Státní služba

Září 2019

V profesním životě státního zaměstnance je několik momentů, které mají zásadní vliv na jeho spokojenost a na jeho loajalitu vůči zaměstnavateli. Jedním z nich je způsob jednání a komunikace s ním ze strany zaměstnavatele v prvních dnech a měsících po jeho nástupu a pak také možnost vyjádřit se v průběhu zaměstnání ke svým pracovním podmínkám a zároveň vůle zaměstnavatele se o tento názor zajímat. V následujícím textu přinášíme dva články související s aktivitami projektu Podpora profesionalizace a kvality státní služby a státní správy realizovaného pod registračním číslem CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_019/0006173 sekcí pro státní službu Ministerstva vnitra.

Vybrané personální procesy

V souvislosti s řízením kvality ve služebních úřadech a v návaznosti na aktivity Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech schváleného usnesením vlády č. 214/2018 se velké pozornosti dostává mimo jiné také personálnímu řízení, řízení změn, inovacím, efektivní komunikaci a dalším procesům, které jsou se zaměstnáváním lidí neodmyslitelně spojené. To vše se děje s cílem trvale zlepšovat výkonnost a odbornou úroveň úřadů prostřednictvím těch nejlepších lidí – jejich zaměstnanců.

Adaptační a integrační proces

● Získávání zaměstnanců

Získávání nových zaměstnanců a jejich následné udržení je pro většinu zaměstnavatelů, včetně služebních úřadů, v dnešní době velkou výzvou. A nejedná se zpravidla jen o některé vybrané profese, ale v podstatě je problematické obsazovat místa v mnoha různých oborech s různými požadavky na vzdělání nebo profesní specializaci. K úspěšnému zvládnutí takové výzvy je potřebná notná dávka nasazení i kreativity.

Vysoké nasazení se očekává především od manažerů a personalistů jednotlivých služebních úřadů. Jejich nejpodstatnějším úkolem je zajistit efektivní komunikaci a optimálně načasovat a realizovat různé informační a marketingové kampaně. Prezentace služebního úřadu tak, aby ho potenciální zaměstnanci správně vnímali jako perspektivního a profesně atraktivního zaměstnavatele, je v tomto případě prioritou a klíčovou aktivitou.

● Obsazování volných míst

Ve služebních úřadech jsou obsazována služební místa zaměstnanci ve služebním a výjimečně též v pracovním poměru a pracovní místa zaměstnanci v pracovním poměru. Výběr zaměstnanců na služební místa má svá jasně nastavená pravidla, protože průběh výběrových řízení upravuje zákon o státní službě a postupuje se také podle příslušného metodického pokynu náměstka ministra vnitra pro státní službu.

Existuje ale spousta činností a procesů, které jsou společné pro obě skupiny zaměstnanců. Jsou jimi komunikace a spolupráce s potenciálními zaměstnanci, komunikace s těmi, kteří byli na volné místo vybráni, průběh adaptačního a integračního procesu a další personální procesy, které se od těch uplatňovaných u ostatních zaměstnavatelů významně neliší. Vždy je třeba zajistit, aby se ten skvělý nový kolega, kterého se nám podařilo získat, co nejrychleji adaptoval a začlenil do nového týmu a prostředí. A stejně jako každý jiný zaměstnavatel, který se snaží, aby se jeho nový zaměstnanec co nejdříve a kompetentně zapojil do plnění svých úkolů, se i služební úřady snaží vytvářet svým zaměstnancům takové podmínky, aby se mohli profesně realizovat a uspokojit své ambice při práci na zajímavých úkolech a projektech při službě pro stát. Samozřejmostí jsou maximální podpora nového zaměstnance, snížení stresu z nového pracovního začátku a poskytnutí adekvátního potřebného vybavení.

● Adaptační proces

Adaptační proces, jako jeden z mnoha procesů komplexní politiky lidských zdrojů služebních úřadů (požadované kritériem zlepšování 7, viz graf), zahrnuje nejen období od prvního dne v úřadu, ale vztahuje se i na období před nástupem, které je pro každého úspěšného absolventa výběrového řízení tak trochu prvním testováním, jestli si i on nového zaměstnavatele vybral dobře. Výběru toho správného kolegy ale předchází celá řada aktivit, mezi něž patří zejména spolupráce s potenciálními zaměstnanci, podpora náboru, personální marketing, a především komunikace a zase ko-

Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

munikace. Pro tu jsou kromě osobního setkání využívány také webové kariérní stránky, sociální sítě a další komunikační nástroje, které jednotlivé služební úřady aktivně využívají.

