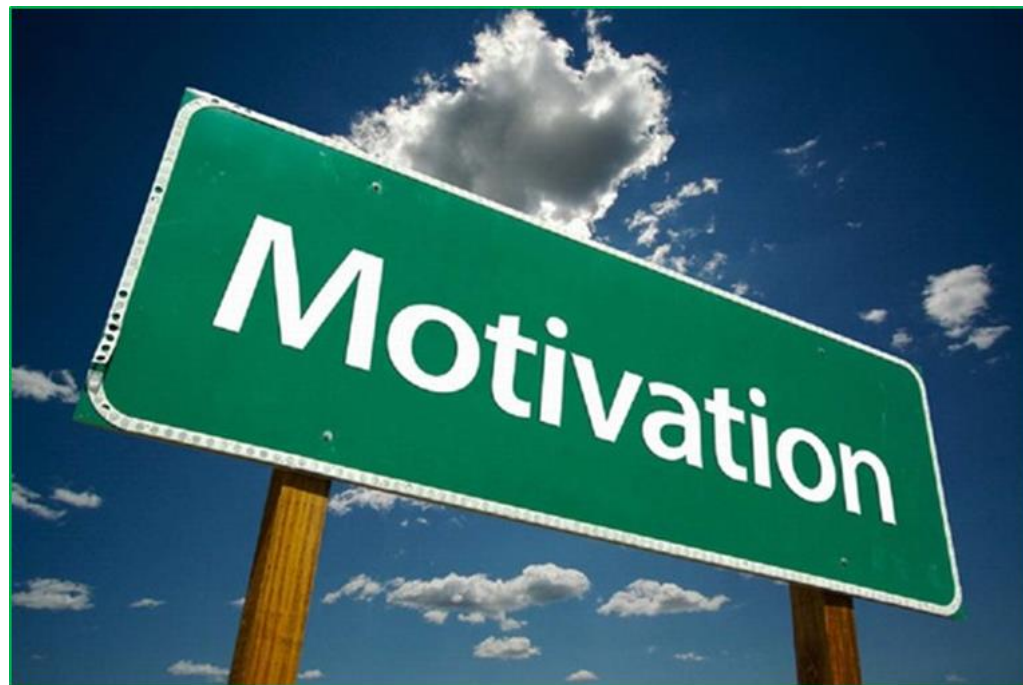




# Workshop k motivácii a líderstvu v štátnej službe



Mgr. Katarína Števove, PhD.  
JUDr. Eva Kuruczová





# Cieľ výskumu

**Získať dáta** - aktuálne absentujú dáta o štátnych zamestnancoch na centrálnej úrovni

**Evidence based reforma** - podklad do tvorby koncepčných a strategických materiálov ÚV SR:  
*Koncepcia odmeňovania a rozvoja líderstva v štátnej službe*

Zmapovať motiváciu a angažovanosť v štátnej službe: nedostatočné dáta o štátnych zamestnancoch na Slovensku

Zmapovať vnímanie vedúcich zamestnancov (vedenia) a líderstvo v štátnej službe

Prvý rozsiahly prieskum motivácie na centrálnej úrovni - 1. dataset zameraný na vnímanie svojej práce = „mäkké dáta“

**Výsledok:** Správa o stave motivácie a líderstva, Koncepcia odmeňovania a rozvoja líderstva v štátnej službe

**ROZSIAHLA DATABÁZA** - možné generovať dáta na základe viacerých ukazovateľov





# Spôsob výskumu

**Obdobie:** október – december 2019

Online dotazníkový nástroj: *123 FormBuilder*, následne použitý Google Forms

Vzorka respondentov: štátni zamestnanci zo všetkých služobných úradov

Počet všetkých respondentov: **8967 zamestnancov – cca 25,62% vzorka**  
217 služobných úradov

Dáta rozdelené na celú štátnu službu/ÚV SR samostatne (pilotný plán rozvoja a motivácie)

Prieskum realizovala: sekcia štátnej služby a verejnej služby



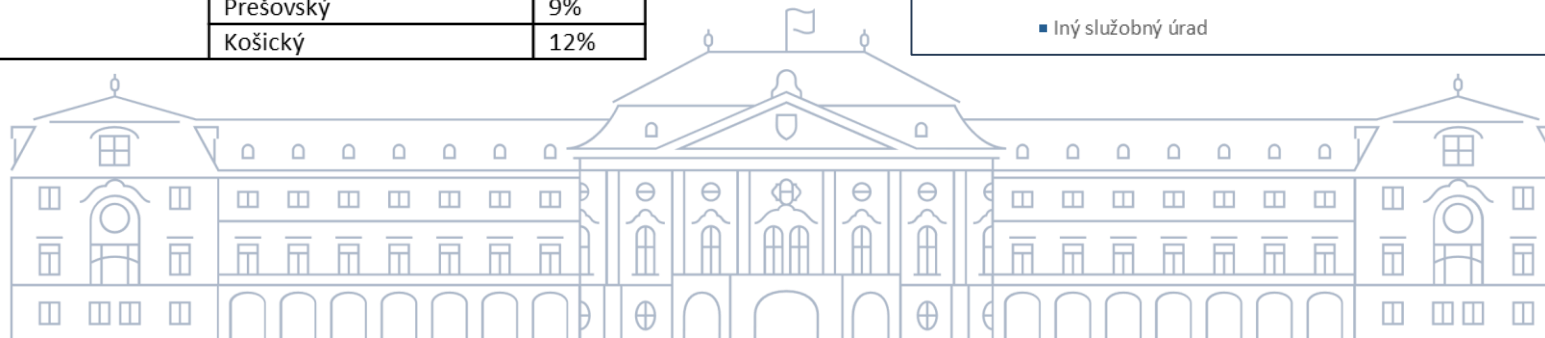
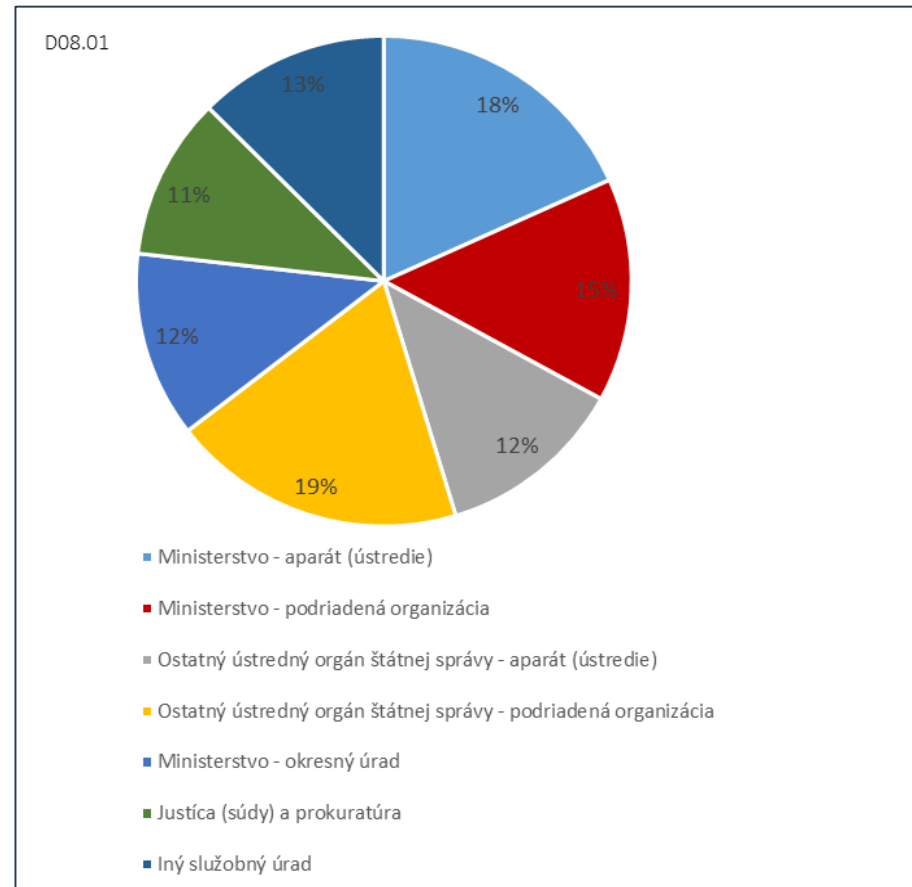


