

LIDSKÉ ZDROJE VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Eva Tomášková
Eva.Tomaskova@law.muni.cz

Řízení lidských zdrojů

- 3 vývojová stádia:
 - Personalistika
 - Operativní administrativní práce
 - Pasivní přístup organizace
 - Personální management
 - Přístup se stává více aktivní
 - Management lidských zdrojů
 - Strategické aspekty
 - Bere v úvahu i vlivy vnějšího prostředí
 - Spolupráce personalistů s managementem

Postavení pracovníka ve VS

- „kariérní systém“
 - Především v zemích kontinentální Evropy
 - Uzavřenost, přesně formulované podmínky a požadavky na pracovníky, podmínkami kariérního růstu a způsobů hodnocení
 - Personální stabilita
- „poziční systém“
 - Spojován s vývojem ve Velké Británii
 - Vstup pracovníků i z oblasti mimo VS
 - Kariérní postup závisí na reálných výkonech a dosažených pracovních výsledcích

Přístupy k managementu lidských zdrojů v ČR

- Byrokratický přístup
 - Spojen s administrativním řízením centrálně plánovaného hospodářství
 - Důležitá spíše politická angažovanost než výkon odborné práce
- Operativní přístup
 - Krátkodobá, necílevědomá rozhodnutí
- Strategický přístup
 - Reaguje na objektivní potřebu efektivní a funkční personální práce

Podoby managementu lidských zdrojů

- Tvrdá podoba – neosobní ovlivňování
 - Pragmatický přístup
 - Lidé považováni za kapitál
 - Potlačování osobnosti, důraz na přesnost, závaznost a možnost standardizace
 - Formální a závazná pravidla k usměrňování lidí
- Měkká podoba – osobní ovlivňování
 - Zaměstnanec rovnocenný partner
 - Důvěra, prostor pro seberealizaci

Činnosti managementu lidských zdrojů

- Analýza pracovních míst
- Získávání a výběr pracovníků
- Vzdělávání a rozvoj pracovníků
- Hodnocení výkonnosti pracovníků
- Odměňování pracovníků

Analýza pracovních míst

- Identifikace veškeré činnosti na daném pracovním místě
- Cílem zpracování tzv. popisu pracovního místa
- Zásadní zejména pro:
 - plánování zaměstnanosti
 - identifikaci případné duplikace nebo překrývání činností
 - Zvýšení transparentnosti organizace

Získávání a výběr pracovníků

- Dva zdroje pro získávání pracovníků:
 - Vnitřní zdroje – současní zaměstnanci
 - Zvýšení motivace, lepší znalost pracovníka i organizace x nepronikání nových myšlenek a přístupů zvenčí
 - Vnější zdroje – trh práce
 - Usiluje-li organizace o výraznější změny
 - Obtížnější a nákladnější proces i delší adaptace přijatých pracovníků
 - Různé způsoby získávání:
 - Otevřené výběrové řízení zveřejněné v médiích
 - Využití personálních agentur
 - Headhunting
 - Veletrh pracovních příležitostí
 - Nábor ze škol a z univerzit
 - Profesionální svazy
 - On-line služby

Vzdělávání a rozvoj pracovníků

- Mělo by napomáhat k:
 - Zabezpečení odborné kvalifikovanosti a odbornému růstu pracovníků ve VS
 - Poskytnutí trvale kvalitní veřejné služby, popř. zvyšování její kvality ke spokojenosti občanů
 - Zvýšení výkonnosti a efektivnosti fungování úřadů
- Celá řada metod
 - Metody vzdělávání na pracovišti při výkonu práce
 - Např. instruktáž při výkonu práce, asistování, coaching, mentoring
 - Metody vzdělávání mimo pracoviště
 - Např. přednáška, e-learning, případové studie, workshop

Hodnocení výkonnosti pracovníků

- Formální, strukturovaný systém měření, hodnocení a ovlivňování zaměstnanců, zejména jejich postojů, chování a výsledků
- Klíčové odpovědi na otázky
 - „udělal pracovník, co měl udělat?“
 - „udělal to v požadované kvalitě?“
- Neformální hodnocení
 - Průběžně při výkonu každodenní práce
- Formální hodnocení
 - Plánované, systematické a standardizované hodnocení na konci hodnotícího období
 - Podklad pro zásadní personální rozhodnutí

Odměňování pracovníků

- Hmotné pobídky
 - Peněžní hodnota nebo hodnota lze vyjádřit penězi
 - Mzdy a platy
- Nehmotné pobídky
 - Není snadné vyjádřit penězi
 - Vzdělávání, kariérní růst

Motivace pracovníků

- Proces využívání motivů a potřeb pracovníků s úmyslem zvyšovat jejich výkonnost a dosahovat stanovené cíle organizace
- Motiv – vnitřní podnět (pohnutky, instinkt, neuspokojené potřeby, přání, povinnosti)
- Stimul – vnější faktory
- Praktické nástroje motivace:
 - Odměňování
 - Vzdělávání i hodnocení
 - Pracovní prostředí
 - Způsob řízení
 - benefity

Motivační teorie

- Motivace lidského chování předmětem psychologického výzkumu
 - Lidé mají různé motivace
 - Motivace jsou často skryté
 - Motivace se může za určitých podmínek měnit
- Poznání motivačních příčin
 - Maslowova teorie hierarchie potřeb
 - Herzbergova dvoufaktorová teorie
- Průběh motivačního procesu
 - Adamsova teorie spravedlnosti

Hierarchie potřeb (Maslow)



Nedostatky Maslowovy teorie

- Systém potřeb je zbytečně komplikovaný.
 - Další výzkumy - pouze dvě nebo tři úrovně potřeb.
- Nelze tvrdit, že po uspokojení potřeby "nižší" vždy následuje zákonitě další potřeba v hierarchii. Může nastoupit docela jiná, neočekávaná potřeba.
- Uspokojení snižuje sílu potřeb jen pokud jde o potřeby základní. Naopak, u vyšších potřeb síla potřeby narůstá s jejím uspokojováním.