Úspěšnost správně zvládnuté adaptace a integrace nového zaměstnance závisí samozřejmě také na osobním přístupu, zkušenostech a profesionalitě těch, kteří ho v prvních dnech, týdnech a měsících v úřadu provázejí. Proto je rozvoj nezbytných znalostí a dovedností manažerů, personalistů a mentorů ve služebních úřadech součástí strategie vzdělávání.

Adaptační proces je nebo má být součástí procesního řízení služebních úřadů. Pro ty úřady, které zatím nemají zkušenost s adaptací jako personálním procesem, připravila sekce pro státní službu vzorový strukturovaný interní předpis, v němž bylo mimo jiné definováno, kdo je za co a v jaké fázi odpovědný.

Vzorový předpis byl vytvořen s cílem podpořit služební úřady při zpracování jejich vlastního dokumentu a při zavádění nového nebo aktualizaci stávajícího procesu. Vzorový předpis se zaměřuje především na plánování adaptačního procesu, jeho realizaci, individuální plán adaptace a provádění opatření souvisejících s vyhodnocením plánu. Jeho součástí jsou také formuláře pro individuální plán adaptace, vyhodnocení tohoto plánu a zpětná vazba poskytovaná zaměstnancem. Při hodnocení lze v závislosti na výsledku a na základě dohody mezi manažerem a zaměstnancem naplánovat další potřebné vzdělávací a rozvojové aktivity.

Nejdůležitější úlohu v adaptačním procesu mají kromě samotného zaměstnance také jeho přímý manažer, personalista a v případě využití mentoringu pak určený mentor. Předpis proto uvádí, za jaké činnosti jsou tito lidé zodpovědní, co je jejich úkolem a čím přispívají k hladkému průběhu adaptace a jejímu úspěšnému zvládnutí.

Pozornost je věnována všem fázím adaptačního procesu, tedy i období před nástupem, při němž probíhá mezi budoucím kolegou, manažerem a personalistou intenzivní komunikace, předávání informací a navazování a nastavování mezilidských vztahů a efektivní spolupráce. I zpětná vazba vztahující se k přednástupnímu období pomáhá úřadům vylepšovat tento proces.

ZDROJ: SEKCE PRO STÁTNÍ SLUŽBU

Nástrojem adaptace a integrace nového zaměstnance je manažerem předem promyšlený a připravený individuální plán adaptace, ve kterém jsou zaznamenávány nejen forma a rozsah adaptace a aktivity týkající se adaptačního vzdělávání, ale také týmové aktivity a porady, první úkoly s asistencí i úkoly prováděné již samostatně, pravidelná setkání s manažerem, průběžné vyhodnocování i vzájemné poskytování zpětné vazby a vyjasňování vzájemných očekávání. V závěru adaptace dochází ke konečnému vyhodnocení, a to jak ze strany manažera, tak i zaměstnancem. V závislosti na výsledcích jsou následně prováděna opatření. Zaměstnanec má možnost zhodnotit adaptační proces ze svého úhlu pohledu a poskytnout případné návrhy na zlepšení. K adaptačnímu procesu je možné se anonymně vyjádřit také v průzkumu spokojenosti zaměstnanců.

● **Příručka pro nového zaměstnance**

Vhodným pomocníkem pro nového zaměstnance je strukturovaná Příručka pro nového zaměstnance, kterou vytvořila sekce pro státní službu jako další vzorový dokument poskytnutý služebním úřadům. Novému zaměstnanci slouží jako užitečný průvodce s cílem usnadnit mu v mnoha směrech orientaci v úřadu prostřednictvím důležitých informací, praktických rad a odkazů na klíčové dokumenty. Příručka podporuje adaptační vzdělávání a slouží také jako významný informační zdroj, díky kterému najde nový zaměstnanec veškeré potřebné a zajímavé informace na jednom místě.

Cílem vedení i personální politiky služebních úřadů je stejně jako u ostatních společností zaměstnávat loajální a motivované profesionály, aby mohly jejich prostřednictvím splnit svůj účel a cíl. Investování času a úsilí do náboru, adaptace a dalších aktivit se v případě výběru těch nejlepších mnohonásobně vrátí.

Dalším v profesním životě důležitým momentem jakéhokoliv zaměstnance je možnost vyjádřit svůj názor a rovněž možnost získat od zaměstnavatele na tento názor zpětnou vazbu. Hovoříme o správném nastavení systému šetření spokojenosti zaměstnanců. ■

Šetření spokojenosti zaměstnanců

Jednou z dalších aktivit souvisejících s řízením kvality ve služebních úřadech a prováděných v rámci projektu Podpora profesionalizace a kvality státní služby je zavádění pravidelných šetření spokojenosti zaměstnanců služebních úřadů.

Šetření spokojenosti zaměstnanců (viz graf) se stalo dalším nezbytným procesem, bez kterého se dnes úspěšná manažerská práce neobejde. Jedná se o poměrně jednoduchý způsob, jak získat od zaměstnanců zpětnou vazbu a změřit jejich spokojenost nebo nespokojenost se zaměstnáním a v zaměstnání dostatečně včas.

Šetření spokojenosti zaměstnanců je také jedním z důležitých způsobů komunikace mezi vedením úřadů a zaměstnanci těchto úřadů. Správná komunikace cílů a přínosů šetření směrem k zaměstnancům ovlivňuje jejich přístup, ochotu a upřímnost při poskytování odpovědí, názorů i případných návrhů. Ze zjištěných informací a zpětné vazby tak vedení úřadů získává velmi důležité podněty, na které může reagovat provedením potřebných a inovativních změn nebo dalších vhodných opatření.

Pro zaměstnance je vždy důležité, pokud vnímají, že mohou vyjádřit, s čím jsou nebo nejsou v zaměstnání spokojeni, a vědí, že se vedení úřadu výsledky šetření zabývá respektuje a podporuje jejich názory a připomínky.

Průzkumy poskytují zaměstnancům možnost vyjádřit se nejen k pracovním podmínkám a benefitům, ale také k mnoha dalším tématům, která se služebních úřadů jako zaměstnavatelů týkají.

● Plánování šetření

Stejně jako další klíčové personální procesy je šetření spokojenosti podpořeno vzorovým interním předpisem poskytnutým služebním úřadům sekcí pro státní službu. Tento předpis obsahuje pravidla pro plánování, provedení a vyhodnocení šetření a realizaci následných opatření. Vzorový dokument má opět za cíl služební úřady podpořit při jejich snaze vytvořit vlastní efektivní a se zaměstnanci spojený proces.

Příprava každého šetření zahrnuje především rozhodnutí o tom, na jaká témata bude šetření zaměřeno a jakou formou a v jakém termínu bude provedeno. Správně zvolené otázky i výběr možností odpovědí jsou naprosto klíčové, stejně jako dobře „poskládaný“ dotazník s prostorem pro vyjádření respondentů k vybraným tématům.

Šetření spokojenosti zaměstnanců je primárně zamířeno na spokojenost s pracovním prostředím, kulturou úřadu a komunikací, vzděláváním a rozvojem a odměňováním a benefity. Nechybí ale ani otázky související s identifikací a angažovaností zaměstnanců. Všichni respondenti dostávají informaci o plánovaném šetření spokojenosti a o jeho účelu s dostatečným předstihem. Jsou požádáni o vstřícnost a otevřenost při odpovídání na otázky a vždy jim je zaručena anonymita.

● Realizace a vyhodnocení šetření

Možností realizace šetření je celá řada. Využívají se papírové dotazníky i jejich elektronické verze. Šetření si zajišťují jednotlivé úřady samy, ale pro komplexní realizaci a vyhodnocení online dotazníků mohou využít i prověřené externí nástroje. Záleží jen na služebních úřadech, jaké konečné provedení a využité možnosti při šetření spokojenosti i na jiná témata zaměřených šetření zvolí.

Všechny vyplněné a odevzdané dotazníky se profesionálně vyhodnocují a získané výsledky se prezentují nejen vedení úřadu, ale i všem jeho zaměstnancům. Výstupy z šetření jsou podkladem pro zavádění případných změn a reagování na potřeby a spokojenost zaměstnanců i s přihlédnutím k situaci na trhu práce.

Proces šetření spokojenosti je také pravidelně vyhodnocován a upravován tak, aby co nejlépe plnil svůj účel a maximálně podporoval úřad při zlepšování nejen personálních procesů, ale také komunikace, kultury, intenzivní spolupráce a zavádění inovací. Na základě opakovaně prováděných šetření je možné porovnávat zjištěné výsledky s výsledky z předchozích průzkumů, a tak ověřovat, zda přijatá opatření a provedené změny znamenaly zlepšení, nebo byly naopak nedostatečné a je třeba jim znovu věnovat pozornost.

Na šetření spokojenosti se podílejí zejména personalisté a manažeři, ale témata a konkrétní otázky mohou navrhovat i sami zaměstnanci. Úkolem tohoto procesu je správně se zeptat, umět analyzovat zpětnou vazbu a získané informace následně efektivně využít. ■

Iveta Landová, státní zaměstnankyně sekce pro státní službu Ministerstva vnitra a projektu Podpora profesionalizace a kvality státní služby a státní správy s registračním číslem CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_019/0006173

Utvářejme Evropu společně aneb Možnosti kariéry v institucích EU

Zaměstnání v EU lze získat v jedné z více než 50 unijních institucí a agentur, kde své uplatnění najdou uchazeči s rozmanitými znalostmi a dovednostmi. Zaměstnání v institucích EU znamená nejenom práci v mezinárodním prostředí a spolupráci s kolegy z 28 členských států, ale také využívání znalosti cizích jazyků a zdokonalení se v nich nebo podíl na řešení některých palčivých problémů, s nimiž se současná společnost potýká.

Úřad EPSO („European Personnel Selection Office“), který byl pověřen organizováním výběrových řízení pro instituce EU, vypisuje jednou ročně (na jaře) všeobecné výběrové řízení do nástupní platové třídy pro absolven-

ILUSTRAČNÍ FOTO: PIXABAY.COM

ty vysokých škol (AD5). Pro účast ve výběrovém řízení není důležité zaměření vysokoškolského studia ani není vyžadována předchozí odborná praxe. Dále EPSO několikrát ročně vypisuje specializovaná výběrová řízení v nejrůznějších oblastech (např. pro odborníky daní a cel, médií a komunikace, bezpečnosti potravin, zdraví zvířat, medicíny, duševního vlastnictví, auditu, bezpečnosti a ochrany budov, osob nebo systémů; požadováni jsou rovněž výzkumní pracovníci v oblasti humanitních a společenských věd, biologie, životního prostředí, věd o Zemi a vesmíru nebo stavební inženýři). U těchto výběrových řízení se vyžaduje určitá délka předchozí praxe v daném oboru (3 až 4 roky v případě zařazení do platové třídy AD6, 6 až 7 let v případě míst v platové třídě AD7), v některých případech i odpovídající zaměření vysokoškolského studia.

Před podáním přihlášky do výběrového řízení je užitečné vědět, že v institucích EU existuje několik typů míst, v závislosti na kterých se liší i výběrové řízení. V zásadě lze získat definitivu neboli trvalý služební poměr (úředník) nebo smlouvu (pracovní poměr) na dobu určitou (buďto jako dočasný zaměstnanec, nebo jako smluvní zaměstnanec). Instituce EU dále nabízí několik druhů stáží. Absolvování stáže v některé z evropských institucí nebo agentur je považováno za užitečný odrazový můstek pro kariéru v institucích EU (znalost prostředí a způsobu práce v institucích EU, kontakty na zaměstnance institucí EU). Zaměstnanci veřejného sektoru mohou být do institucí EU dočasně vysláni rovněž jako národní experti.

Výběrová řízení na služební i pracovní místa do institucí EU jsou poměrně náročná a může trvat několik měsíců, než zjistíte, zda jste uspěli.

Konkrétní podoba jednotlivých výběrových řízení se může lišit. Veškeré informace nejen o průběhu výběrového řízení, ale i o typu místa, pracovní náplni a kvalifikačních požadavcích lze nalézt v oznámení o vyhlášení výběrového řízení.

Výběrová řízení do institucí EU se od výběrových řízení do státní služby, resp. samosprávy v České republice liší v tom, že jsou zpravidla zaměřena na vytvoření seznamu úspěšných kandidátů (rezervní seznam, tzv. „reserve list“), kterým jsou následně nabízena konkrétní volná služební či pracovní místa. Za vytvoření rezervního seznamu je zodpovědné EPSO, zatímco za vlastní nábor, tj. obsazování volných míst náborem nových zaměstnanců z rezervních seznamů vedených Úřadem EPSO, jsou zodpovědné personální útvary institucí EU.

Pro každé výběrové řízení je ustanovena příslušná výběrová komise, která je v jednotlivých fázích zodpovědná za výběr kandidátů a za vypracování seznamu úspěšných kandidátů. Každá výběrová komise je složena z úředníků institucí EU a Úřad EPSO zajišťuje, aby všechny výběrové komise dodržovaly stanovené postupy. ■

Ing. Jaroslava Plšková, odbor vzdělávání a mezinárodní spolupráce ve státní službě, sekce pro státní službu Ministerstva vnitra

Více informací o jednotlivých typech míst v institucích EU a také o otevřených i připravovaných výběrových řízeních lze najít na internetových stránkách sekce pro státní službu Ministerstva vnitra www.statnisluzba.cz v banneru Výběrová řízení do institucí EU a jiné nabídky, na internetových stránkách EPSO www.epso.europa.eu nebo na internetových stránkách Euroskop www.euroskop.cz v odkazu Já a EU/Práce v institucích EU.

Česká republika si je velmi dobře vědoma důležitosti mít odpovídající zastoupení českých občanů v institucích a agenturách EU. Z tohoto důvodu nabízí Česká republika na jednotlivé části výběrového řízení do institucí EU prostřednictvím Diplomatické akademie Ministerstva zahraničních věcí přípravné kurzy, které probíhají v angličtině ve spolupráci s renomovanými zahraničními lektory a jsou pro účastníky zdarma. O více informací lze požádat prostřednictvím e-mailu vyberkaeu@mzv.cz.