# Štruktúra a charakteristika respondentov

Tabuľka 1: Štruktúra respondentov podľa gender, vzdelania, veku, funkcie, rokov praxe a krajov

Gender	Muž	23%
	Žena	77%
Vzdelanie	3. stupeň	5%
	2. stupeň	73%
	1. stupeň	7%
	Stredoškolské	15%
Vek	Najpočetnejšia skupina: od 40 až 54 rokov	47%
Funkcia	Radový zamestnanec	85%
	Vedúci zamestnanec	15%
Roky praxe vedúcich zamestnancov	Najpočetnejšia skupina: 11 -20 rokov	25%
Roky praxe v štátnej službe	Priemer	12,7 rokov
Kraje	Bratislavský	34%
	Trnavský	7%
	Trenčiansky	7%
	Nitriansky	12%
	Žilinský	7%
	Banskobystrický	12%
	Prešovský	9%
	Košický	12%

Graf 1: Zastúpenie respondentov podľa typu služobného úradu



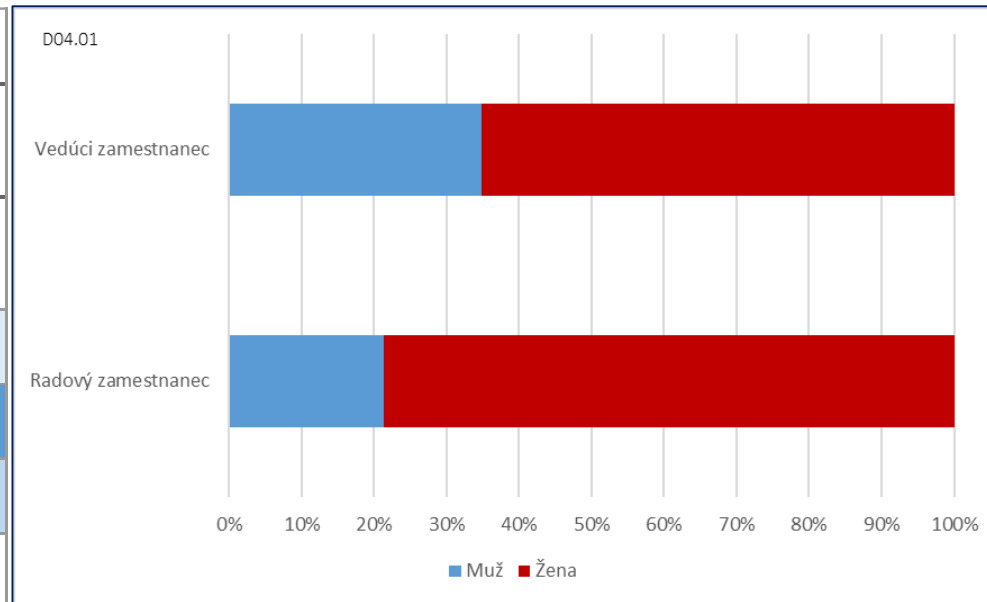


# Štruktúra a charakteristika respondentov

Tabuľka 2: Rozloženie vzorky respondentov podľa generácií

Názov generácie		Vek	Všetci zamestnanci		
			V % celok z toho:	Muži	Ženy
Tichá generácia	„Deti hospodárskej krízy“	74 -95 rokov	0,16%	14,29%	85,71%
Povojnová generácia	„Baby Boomeri“	55 – 73 rokov	15,08%	27,96%	72,04%
<b>Generácia X</b>	„Husákové deti“	40 – 54 rokov	46,83%	18,15%	81,85%
<b>Generácia Y</b>	„Miliéniali“	24 – 39 rokov	35,54%	28,21%	71,79%
<b>Generácia Z</b>	„iGeneration“	13 -23 rokov	2,40%	25,12%	74,88%

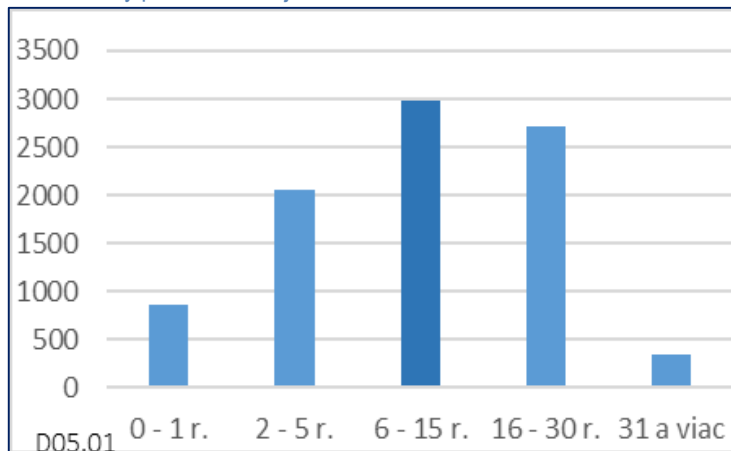
Graf 2: Funkčné zaradenie mužov a žien vo vzorke



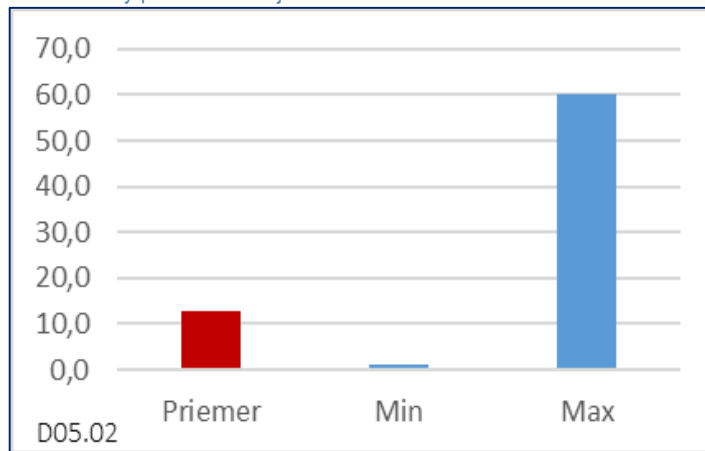


# Štruktúra a charakteristika respondentov

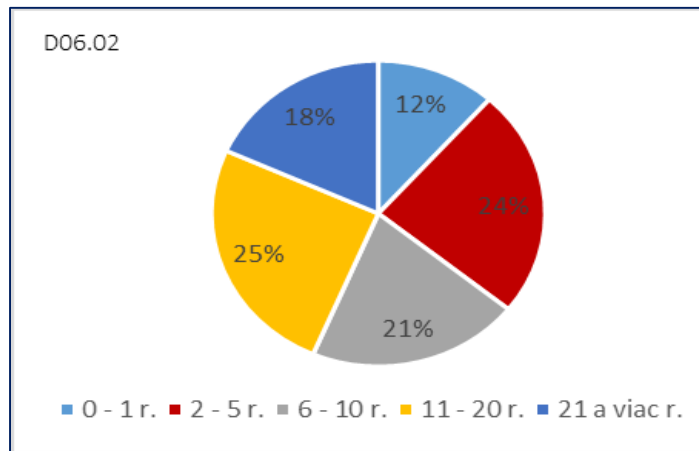
Graf 3: Roky praxe v štátnej službe I



Graf 4: Roky praxe v štátnej službe II



Graf 5: Roky praxe vedúcich zamestnancov



*Typický predstaviteľ výskumnej vzorky (štátnej služby) je žena na radovej pozícii v generácii X (40 -54 rokov), ktorá pracuje v štátnej službe 12,7 rokov (minimálne 6 rokov).*

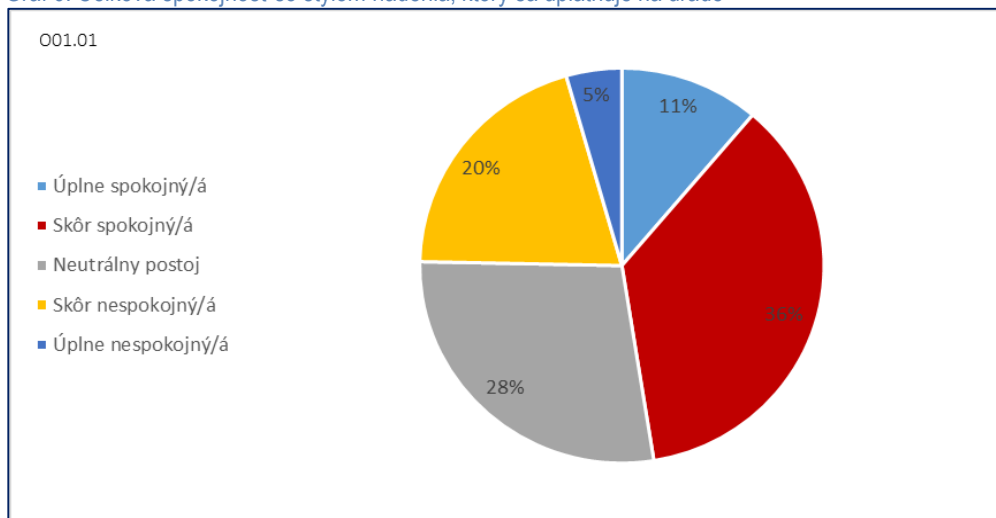




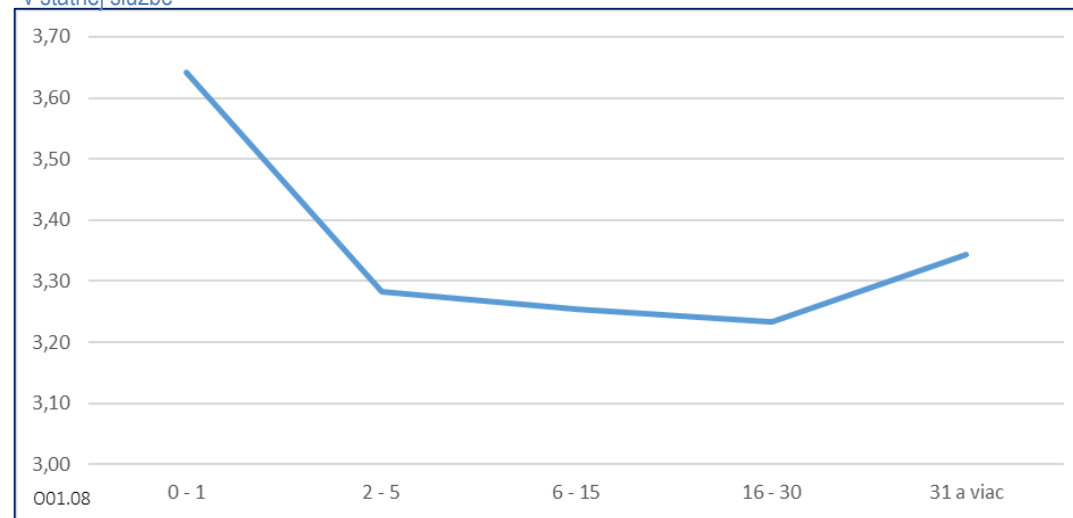
# Zhrnutie výsledkov

1. Zamestnanci sú v priemere celkom spokojní s riadením a vedením na úradoch, vyššie (v pomere 64 ku 47 %) vychádza spokojnosť s vedením jednotlivcov (priamych nadriadených) ako s riadením celkovo. Vedúci zamestnanci sú viacej spokojní s celkovým riadením na úrade aj s vedením svojho priameho nadriadeného ako radoví zamestnanci.
2. Spokojnosť so štýlom riadenia na úrade klesá v závislosti od počtu rokov praxe v štátnej službe. Spokojnosť s riadením priamych nadriadených má podobné hodnoty (ale klesanie je miernejšie).

Graf 6: Celková spokojnosť so štýlom riadenia, ktorý sa uplatňuje na úrade



Graf 7: Priemerné hodnotenie (index spokojnosti) so štýlom riadenia na úrade v závislosti od dĺžky pôsobenia v štátnej službe

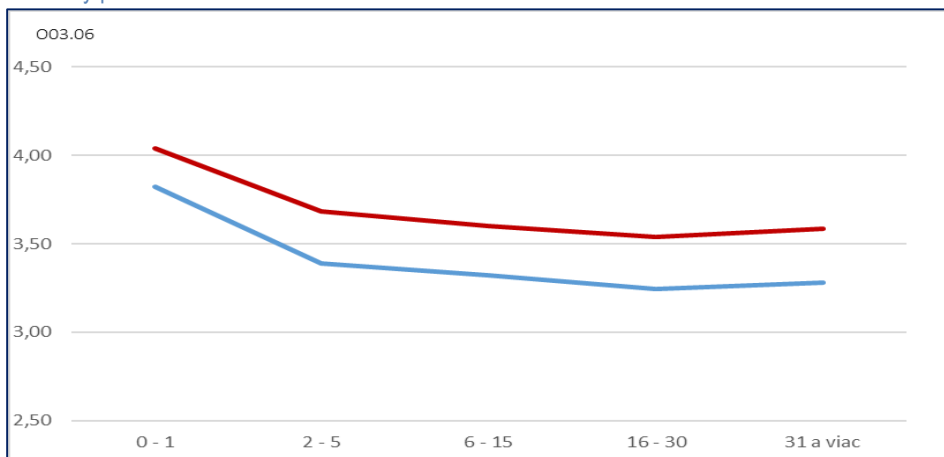




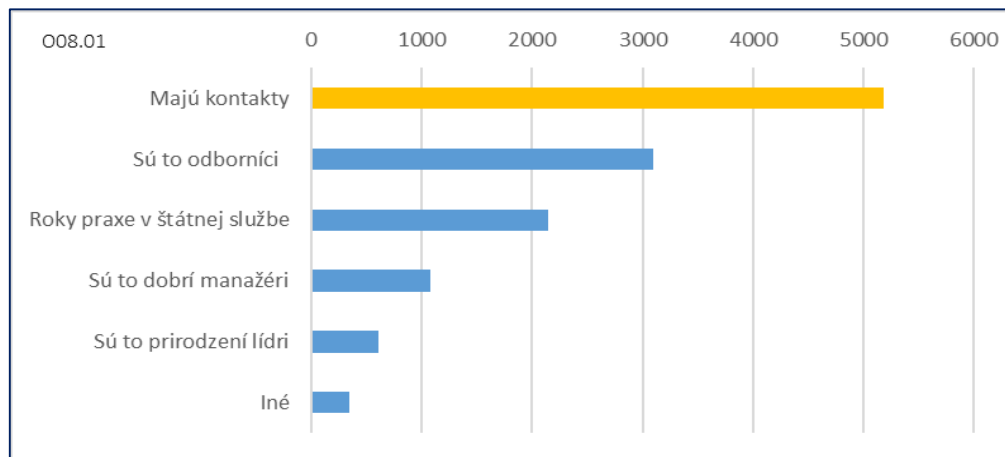
# Zhrnutie výsledkov

3. U polovice zamestnancov má priamy nadriadený vplyv na ich motiváciu, vnímanie motivovania od nadriadeného zamestnancami klesá pomerne rýchlo od nástupu do štátnej služby – od 2. roku až do 30. roku praxe. Existuje vzťah medzi spokojnosťou s riadením vedúceho zamestnanca a vnímaním motivovania od vedúceho zamestnanca.

Graf 8: Porovnanie indexov vnímania motivovania a riadenia priamym nadriadeným v závislosti od dĺžky praxe



Graf 9: Dôvody prijatia do manažérskych funkcií - vnímanie zamestnancov



4. Vnímanie spokojnosti s vedúcimi je vyššie ako vnímanie ich ako lídrov, tzn. zamestnanci sú síce spokojní s vedením, ale zároveň nepovažujú vedúcich za lídrov: väčšina vedúcich zamestnancov sa vníma ako lídri, menej v nich lídrov ale vidia ich podriadení.

Vo väčšine prípadov majú zamestnanci pocit, že sa vedúci zamestnanci dostávajú do svojich funkcií **na základe kontaktov a známostí (57,87%)**, iba 6,76 % si myslí, že výber vedúceho zamestnanca ovplyvnia aj jeho prirodzené líderské schopnosti. Väčšina zamestnancov nemá pocit alebo nevedia o tom, že by sa na ich úrade vyhľadávali prirodzení lídri – až 83%.



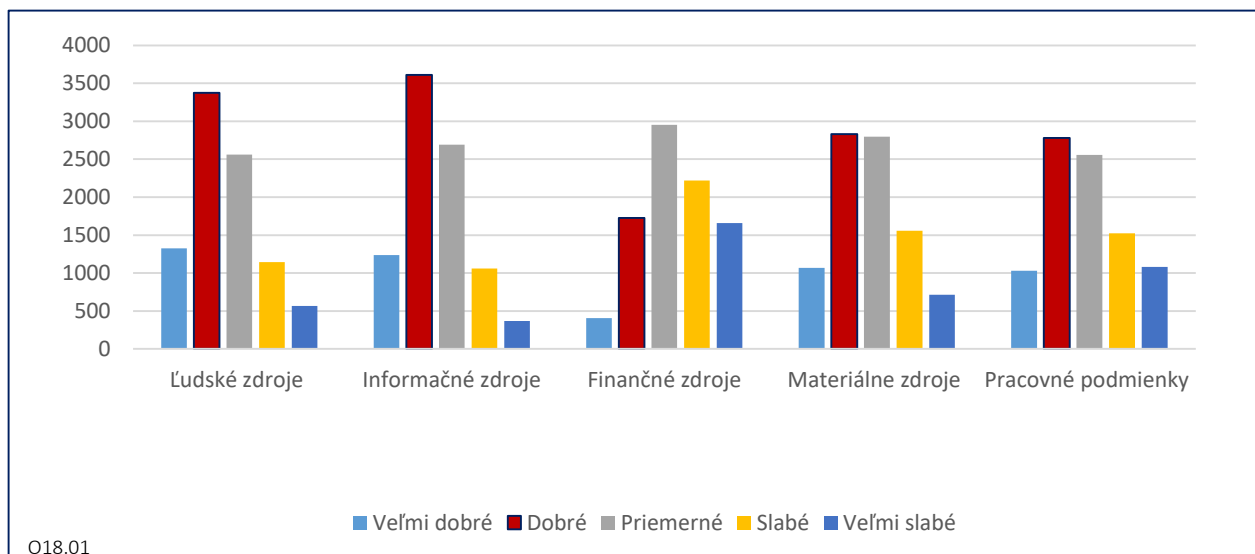




# Zhrnutie výsledkov

5. Spokojnosť zamestnancov s prácou je pomerne vysoká - vysoko hodnotia zmyslupnosť ich práce, sú im zrozumiteľne zadávané úlohy a majú pocit, že sú ich názory pri práci pomerne zohľadňované, majú jasne komunikované ciele ich práce a dostávajú v práci priestor robiť to, v čom najviac vynikajú.

Graf 10: Zabezpečenie pracovných podmienok (faktorov) na pracovisku na výkon práce



6. Väčšina zamestnancov vníma zabezpečenie ich pracovných podmienok ako priemerné až dobré. Za celkovo najlepšie ohodnotenú možno považovať informačné zdroje a personálne zabezpečenie útvarov, za najslabšie považujú finančné zdroje a „wellbeing“ zdroje.





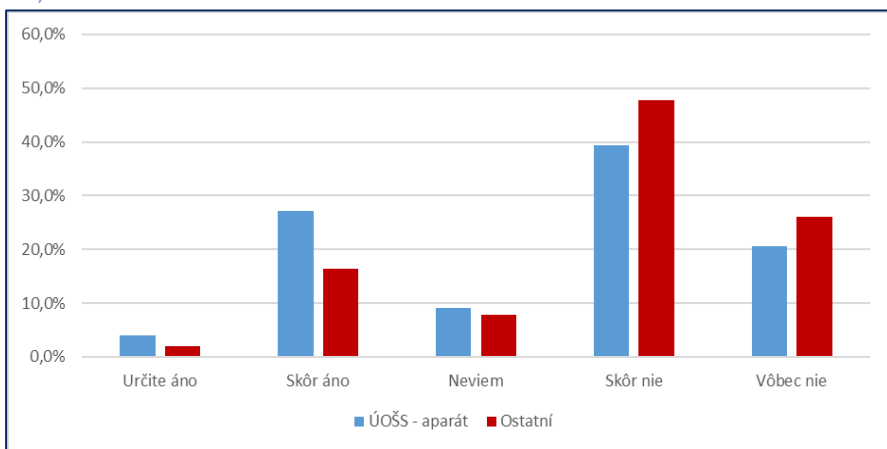
# Zhrnutie výsledkov

7. Väčšina zamestnancov je síce spokojná s ich prácou a celkovo zabezpečením, ale menej pozitívne už hodnotia možnosti osobnostného rozvoja a kariérneho rastu na úrade v ktorom pôsobia, či celkovo v štátnej správe.

8. Motivácia nie je systematizovaná, skôr postavená na jednotlivých manažéroch. Na úradoch vo väčšine prípadov neexistuje cielený motivačný program, alebo ak existuje, nie je dostatočne jasne komunikovaný a zamestnanci ho vo väčšine prípadov nevnímajú.

9. Viac ako 75% zamestnancov sa necíti za svoju prácu dostatočne finančne ohodnotení, pritom výšku finančného ohodnotenia považuje za významný motivátor väčšina z nich – významnosť finančného ohodnotenia mierne klesá s narastajúcim počtom rokov strávených v štátnej službe.

Graf 11: Vnímanie finančného ohodnotenia zamestnancami (porovnanie ÚOŠŠ s ostatnými SÚ)



Z hľadiska generácií považuje za významné finančne ohodnotenie najmä generácia Y (24 -39). Zamestnanci pre ktorých nie je finančné ohodnotenie jediným motivátorom, vnímajú vplyv finančného ohodnotenia mierne lepšie, ako zamestnanci pre ktorých je finančná odmena jediným (hlavným) finančným motivátorom.

Zamestnanci na ÚOŠŠ (aparáty) vnímajú lepšie svoje finančné ohodnotenie.

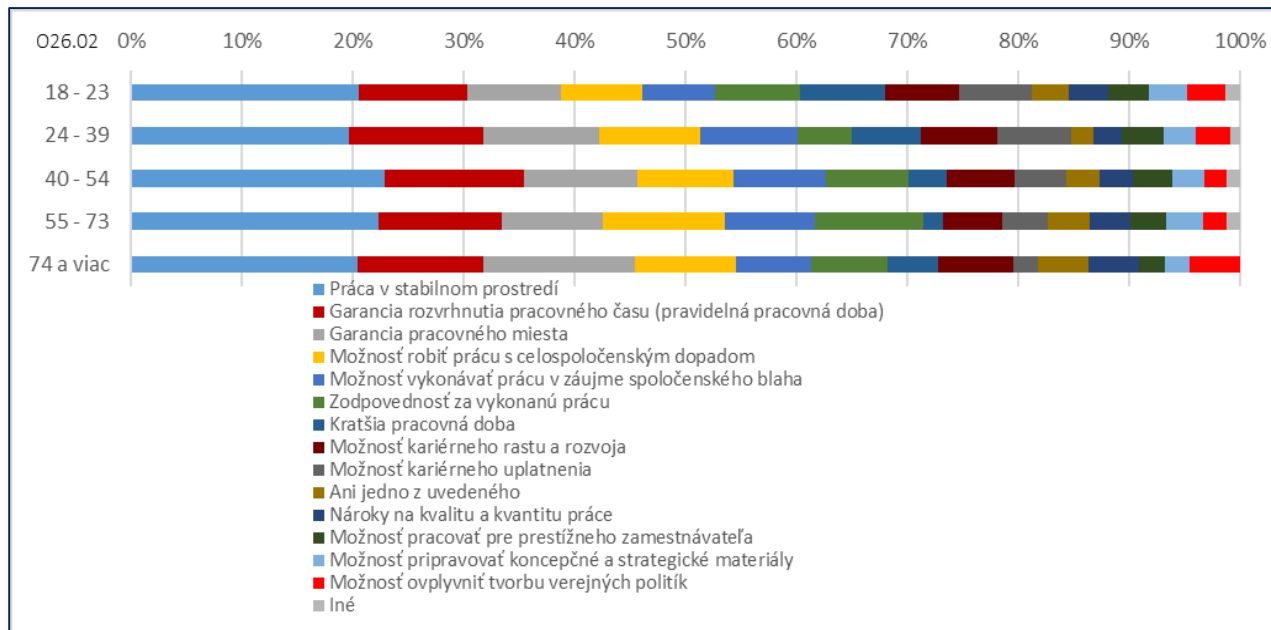




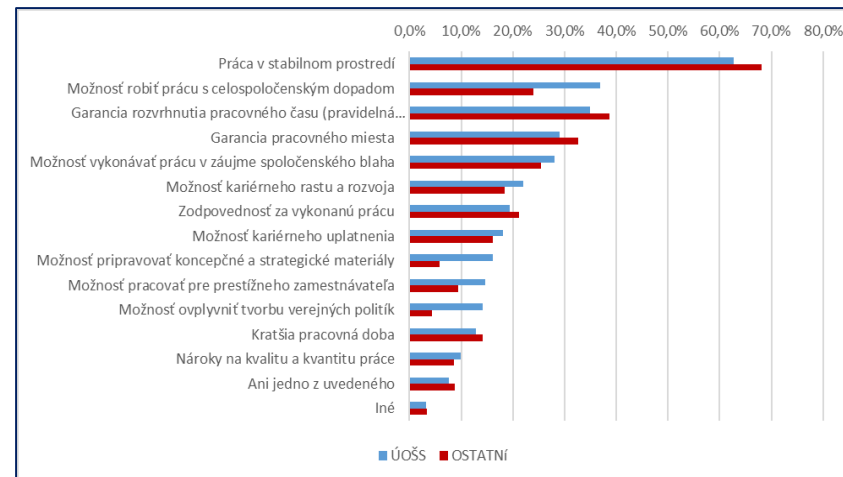
# Zhrnutie výsledkov

10. Zamestnanci, ktorí sa rozhodnú pracovať v štátnej správe volia skôr stabilitu a istotu v zamestnaní. Najsilnejší motivátor pre výber zamestnania v ŠS je pre všetky generácie stabilita pracovného prostredia, pravidelná pracovná doba a garancia pracovného miesta. Možnosť ovplyvniť verejné politiky alebo verejné blaho - na výrazne nižších priečkach.

Graf 12: Motívy vedúce k zamestnaniu sa v štátnej správe



Graf 13: Motívy vedúce k zotrvaní v štátnej správe: ÚOŠS verus ostatné služobné úrady



O práci v ŠS zamestnanci neuvažujú ako o prestížnom zamestnávateľovi.

Hlavným motivátorom k zotrvaní pri práci v ŠS je stabilita a istota, garancia rozvrhnutia pracovného času – aj v tomto prípade je možnosť ovplyvniť verejné politiky umiestnená na nižších priečkach. Lepšie dopadlo vnímanie práce v ŠS na ÚOŠS.

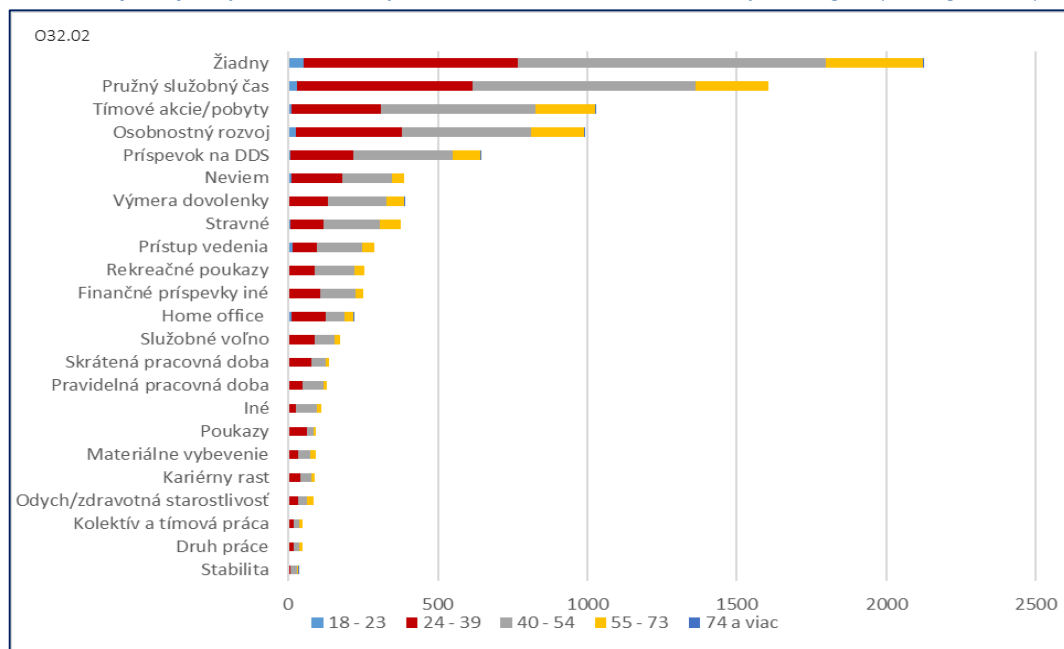




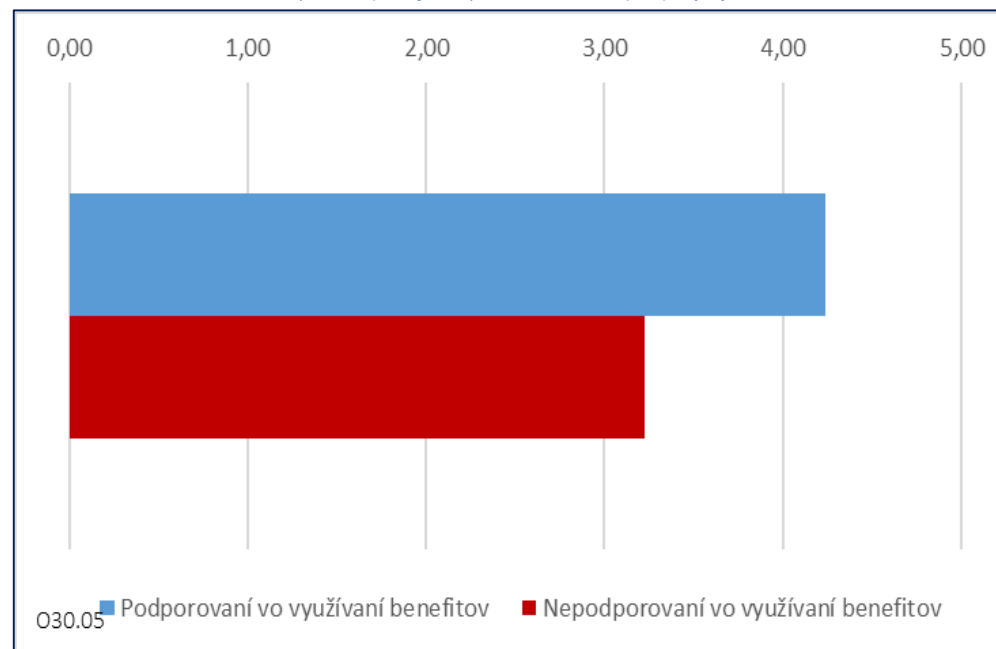
# Zhrnutie výsledkov

11. Väčšina zamestnancov sa necíti dostatočne podporovaná svojím priamym nadriadeným vo využívaní rôznych benefitov. Čím viac vedúci zamestnanci podporujú svojich zamestnancov, stúpa aj spokojnosť zamestnancov so štýlom ich riadenia (a teda aj motivovania).

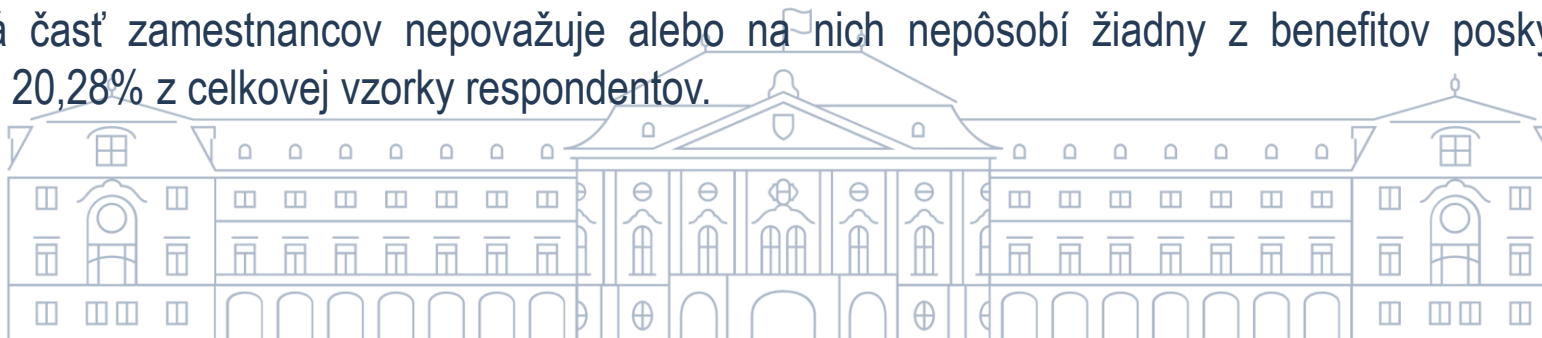
Graf 14: Najčastejšie využívané benefity zamestnancami – na základe vekových kategórií (teória generácií)



Graf 15: Vnímanie vedúceho (index spokojnosti) v závislosti od podpory využívania benefitov



12. Ponúkané benefity nie sú pre zamestnancov dostatočne atraktívne a motivačné. Znepokojivým zistením je, že pomerne veľká časť zamestnancov nepovažuje alebo na nich nepôsobí žiadny z benefitov poskytovaných ich úradom motivačne – až 20,28% z celkovej vzorky respondentov.





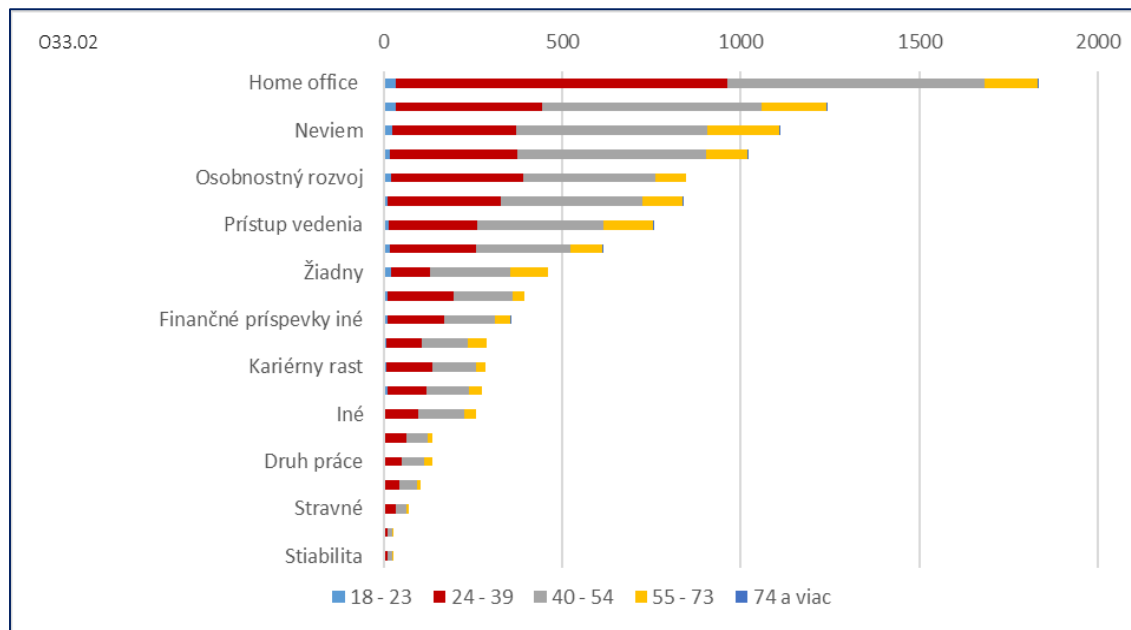
# Zhrnutie výsledkov

13. Medzi najčastejšie objavujúce sa benefity, ktoré by zamestnanci viacej ocenili, patrí v najsilnejšom zastúpení homeoffice, rôzne spoločenské akcie, teambuildingy a pobyty, poukazy, benefity súvisiace s osobnostným rozvojom a kariérnym rastom ako napríklad rôzne formy vzdelávania, ďalej tiež aj oddychové zóny, podpora zdravotnej starostlivosti, materiálne vybavenie, viacej voľných dní, finančné príspevky, tímová práca a pružný pracovný čas.

Mnohí zamestnanci by ako určitý druh benefitu vnímali aj lepší prístup vedenia, pochvalu, spätnú väzbu.

Pri vnímaní benefitov zamestnancami pracujúcimi na ústrednej štátnej správe a ostatných služobných úradoch je väčšia preferencia benefitov súvisiacich s osobnostným rozvojom.

Graf 16: Benefity, ktoré by mali vplyv na zvýšenie motivácie zamestnancov

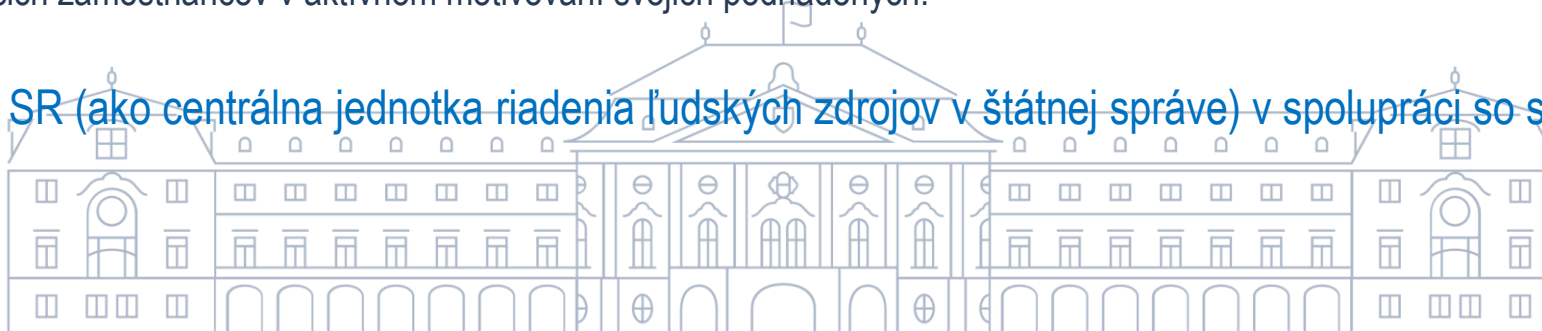




# Opatrenia/vízie do budúcnosti

1. **Nastavenie pravidelného zberu dát o spokojnosti, angažovanosti a motivácii zamestnancov** na centrálnej úrovni – posilniť získavanie spätnej väzby a vnímanie zamestnancov organizácie (úradov), manažmentu a podobne. Implementovať do štátnej služby (napr. raz ročne) jednoduchý model merania motivácie a angažovanosti – dataset otázok +pravidelné vyhodnocovanie.
2. **Zreformovať odmeňovanie:** nastaviť jasný a zrozumiteľný odmeňovací systém prepojený na benefity - odmeňovanie (finančný balík) v spojení s benefitmi (zamestnaneckých výhod) = celková odmena zamestnanca. Implementovať do štátnej služby prehľadný model odmeňovania naviazaný na skutočnú prax zamestnanca prepojený na zamestnanecké výhody (inšp. napríklad platovými pásmami: junior, senior, expert).
3. Vytvoriť a implementovať cielený motivačný program v riadení štátnych zamestnancov - motivačnú stratégiu na centrálnej úrovni a podporovať personálne útvary (osobné úrady) **vo využívaní moderných prvkov personálneho manažmentu**, v analýzach ľudských zdrojov na úradoch - meranie motivácie a angažovanosti (jednoduchý výpočet).
4. **Tvorba a implementácia cielených benefitov (jednotnosť a prehľadnosť v benefitoch)** na základe analytickej činnosti, mapovania potrieb a očakávaní zamestnancov vzhľadom od generačného (a iného) profilu zamestnancov na úradoch v súlade s potrebami a možnosťami úradov.
5. **Propagácia benefitov úradmi** - už pri samotnom výberovom konaní, ale aj počas života zamestnanca na úrade, zabezpečenie dostatočnej administratívnej prístupnosti a atraktivity benefitov, a to aj vo vzťahu k očakávaniu/potrebám zamestnancov.
6. Zamerať sa na rozvoj **líderstva, viac podporovať líderské schopnosti pri výbere zamestnancov na vedúce pozície** a posilniť školiacu činnosť v rozvoji líderských zručností, motivovať vedúcich zamestnancov v štúdiu a rozvíjaní svojich schopností a vlastností.
7. Podporovať vedúcich zamestnancov v aktívnom motivovaní svojich podriadených.

**ZABEZPEČÍ: ÚV SR (ako centrálna jednotka riadenia ľudských zdrojov v štátnej správe) v spolupráci so služobnými úradmi.**





ÚRAD VLÁDY  
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

# Ďakujem za pozornosť

---

---



Mgr. Katarína Števove, PhD. a JUDr. Eva Kuruczová

Sekcia štátnej služby  
a verejnej služby