Dvoufaktorová teorie motivace (Herzberg)

- Výzkum pracovní spokojenosti: existuje určitý druh situací, v nichž jsou lidé spokojeni, a jiný typ situací, který vyvolává nespokojenost
- Spokojenost a nespokojenost nejsou dvě stránky jednoho jevu
 - Určité příčiny způsobují spokojenost
 - Jiné příčiny způsobují nespokojenost
- Na pracovní motivaci působí dvě základní odlišné skupiny faktorů:
 - **Hygienické faktory** (dissatisfactory, frustratory)
 - působí nespokojenost
 - **Satisfactory** (motivatory, motivační faktory)
 - vyvolávají spokojenost a motivují k lepšímu výkonu

Satisfaktory a hygienické faktory

Hygienické faktory	Motivační faktory
Pracovní pravidla	Dosažení výsledků
Firemní politika	Uznání
Pracovní podmínky	Náplň práce
Vztahy k nadřízeným	Růst
Vztahy ke spolupracovníkům	Odpovědnost
Plat	Služební postup
Jistota pracovního místa	Práce jako výzva

Kritika Herzbergovy teorie

- Nejednoznačné, jaké faktory přesně zařadit mezi hygienické a motivační
- Řada empirických studií tuto teorii nepotvrdila
- Přes kritiku Herzbergovy teorie došlo ke hnutí „job enrichment“:
 - Vzrůst autonomie a odpovědnosti pracovníka.
 - Odměny za pracovní výkon.
 - Rozvoj pracovních modulů (oproti pásové výrobě).
 - Vzrůst participace na řízení.

Teorie spravedlnosti (Adams)

- **Hlavní myšlenka:**

- Spravedlnost při odměňování pracovníků motivuje k pracovnímu úsilí, nespravedlnost má demotivační účinek.

- **Proč lidé jednají tak, aby dosáhli spravedlnosti:**

- V situaci, kterou prožívají jako nespravedlivou, zakoušejí nepříjemný pocit napětí. Vyřešení nespravedlnosti odstraní toto napětí.
- Někteří lidé se snaží být spravedliví, protože věří, že to bude oceněno ostatními.
- Vlastní spravedlivé jednání zvyšuje sebehodnocení.
- Pro většinu lidí je příjemné věřit, že život je spravedlivý.

- Spravedlivé odměňování je posuzováno srovnáváním vlastních vstupů do práce a výstupů z činnosti se vstupy a výstupy jiné osoby
- Subjektivní vnímání rozdílů

Dvě formy nespravedlnosti

- **Negativní nespravedlnost** (nedoplacení)
 - poměr mezi výstupem a vstupem druhého je vyšší než můj vlastní. Tak vzniká pocit nespravedlnosti, který demotivuje a negativně emocionálně „vybuzuje“.
- **Pozitivní nespravedlnost** (přeplacení)
 - nás ponechává proti druhému ve výhodě. Z hlediska motivace je to opět nežádoucí. Vzniká pocit viny a zvýhodněný pracovník má dojem, že nezáleží tolik na tom, zda pracuje málo nebo hodně – peníze nakonec stejně dostane.

Vyrovnání se s negativní nespravedlností

- Pokusí se maximalizovat úsilí
- Omezí své úsilí
- Pokusí se zvýšit odměnu
- Pokusí se snížit odměnu srovnávaného pracovníka
- Snaží se psychologicky vyrovnat s nespravedlností
- Unikne ze situace

Teorie X a Y (McGregor)

- **Teorie X „autoritativní styl řízení“**
 - Lidé jsou líní, jsou motivováni pouze vnějšími faktory, chybí jim sebekázeň a sebekontrola, vyhledávají jistotu, vyhýbají se odpovědnosti
- **Teorie Y „participativní styl řízení“**
 - Lidé jsou v podstatě pracovití, mají vnitřní motivaci, jsou schopni sebekontroly, ochotně berou odpovědnost sami na sebe. V lepším výkonu jim obvykle brání organizační nedostatky.

Současné motivační přístupy

- Obohacování práce
 - delegování pravomoci a odpovědnosti na pracovníka
- Rozšiřování pracovní způsobilosti
 - nové pracovní úkoly
- Obměňování pracovních míst
 - horizontální nebo vertikální rotace

Etika ve veřejné správě

- Problematika aplikace morálních standardů v činnosti VS
- Stanovení toho, co je správné a co špatné, co by lidé ve VS měli dělat
- Nástrojem institucionalizace etiky – etické kodexy
 - Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy