR
 - kurzy institucionální přípravy
 - prezenční kurzy
 - e-learningové a kombinované kurzy
 - komunikace s médii
 - krizová komunikace
 - protokol a image úředníka
 - jazykové kurzy
 - jazykové centrum pro samostudium angličtiny, němčiny a francouzštiny

Další instituce

- Institut pro místní správu Praha
- Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR