



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Registrační číslo projektu: CZ.03.4.74/0.0/0.0/16_033/0002984

ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA

ke klíčové aktivitě č. 1

MODERNÍ ÚŘAD KAŠPERSKÉ HORY

Registrační číslo projektu: CZ.03.4.74/0.0/0.0/16_033/0002984

PERSONÁLNÍ AUDIT A SOUVISEJÍCÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Kašperské Hory 2017-2018

zpracovatel:

PhDr. Miloslav HRUBÝ, MANAGER CONSULTING



-květen/červen 2018-





OBSAH

Obsah.....	2
1. KA 1: Úvodní informace.....	4
1.1 výchozí situace.....	4
1.2 Přehledné shrnutí cílů	6
2. Základní význam a smysl personálního auditu, užití metody a procesy	8
2.1 Personální a procesní audit:	8
2.2 Realizace předmětu PA.....	8
2.3 Předložené podkladové materiály potřebné k realizaci PA.....	8
2.4 Metody a procesy PA.....	9
2.5 Dotazníkové šetření.....	9
2.6 Individuální pohovory se zaměstnanci	10
2.7 Náplně absolvovaných společných seminářů a školení.....	10
2.8 Rozvoj osobnosti a projekt Šampion	11
3. Vyhodnocení a doporučení z individuálních pohovorů se zaměstnanci	12
3.1 Základní oblasti.....	12
3.2 Vzdělávání a individuální rozvoj zaměstnanců.....	13
4. Indikátor kvality řízení MěÚ	14
4.1 Výsledky dotazníkového šetření.....	14
4.1.1 Kašperskohorské městské lesy, s. r. o.	14
4.1.2 Statek Kašperské Hory, s. r. o.	16
4.1.3 Městské kulturní a informační středisko	17
4.1.4 Hrad Kašperk	19
4.1.5 EVK Kašperské Hory, s. r. o.	20
4.1.6 Technické služby města Kašperské Hory s. r. o.	22
4.1.7 Zaměstnanci města (obce) a městského úřadu Kašperské Hory.....	23
4.2 Vyhodnocení indikátoru kvality řízení.....	26
4.3 Spokojenost zaměstnanců úřadu – výsledky dotazníkového šetření I.....	27
4.4 Vyhodnocení průzkumu spokojenosti zaměstnanců.....	36
4.4.1 Hlavní personální problémy / slabý článek	37
4.4.2 Doporučení k realizaci procesů a postupů ke zvýšení efektivity úřadu	37
4.5 Personální zdroje a projekt Šampion	38
4.5.1 Hledání Šampiona.....	39





5. Organizační uspořádání /organizační struktura fungujícího moderního a efektivního úřadu.....	41
5.1. Výchozí stav	41
5.2 Efektivita stávajícího uspořádání / organizační struktury	42
6. Návrh opatření v rámci výsledků personálního auditu	45
7. Závěr: Shrnutí doporučení REALIZACE STRATEGICKÝCH A OPERATIVNÍCH CÍLŮ	46
7.1 Strategické cíle	46
7.2 operativní cíle	47
7.2.1 Výběr a přijímání zaměstnanců	47
7.2.2 Vedení zaměstnanců	47
7.2.3 hodnocení zaměstnanců	48
7.2.4 Rozvoj a vzdělávání	48
7.2.5 Odměňování	49
8. Závěr	50
Příloha č.1: Identifikace potřeb vzdělávání na základě výsledků KA 1	52





1. KA 1: ÚVODNÍ INFORMACE

Hlavním cílem projektu „Moderní úřad Kašperské Hory“ je zvýšit efektivitu, výkonnost a otevřenost úřadu a zkvalitnit strategické rozhodování.

Řízení lidských zdrojů ve městě upadlo do zvykové stagnace. V posledních 20 letech zde nebyl žádný zájem něco měnit, modernizovat či zlepšovat. Některé pozice byly v minulosti zrušeny neuváženě a nyní vyvstává potřeba je obnovit (např. investiční technik, dotační manažer, manažer destinačního managementu). Zaměstnanci nemají motivaci, vzdělávání zde probíhá podle plánu, ale není dostatečně podepřeno podrobnou analýzou stavu ani pravidelným hodnocením a stanovováním osobních cílů.

Rozhodujícím faktorem pro kvalitní služby veřejné správy jsou lidské zdroje a strategické rozhodování. Obojí vzájemně propojeno a podpořeno snahou o maximální efektivitu. Realizací aktivit vycházejících z personálního auditu (dále PA) bylo očekáváno zlepšení chodu úřadu ve smyslu zrychlení a zkvalitnění služeb, zamezení chyb a duplicit, zlepšení schopnosti úředníků poskytovat profesionální službu občanům.

Cílovou skupinu tvoří současných 15 zaměstnanců města. Jde o všechny úředníky, kteří zajišťují jednotlivé agendy úřadu, včetně vedoucích a zaměstnanců Městského informačního centra (samostatné oddělení/referát). Tento počet zaměstnanců je zároveň počtem proškolených pracovníků, kteří ve svých pozicích prošli PA.

1.1 VÝCHOZÍ SITUACE

Zadání zpracování personálního auditu v roce 2016 vyšlo z potřeby zlepšit a stabilizovat personální situaci na městském úřadě v Kašperských Horách, vyhodnotit aktuální situaci ve vztahu zaměstnanců města a úřadu k vedení, vztahů zaměstnanců v městem zřizovaných organizacích jak k vedení organizací samotných, tak i směrem k vedení města, dále v rámci vyhodnocení navrhnout nejvhodnější způsoby moderního řízení zaměstnanců, personální





opatření a v neposlední řadě i práci na rozvoji vytipovaných osobností vzhledem k organizační struktuře města. „Moderní úřad“ a potřeba strategického řízení lidských zdrojů koresponduje se Strategií územního rozvoje města, která vyžaduje strategické rozhodování, které se bez kvalitní platformy lidských zdrojů neobejde.

Personální audit byl zaměřený na popis personálních procesů a návrh na jejich zlepšení, vyhodnocení aktuálního stavu lidských zdrojů, úroveň kvality pracovníků (kompetence, způsobilosti, kvalifikace), správnost nastavení rozsahu odpovědností a pravomocí pracovníků, efektivitu využití zaměstnanců, přiměřenost lidských zdrojů s ohledem na plánované rozšíření činností úřadu, nedostatek či nadbytečnost.

V rámci auditu proběhnou vzdělávací aktivity, kdy cílová skupina účastníků PA (15) bude absolvovat alespoň dvě osobnostní a dvě odborná školení v rámci této projektové aktivity, to koresponduje s Konceptí vzdělávání úředníků města Kašperské Hory.

Po zadání provedení personálního auditu (dále PA) a upřesnění požadavků na jeho význam, byly provedeny následně první logické kroky, od nichž se odvíjely další aktivity. Bylo provedeno počáteční dotazníkové šetření u všech zaměstnanců města a městem zřizovaných organizací týkající se zjištění míry spokojenosti zaměstnanců a vyhodnocení indikátoru kvality řízení. Analýza SWOT pak byla výchozím bodem pro detailní práci s vedením města, a to jak po stránce osobnostního rozvoje vedoucího pracovníka, tak po stránce aplikace získaných poznatků do praxe. Po uplynutí doby potřebné k realizaci některých doporučených opatření byl znovu proveden dotazníkový průzkum u specifické cílové skupiny zaměstnanců úřadu, který poskytl srovnání v obou uvedených sledovaných parametrech.

Navržena byla předběžná i celková opatření, týkající se cíleně již samotného provozu zaměstnanců města, stanovena tzv. „desatera“ zaměstnanců a manažerů a vyhodnoceny možnosti pro práci s potenciálně silnými osobnostmi v rámci tzv. „talent managementu“.





Realizace projektu Personální audit a související vzdělávání byla započata 1. ledna 2016, poslední závěrečné vyhodnocení výsledků a dopadů bude naplněno k 31. 12. 2018.

Poznámka: pro potřeby této zprávy, aktivity a části projektu, je cílovou skupinou „zaměstnanci úřadu“ rozuměna skupina zaměstnanců města a městského úřadu, tedy celková skupina zajišťující fungování MěÚ Kašperské Hory (výkon agend samosprávy a státní správy).

1.2 PŘEHLEDNÉ SHRUTÍ CÍLŮ

- Personální audit byl pro MÚ Kašperské Hory realizován na základě realizace projektu Moderní úřad Kašperské Hory, reg. č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/16_033/0002984: **„Zvyšování efektivity činnosti městského úřadu“**
- Předmětem bylo zpracování personálního a organizačního auditu MÚ, provedení veškerých analýz potřebných k ověření stávajícího stavu, včetně zpracování návrhů pro optimalizaci, se zaměřením na:
 - organizační strukturu úřadu;
 - výkon a činnost jednotlivých odborů a pracovníků;
 - obsah a rozsah výkonu správních a dalších činností na pracovních místech;
 - výkon řídicích povinností vedoucími zaměstnanci;
 - systém motivace zaměstnanců včetně hodnocení;
 - nastavení a realizaci systému vzdělávání (ná vaznost KA 2/2018);
 - návrhy a doporučení pro zvýšení efektivity úřadu;
 - a případné další segmenty v návaznosti na zjištěné skutečnosti.

Tato závěrečná zpráva je zpracována, s ohledem na nutnost použití osobních údajů, jako plně zobecnitelná. Kromě údajů vhodných k veřejné prezentaci projektu obsahuje výsledek PA k této zprávě také konkretizovanou přílohu, která je zpracována pouze pro





potřeby objednatele/zaměstnavatele - personalisty, vzhledem k tomu, že obsahuje osobní a citlivé údaje podléhající pravidlům nařízení GDPR. Výsledky a doporučení jsou v závěru této práce upraveny tak, aby bylo možné projekt prezentovat s co nejkonkrétnějšími výsledky.





2. ZÁKLADNÍ VÝZNAM A SMYSL PERSONÁLNÍHO AUDITU, UŽITÉ METODY A PROCESY

2.1 PERSONÁLNÍ A PROCESNÍ AUDIT:

- Je zaměřen na systémový a procesní pohled na organizaci s pozitivním pohledem na možnosti zlepšování fungování organizace a vytváření optimálních podmínek zaměstnancům pro zvládnutí jejich role.
- Audit je prováděn ve spolupráci se zaměstnanci a vedením MÚ tak, aby od nich byla získána co nejobjektivnější zpětná vazba o aktuálním stavu MÚ.
- K tomuto cíli je PA také komunikován směrem dovnitř organizace.
- Především jde o zabezpečení spokojenosti zaměstnanců a zabezpečení jejich dalšího rozvoje v rámci možnosti výkonu jejich profesních činností.

2.2 REALIZACE PŘEDMĚTU PA

- Analýza probíhajících personálních procesů, činností a zařazení vybraných zaměstnanců.
- Analýza pracovních pozic zaměstnanců úřadu a náplní práce.
- Analýza pracovní vytíženosti vybraných zaměstnanců.
- Analýza organizační.
- Návrh na redukci/posílení pracovních míst tam, kde jsou podle auditu úpravy nutné.
- Návrh na optimalizaci organizační struktury jednotlivých auditovaných odborů.

2.3 PŘEDLOŽENÉ PODKLADOVÉ MATERIÁLY POTŘEBNÉ K REALIZACI PA

- ▶ Strategie udržitelného rozvoje města Kašperské Hory 2015 – 2025
- ▶ Pro vztah k cílové skupině PA:





- Organizační struktura a řád MÚ Kašperské Hory
- Pracovní řád
- Koncepce vzdělávání pracovníků MÚ v Kašperských Horách
- Pracovní smlouvy a náplně práce zaměstnanců
- Časové snímky dne jednotlivých pracovních pozic
- Opakované dotazníkové šetření zjišťující spokojenost zaměstnanců a stanovení indikátoru kvality řízení v organizaci.

2.4 METODY A PROCESY PA

Personální audit je zaměřen především na praktické ověření klíčových kompetencí a potenciálu pro další rozvoj MÚ. K tomu bylo využito:

- Indikátoru kvality
- Anonymního dotazníku spokojenosti zaměstnanců
- Individuálních pohovorů, koučování a managementu osobního rozvoje s jednotlivými zaměstnanci a vedoucími pracovníky úřadu
- Společných aktivit – semináře, školení, teambuilding
- Psychodiagnostiky

2.5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

První výsledky a zpětná vazba pro vedení města bylo zjištěno z dotazníkového šetření na průzkum spokojenosti a indikátor kvality řízení v roce 2017. Poté se PA soustředil již pouze na cílovou skupinu zaměstnanců úřadu, také vzhledem k tomu, že došlo aktuálně k některým organizačním změnám, které přímou spoluprací na PA nevyžadovaly, nicméně zpětná vazba pro vedení města směrem ke zřizovaným organizacím byla díky prvnímu šetření nastavená. Následně byl tento průzkum (dotazníkové šetření v obou uvedených oblastech) zopakován po 14 měsících v roce 2018, už pouze s cílovou skupinou zaměstnanců úřadu, kdy bylo provedeno porovnání zjištěných skutečností.





2.6 INDIVIDUÁLNÍ POHOVORY SE ZAMĚSTNANCI

Cílem rozhovorů, při nichž byla zaměstnancům garantována naprostá anonymita, bylo:

- 1) především **poznat názory na fungování organizace**
- 2) **poznat jednotlivé zaměstnance** z hlediska posouzení dalších možností rozvoje a doporučení k práci s lidskými zdroji pro vedení organizace

Rozhovor byl strukturován do následujících okruhů:

- znalost celkové rozvojové strategie města
- znalost cílů organizace
- znalost cílů pracovní činnosti na jednotlivých odborech / pracovištích
- uvědomění si vlastních hodnot – charakteristika a ocenění sebe sama jako zaměstnance
- poznání „nepracovní“ stránky osobnosti – osobní zájmy, koníčky, preference
- zjištění aktivizujícího způsobu motivace – energizace zaměstnance (energie chtění a energie záměru
- dovednost Time managementu
- rozpoznání vnitřní a vnější bariéry zaměstnance, které ovlivňují jeho pracovní výkon, působení a chování v kolektivu, výsledky v odváděné práci.

2.7 NÁPLNĚ ABSOLVOVANÝCH SPOLEČNÝCH SEMINÁŘŮ A ŠKOLENÍ

- Vnitřní komunikace: organizace práce, zpětná vazba, těsná spolupráce, pravdivá a otevřená komunikace, vztah ke spolupracovníkům
- Jak vést spolupracovníky: moderní styl manažerského řízení, zásady delegování, výběr a přijímání spolupracovníků, motivace lidí, hodnocení zaměstnanců, krizový management

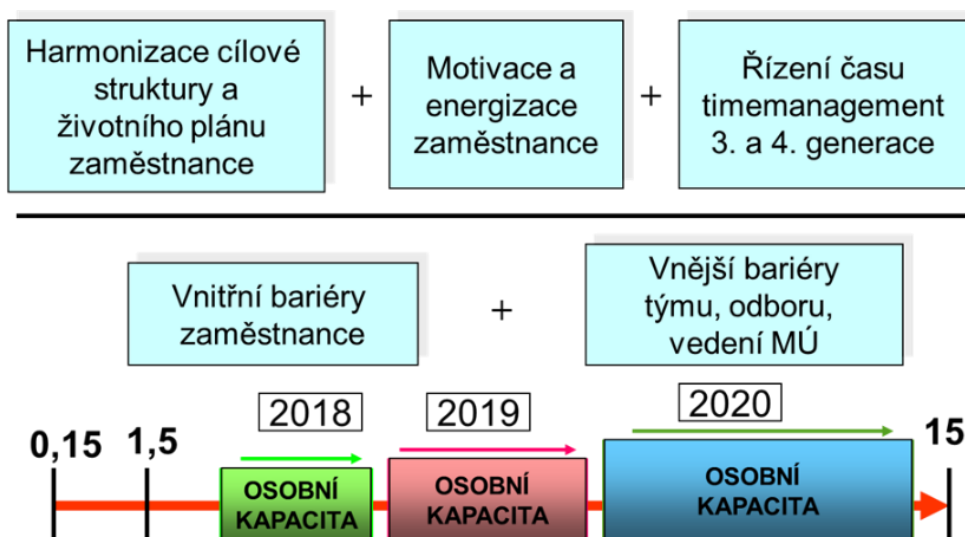




- Koncepce dokonalého úřadu: filosofie úřadu, desatero interní a externí komunikace, kultura úřadu, proklientský přístup,
- osobnost úřadu, image pracovníka úřadu
- Teambuilding: praktické sestavování týmů, způsoby rozhodování v týmech, interpersonální vztahy v týmech, řešení vzniklých konfliktních situací v týmech
- Efektivní komunikace s občanem: navození jednací atmosféry, metodika vedení jednání, zjištění potřeb obyvatel atd.

2.8 ROZVOJ OSOBNOSTI A PROJEKT ŠAMPION

V rámci zjišťování možností lidských zdrojů u konkrétních zaměstnanců bylo provedeno hodnocení zaměřené na „rozvoj talentů“, tedy vytipování osobností, které mají dosud nevyužitý potenciál, pozitivně zúročitelný jak pro individuální rozvoj, tak pro osobní odbornostní růst a pracovní činnost, pro kolektivní cítění v rámci firemní kultury a týmovou práci.





3. VYHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ Z INDIVIDUÁLNÍCH POHOVORŮ SE ZAMĚSTNANCI

3.1 ZÁKLADNÍ OBLASTI

Po provedených individuálních pohovorech se zaměstnanci úřadu byla z výsledků odpovědí na otázky zaměřené ke strategickým rozhodovacím procesům, vypracována následná **doporučení** pro práci vedení města:

- ▶ Zlepšit komunikaci vedoucích k podřízeným.
- ▶ Zvýšit informační propustnost od vedení města k zaměstnancům.
- ▶ Přesně rozdělit kompetence.
- ▶ Dát větší prostor zaměstnancům pro jejich názory a doporučení.

Mezi doporučené formy realizace opatření vedoucích ke zlepšení situace patří například konání pravidelných porad, individuální neformální motivační rozhovory se zaměstnanci ad.

Z hlediska výkonu činnosti práce personalisty úřadu, na základě provedených pohovorů a zjišťování okolností v individuálních případech, **je pro úspěšné řízení lidských zdrojů dále DOPORUČENO:**

- aktualizovat náplně práce pro všechny pozice; doplnit je o kompetenční modely daných pozic;
- systematicky pracovat s hodnocením, odměňováním, motivací a rozvojem jednotlivých zaměstnanců;
- v rámci krátkodobého – akčního plánu stanovit jako prioritní atmosféru na MěÚ, vztahy mezi zaměstnanci a vedením, komunikaci;
- u vybraných zaměstnanců posilování klientského přístupu;
- nejen z těchto rozhovorů je zřejmé, že je v současné době úřad rozdělen na dva „tábory“. Je tedy nezbytně nutné implementovat závěry z auditu s přihlédnutím k této





situaci a pokusit se zaměstnance a vedení opět sjednotit (workshopy, rozvojové skupiny, úkolově zaměřené skupiny, „psychologicky“ zaměřené vzdělávání – sebepoznání, poznání druhých, komunikace...). Úkolově zaměřené skupiny lze „využít“ v rámci vzniku například nových navrhovaných strategií, standardů apod., což DOPORUČUJEME.

3.2 VZDĚLÁVÁNÍ A INDIVIDUÁLNÍ ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

Pohovory se zaměstnanci byly zaměřeny nejen na vztah k vedení, ale především na zvládání každodenních pracovních povinností, styk s klienty, vnitřní a vnější motivaci, možnost seberealizace na pracovišti, získávání vyšší kvalifikace a možnost vzdělávání, dalších dovedností.

Kromě legislativně stanovených povinností, co se týká vzdělávacích procesů, vyplynulo ze šetření několik zajímavých postřehů, z nichž lze formulovat doporučení pro oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců úřadu:

Doporučujeme realizovat tyto aktivity:

- ▶ Vytvoření plánu dalšího vzdělávání zaměstnanců se zaměřením k vykonávaným agendám:
 - PC semináře – kroužky kvality
 - E-learningové studium
 - Studium jazyka NJ a AJ
 - Stáže / exkurze
- ▶ Semináře v oblasti osobního rozvoje:
 - Zvládání stresu a konfliktních situací
 - Pozitivní komunikace a prezentační dovednosti
 - Sebemotivace a vitalizace osobnosti





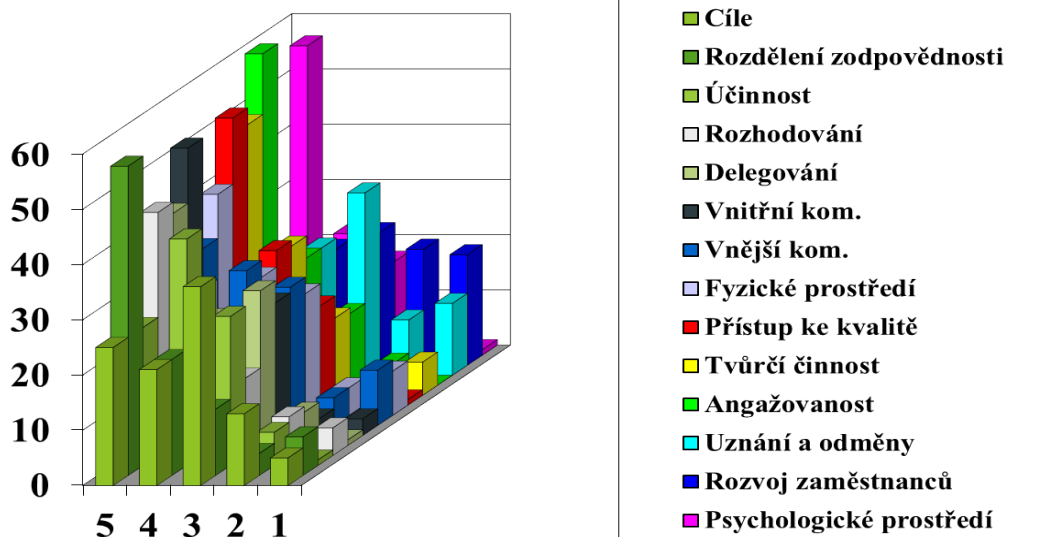
4. INDIKÁTOR KVALITY ŘÍZENÍ MĚÚ

4.1 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

První dotazníkové šetření provedené 21. 2. 2017 se všemi zaměstnanci úřadu a zřizovaných organizací ukázalo témata, na které bylo třeba se v průběhu PA zaměřeného na úzkou cílovou skupinu více soustředit. Zpětná vazba směrem k vedení města byla předmětem individuálního koučování a prohlubování manažerských dovedností vedení.

Níže jsou uvedeny výsledky dotazníkového šetření zpracované do grafické podoby, s vysvětlením výsledných hodnot.

4.1.1 KAŠPERSKOHOŘSKÉ MĚSTSKÉ LESY, S. R. O.





co jsme hodnotili	to nám jde	to musíme zlepšit	to musíme HODNĚ zlepšit	vyhovuje 50/50
Víme PROČ? / cíle	●			
zodpovědnost	●			
děláme to dobře? / účinnost	●			
kvalita rozhodování	●			
delegování úkolů a pravomoci		●		
komunikace uvnitř kolektivu		● ●		
komunikace „navenek“		●		
prostředí, kde pracujeme		● ●		
pracujeme kvalitně?	●			
mají šanci naše nápady?		● ●		
vlastní zájem o práci	● ●			
jsou uznání a odměny dobré?			● ●	●
dbáme na rozvoj zaměstnanců?		●		
jak se v práci cítíme	●	● ●		

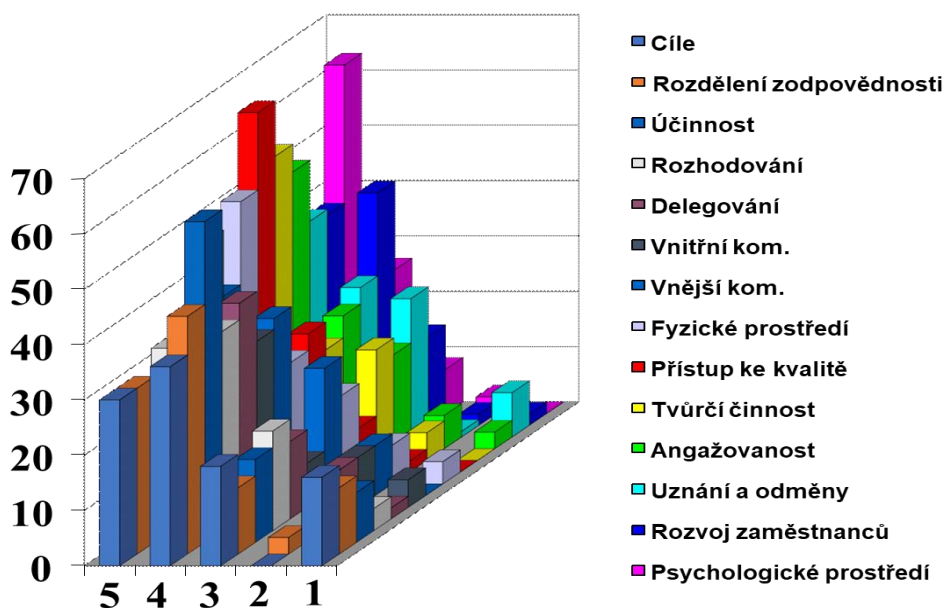
Co udělat pro to, aby bylo lépe:

- **Změny** vedoucích pracovníků.
- **Ocenění** zaměstnanců – pochvala, objektivní ohodnocení ze strany vedení
- Vedení: větší **zájem** o své podřízené
- **Zlepšit nevhodné** chování vedení.
- Zlepšení **komunikace** vedení s řadovými zaměstnanci.
- Ohleduplnost, vstřícnost, **spolupráce**.
- Větší **motivace**, lepší **finanční** ohodnocení.
- Řešení zásadních a koncepčních problémů, nikoli malicherných problémů, které vedou ke zbytečné byrokracii.
- Zlepšení komunikace s vedením města.





4.1.2 STATEK KAŠPERSKÉ HORY, S. R. O.



co jsme hodnotili	to nám jde	to musíme zlepšit	to musíme HODNĚ zlepšit	vyhovuje 50/50
Víme PROČ? / cíle		●●		
zodpovědnost				●
děláme to dobře?	●			
kvalita rozhodování				●
delegování úkolů a pravomocí				●
komunikace uvnitř kolektivu				●
komunikace „navenek“		●●		
prostředí, kde pracujeme	●			
pracujeme kvalitně?	●●			
mají šanci naše nápady?	●●			
vlastní zájem o práci	●			
jsou uznání a odměny dobré?		●●		
dbáme na rozvoj zaměstnanců?	●●			
jak se v práci cítíme	●●			





Co udělat pro to, aby bylo lépe:

Zlepšit znalost **cílů**.

Zlepšit rozdělení **zodpovědnosti**.

Zlepšení **platových** podmínek.

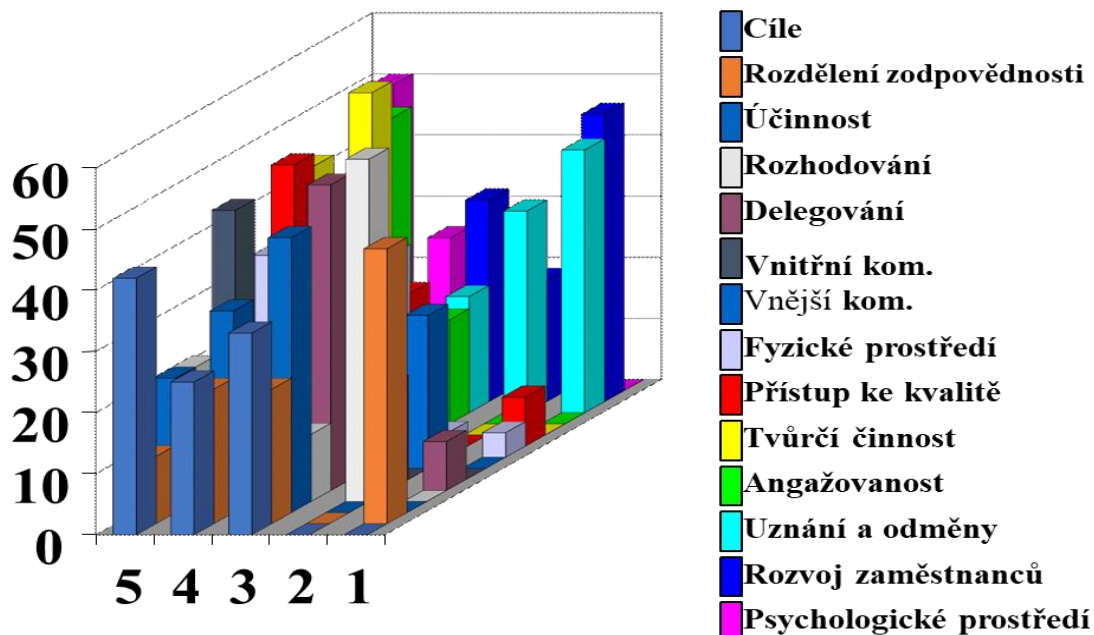
Více možností **vzdělávání** a rozvoje zaměstnanců

Zlepšení fyzického **prostředí**.

Doplnění kvalifikovaného **managementu**.

Talent management: Úkol: vyhledání, výběr a doplnění kvalifikovaného managementu / vlastní zdroje (rodinné tradice), poptávka, VŘ > trh práce, střední školy, VOŠ, VŠ

4.1.3 MĚSTSKÉ KULTURNÍ A INFORMAČNÍ STŘEDISKO





co jsme hodnotili	to nám jde	to musíme zlepšit	to musíme HODNĚ zlepšit	vyhovuje 50/50
Víme PROČ? / cíle	●			
zodpovědnost			●	
děláme to dobře?	●			
kvalita rozhodování		●●		
delegování úkolů a pravomocí			●	
komunikace uvnitř kolektivu	●			
komunikace „navenek“		●●		
prostředí, kde pracujeme		●		
pracujeme kvalitně?				●
mají šanci naše nápady?	●●			
vlastní zájem o práci	●●			
jsou uznání a odměny dobré?		●●		
dbáme na rozvoj zaměstnanců?		●●		
jak se v práci cítíme			●●	

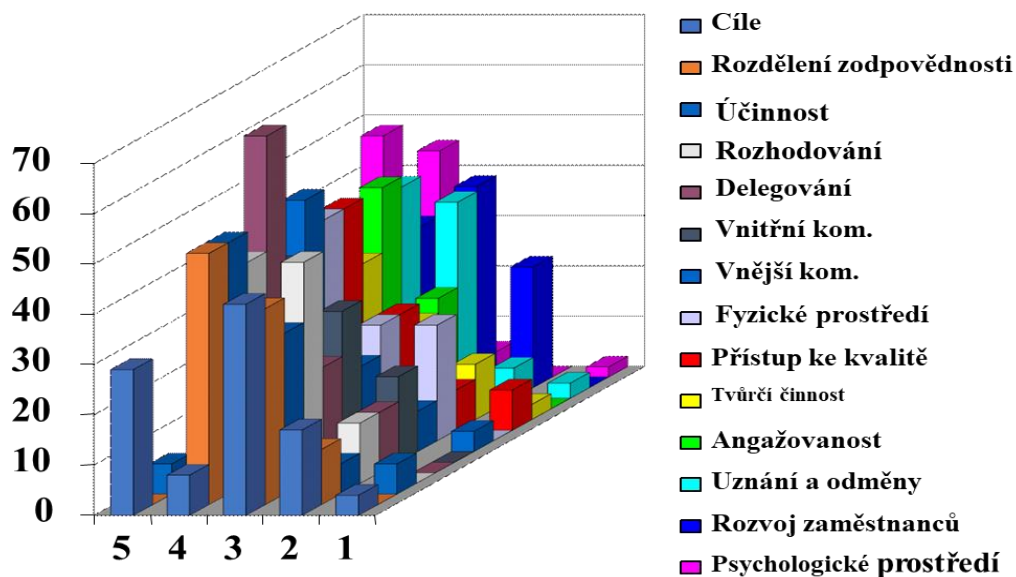
Co udělat pro to, aby bylo lépe:

- Najít **vedoucí** osobnost
- **Efektivní rozdělení práce.**
- Lepší rozdělení **zodpovědnosti**.
- Zlepšit **finanční** ohodnocení zaměstnanců za dlouholetou práci.
- Dbát na intenzivnější **rozvoj zaměstnanců**
- Lepší **proškolení** při zavádění nových věcí.
- Větší informovanost o změnách v zákonech a vyhláškách.
- Naslouchat všem zaměstnancům, hovoří totiž ze zkušeností, které výše postavení lidé nemohou nijak získat.





4.1.4 HRAD KAŠPERK



co jsme hodnotili	to nám jde	to musíme zlepšit	to musíme HODNĚ zlepšit	vyhovuje 50/50
Víme PROČ? / cíle		●●		
zodpovědnost	●			
děláme to dobře?	●			
kvalita rozhodování		●		
delegování úkolů a pravomocí	●			
komunikace uvnitř kolektivu			●	
komunikace „navenek“	●			
prostředí, kde pracujeme				●
pracujeme kvalitně?		●●		
mají šanci naše nápady?		●●		
vlastní zájem o práci	●			
jsou uznání a odměny dobré?		●		
dbáme na rozvoj zaměstnanců?			●●	
jak se v práci cítíme				●

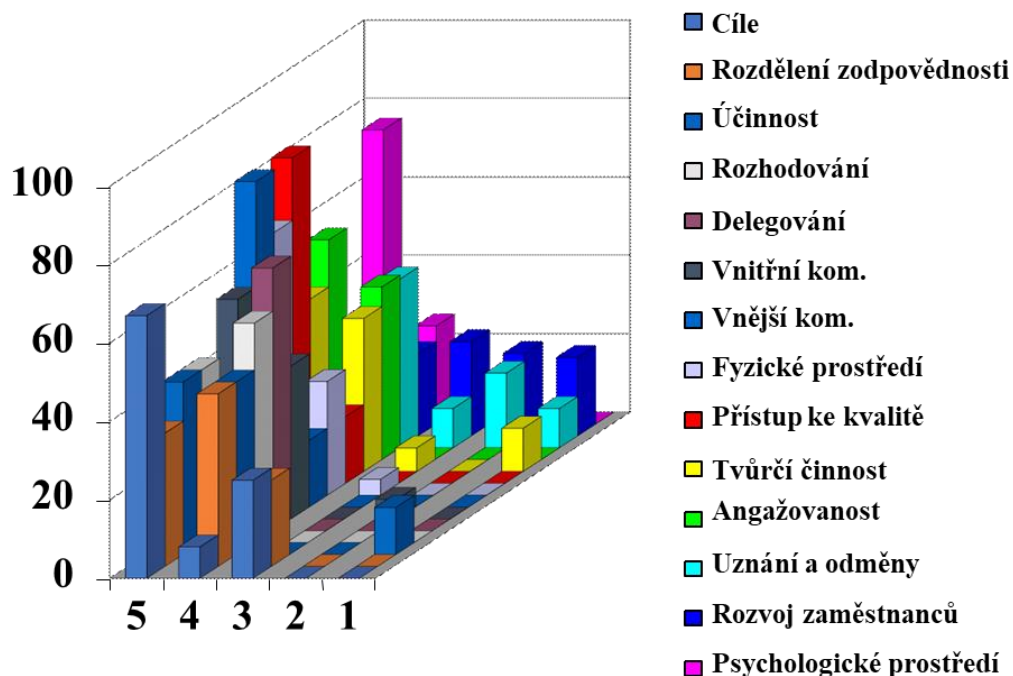




Co udělat pro to, aby bylo lépe:

- Přehodnocení pracovní náplně jednotlivých zaměstnanců.
- Docenění zaměstnance, objektivní systém hodnocení, nejen finančního.
- Zlepšení vzájemných vztahů + zlepšení komunikace.
- Porady + podávání informací z porad ihned
- Efektivní rozdělení práce a kontrola odvedené práce.
- Vyřešení zastupitelnosti
- Větší nabídka školení *a oborového či souvisejícího profesního růstu a osobního rozvoje* zaměstnanců
- Zlepšení delegování pravomocí a odpovědnosti, rozdělení zodpovědnosti.

4.1.5 EVK KAŠPERSKÉ HORY, S. R. O.





co jsme hodnotili	to nám jde	to musíme zlepšit	to musíme HODNĚ zlepšit	vyhovuje 50/50
Víme PROČ? / cíle	●●			
zodpovědnost	●			
děláme to dobře?	●	●●		
kvalita rozhodování	●			
delegování úkolů a pravomocí	●			
komunikace uvnitř kolektivu		●●		
komunikace „navenek“	●●			
prostředí, kde pracujeme	●			
pracujeme kvalitně?	●●			
mají šanci naše nápady?		●●		
vlastní zájem o práci	●			
jsou uznání a odměny dobré?		●●		
dbáme na rozvoj zaměstnanců?		●●		
jak se v práci cítíme	●			

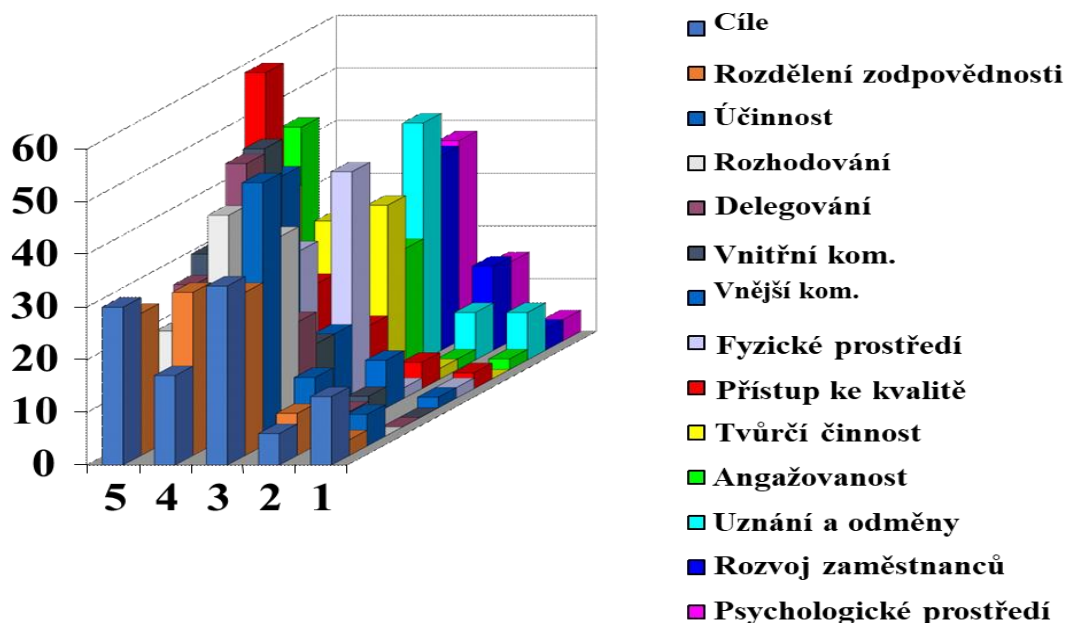
Co udělat pro to, aby bylo lépe

- Výraznější pozitivní motivace ze strany nadřízeného.
- Plánování růstu a diferenciacie firmy
- Rozvoj zaměstnanců – profesní, osobnostní.
- Zlepšení komunikace – odbourání komunikačních bariér.
- Efektivní rozdělení práce.
- Lepší finanční ohodnocení.
- Lepší provázanost s plánováním a rozvojovými strategiemi města
- Realizace vlastních inovačních opatření





4.1.6 TECHNICKÉ SLUŽBY MĚSTA KAŠPERSKÉ HORY S. R. O.



co jsme hodnotili	to nám jde	to musíme zlepšit	to musíme HODNĚ zlepšit	vyhovuje 50/50
Víme PROČ? / cíle		●●		
zodpovědnost		●●		
děláme to dobře?				●
kvalita rozhodování		●●		
delegování úkolů a pravomoci	●			
komunikace uvnitř kolektivu	●			
komunikace „navenek“		●●		
prostředí, kde pracujeme				●
pracujeme kvalitně?	●●			
mají šanci naše nápady?				●
vlastní zájem o práci	●			
jsou uznání a odměny dobré?		●		
dbáme na rozvoj zaměstnanců?		●		
jak se v práci cítíme			●●	



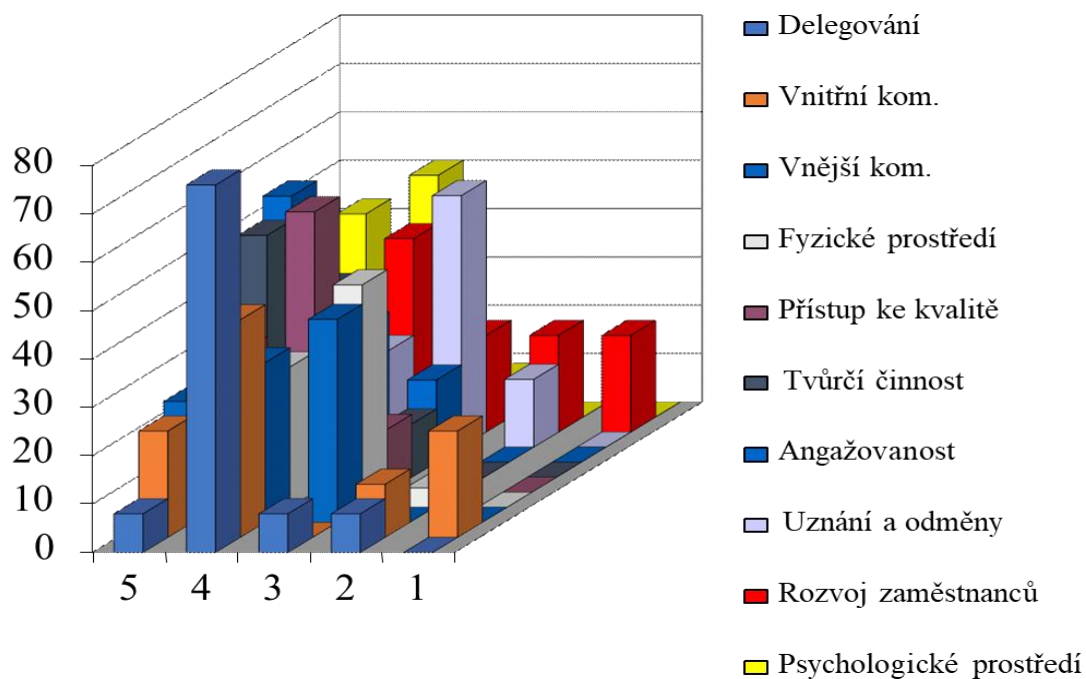


Co udělat pro to, aby bylo lépe:

- Lepší možnost zaměstnaneckého stravování.
- Nové strojové vybavení a lepší sociální zázemí.
- Benefity pro zaměstnance.
- Vztahy mezi pracovníky, lepší interní komunikace
- Zlepšení rozvoje zaměstnanců, zvyšování kvalifikace
- Zlepšení ohodnocení zaměstnanců.

4.1.7 ZAMĚSTNANCI MĚSTA (OBCE) A MĚSTSKÉHO ÚŘADU KAŠPERSKÉ HORY

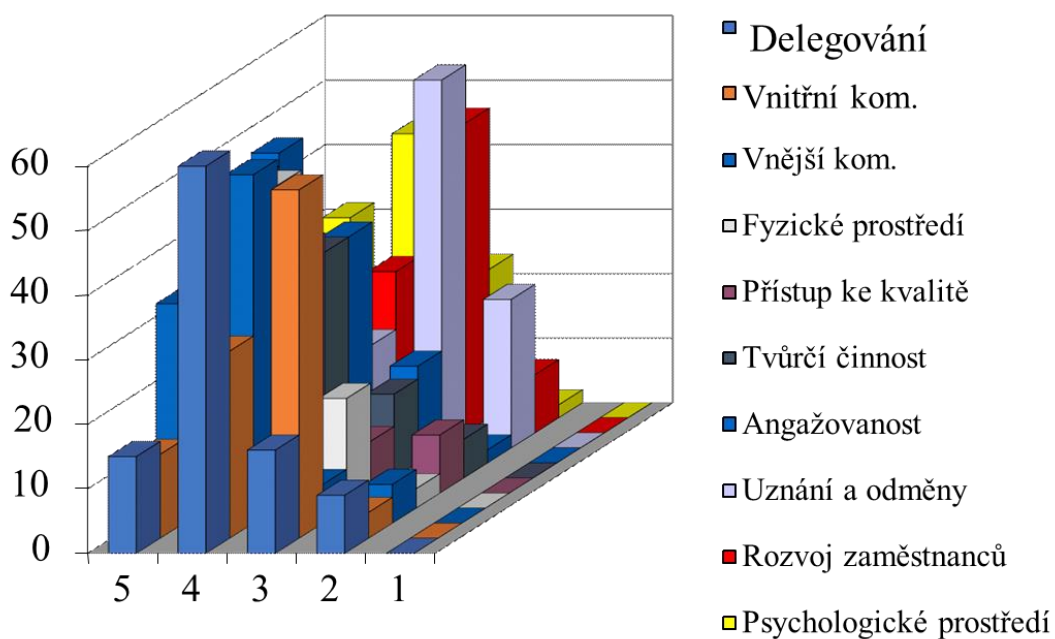
I. zaměstnanci obce





co jsme hodnotili	to nám jde	to musíme zlepšit	to musíme HODNĚ zlepšit	vyhovuje 50/50
Víme PROČ? / cíle	nehodnoceno			
zodpovědnost	nehodnoceno			
děláme to dobře?	●			
kvalita rozhodování	nehodnoceno			
delegování úkolů a pravomocí	●			
komunikace uvnitř kolektivu	●			
komunikace „navenek“		● ●		
prostředí, kde pracujeme	●			
pracujeme kvalitně?	●			
mají šanci naše nápady?				●
vlastní zájem o práci	●			
jsou uznání a odměny dobré?				●
dbáme na rozvoj zaměstnanců?				●
jak se v práci cítíme	●			

II. zaměstnanci městského úřadu





co jsme hodnotili	to nám jde	to musíme zlepšit	to musíme HODNĚ zlepšit	vyhovuje 50/50
Víme PROČ? / cíle	nehodnoceno			
zodpovědnost	nehodnoceno			
děláme to dobře?	●			
kvalita rozhodování	nehodnoceno			
delegování úkolů a pravomocí	●			
komunikace uvnitř kolektivu		●		
komunikace „navenek“	●			
prostředí, kde pracujeme	●			
pracujeme kvalitně?	●			
mají šanci naše nápady?				●
vlastní zájem o práci	●			
jsou uznání a odměny dobré?			● ●	
dbáme na rozvoj zaměstnanců?			● ●	
jak se v práci cítíme	●			

Co udělat pro to, aby bylo lépe:

Opatření společná, nebo pro společný úspěch realizovatelná:

- Pozitivní myšlení a vzájemná důvěra > Budování vztahů na pracovištích a mezi pracovišti.
- Důsledné dodržování pracovní náplně > Posílení kontrolní činnosti.
- Otevřenější interní (i externí) komunikace > Dynamická informovanost o změnách.
- Nastavit lepší tok informací a dodržování pravidel na pracovištích.
- Zlepšení rozvoje (profesního, osobnostního) zaměstnanců > Delegování pravomocí a odpovědností, vytváření „zástupců“.
- Vzájemný respekt a důvěra mezi kolegy > Ustát politické tlaky.





- Motivačně (i finančně) pracovat s ohodnocením pracovníků.
- Zlepšení týmové soudržnosti.
- Posílení centralizace jednotlivých činností úřadu.
- Provedení konkrétní analýzy pracovního zatížení jednotlivých útvarů a vedoucích pracovníků.
- Kvalitní a dostatečné personální obsazení jednotlivých útvarů města.
- Zkvalitnění interní komunikace a posílení řídicí i metodické funkce úřadu.
- Zvýšení kvality řídicích dovedností vedoucích středisek/odborů/útvarů – metodické + motivační vedení + delegování + kontrola.
- Na jednotlivých útvarech prohloubit otevřenou komunikaci mezi zaměstnanci, profilovat objektivní hodnocení podřízených.
- Ze strany vedení jednotlivých útvarů zavést v procesu řízení prvky leadershipu (udávání „tónu“, směru...).
- Plánování profesního i osobního rozvoje zaměstnanců.
- Doplnění vzdělání zaměstnanců o všestranně odbornou problematiku (IT, situační komunikace, jazyky...).
- Zvýšení celkové firemní kultury pro společné cíle i jednotlivé strategie.

4.2 VYHODNOCENÍ INDIKÁTORU KVALITY ŘÍZENÍ

Silné stránky

- a) Vnější komunikace
- b) Fyzické prostředí
- c) Přístup ke kvalitě
- d) Tvůrčí činnost a inovace
- e) Angažovanost
- f) Psychologické prostředí





Slabé stránky

- a) Neznalost cílů MÚ
- b) Rozdělení zodpovědnosti
- c) Účinnost a produktivita
- d) Rozhodování
- e) Delegování
- f) Vnitřní komunikace
- g) Uznání a odměny

4.3 SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ ÚŘADU – VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ I

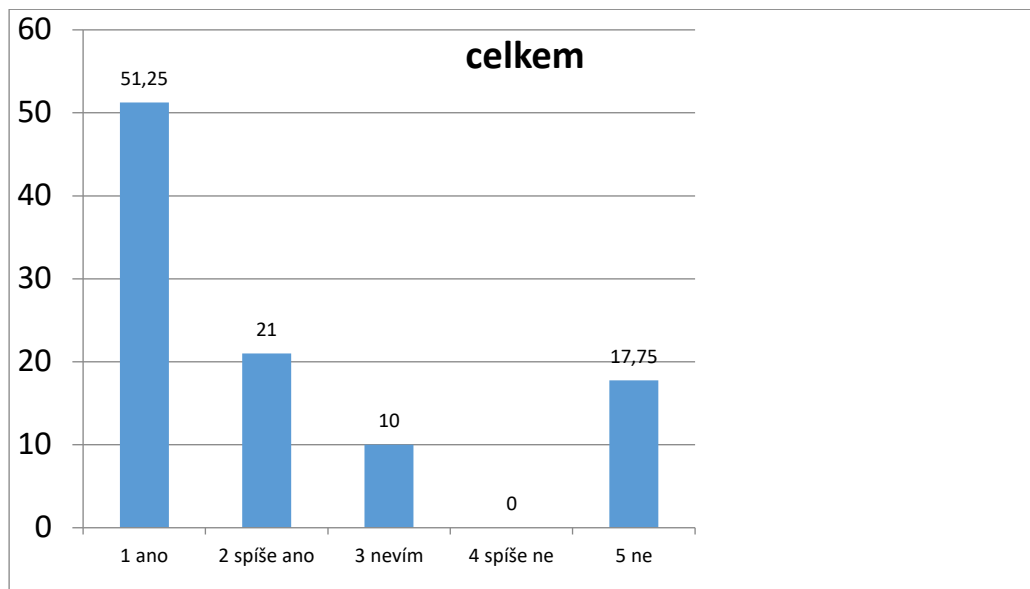
- Výsledky šetření provedeného v roce 2017 ukazují stav postojů, osobních pocitů, motivaci pracovníků,
- vyhodnocují jednotlivé aspekty pracovního prostředí, které mají dopad na výkon jednotlivců, organizačních jednotek (útvarů, odborů i oddělení),
- odrážejí atmosféru v daném pracovním prostředí,
- předpovídají trendy v dané organizaci,
- pomáhají vedoucím pracovníkům uvědomit si aktuální vývoj v problematice řízení lidských zdrojů.





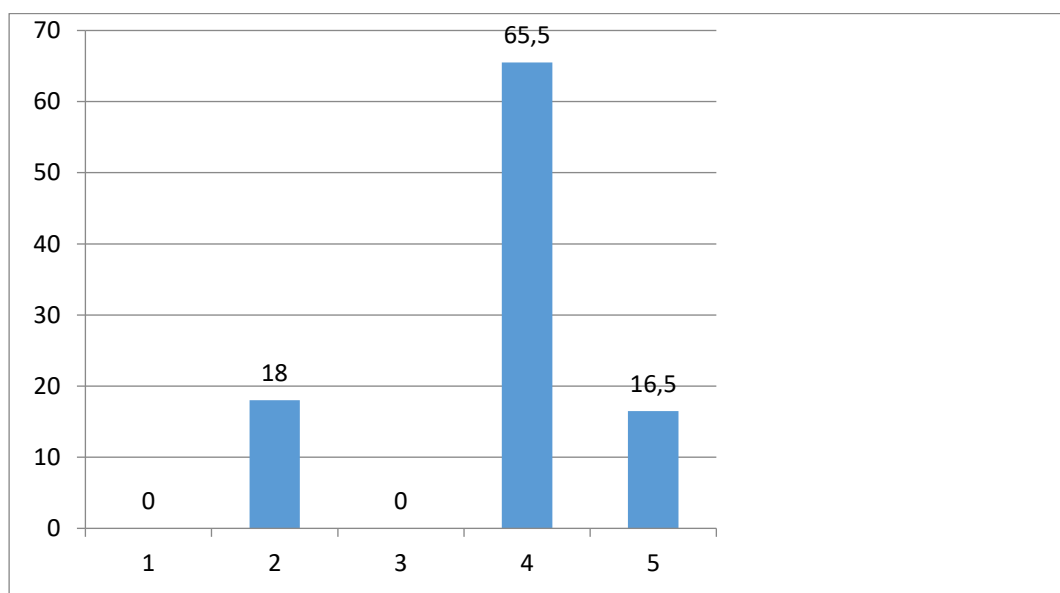
1) Máte dostatek času pro sebe a svoji rodinu?

1 = ano; 2 = spíše ano; 3 = nevím; 4 = spíše ne; 5 = ne



2) Jste v časovém stresu?

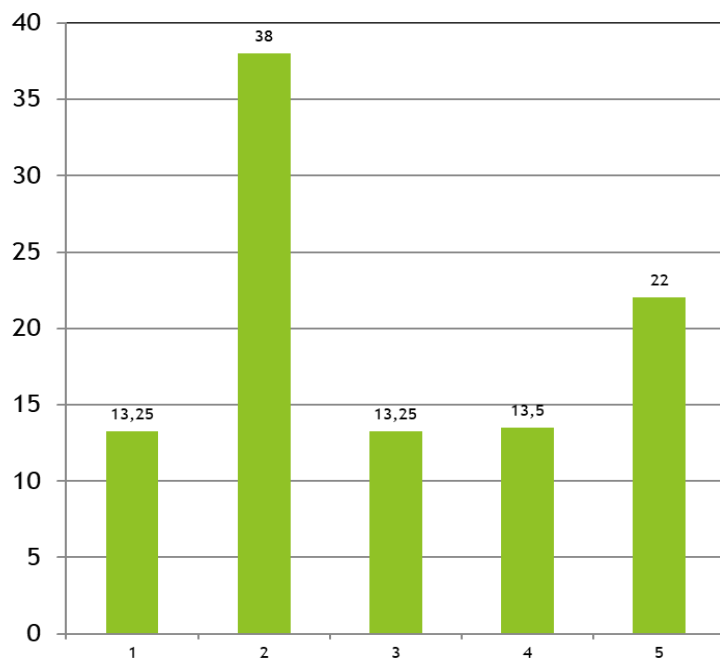
1 = ano; 2 = spíše ano; 3 = nevím; 4 = spíše ne; 5 = ne





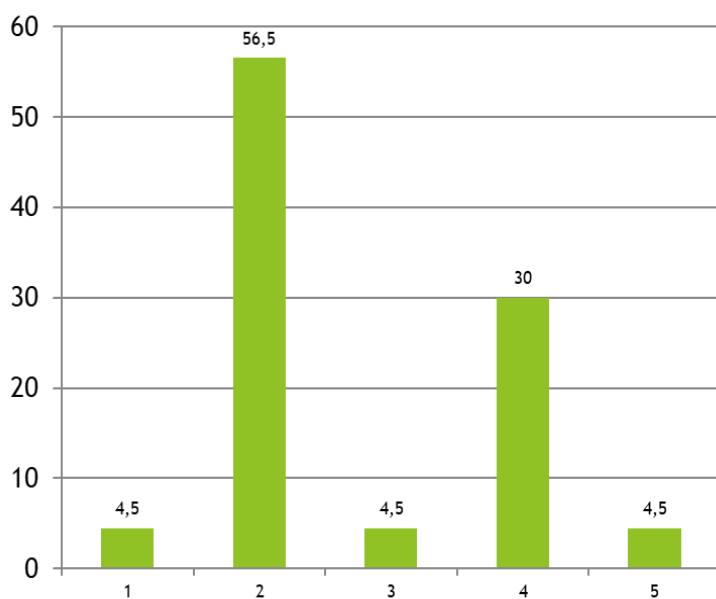
3) Je pro vás vyhovující současná organizace práce na vašem pracovišti?

1= ano; 2 = spíše ano; 3 = nevím; 4 = spíše ne; 5 = ne



4) Je pro vás práce psychicky náročná pro vysokou zodpovědnost?

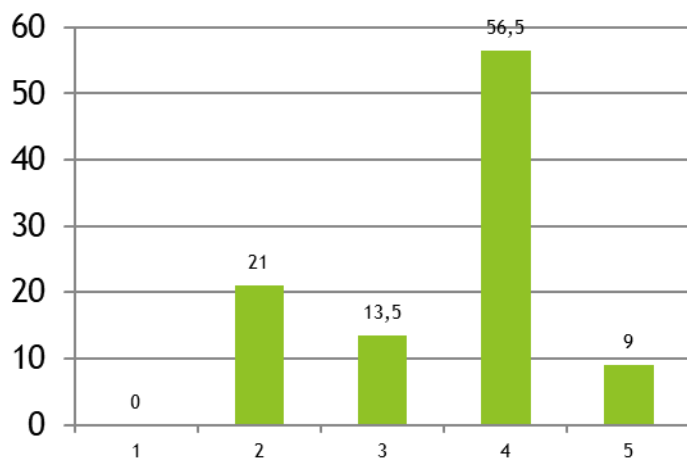
1= ano; 2 = spíše ano; 3 = nevím; 4 = spíše ne; 5 = ne





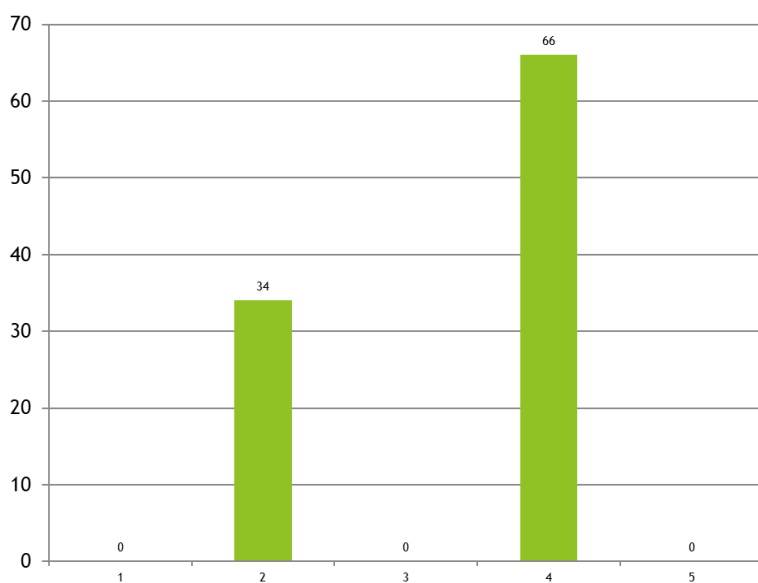
5) Vyrovnal/a jste se se stresujícími situacemi na pracovišti?

1= ano; 2 = spíše ano; 3 = nevím; 4 = spíše ne; 5 = ne



6) Máte pocit rutiny v práci, jednotvárnosti práce?

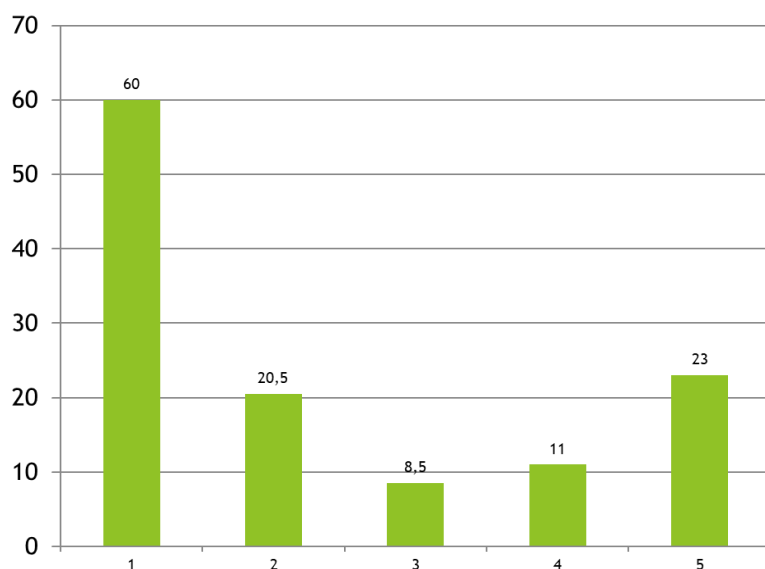
1= ano; 2 = spíše ano; 3 = nevím; 4 = spíše ne; 5 = ne





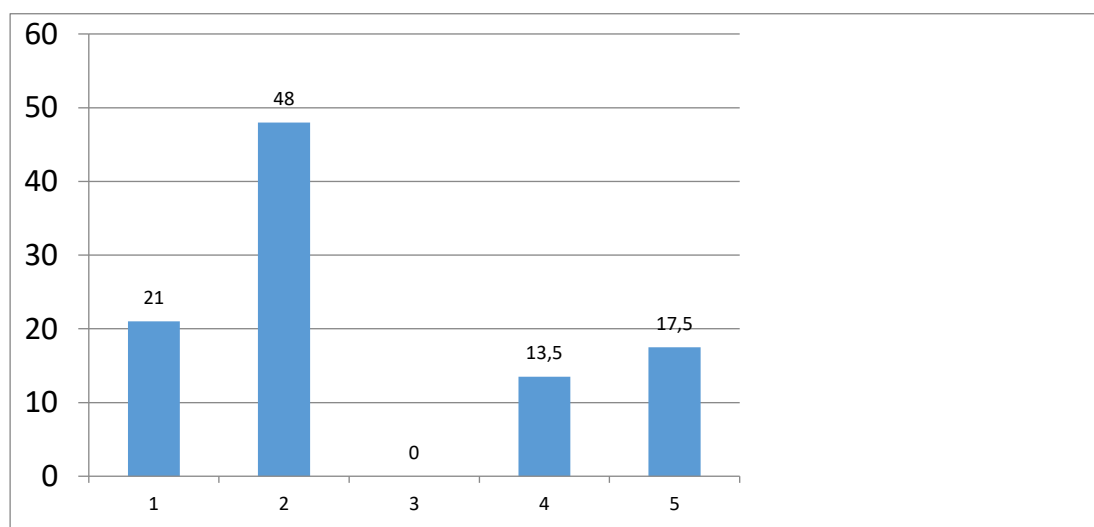
7) Myslíte si, že máte dostatek příležitostí k profesionálnímu rozvoji na vašem pracovišti?

1= ano; 2 = spíše ano; 3 = nevím; 4 = spíše ne; 5 = ne



8) Vyhovuje vám atmosféra na pracovišti?

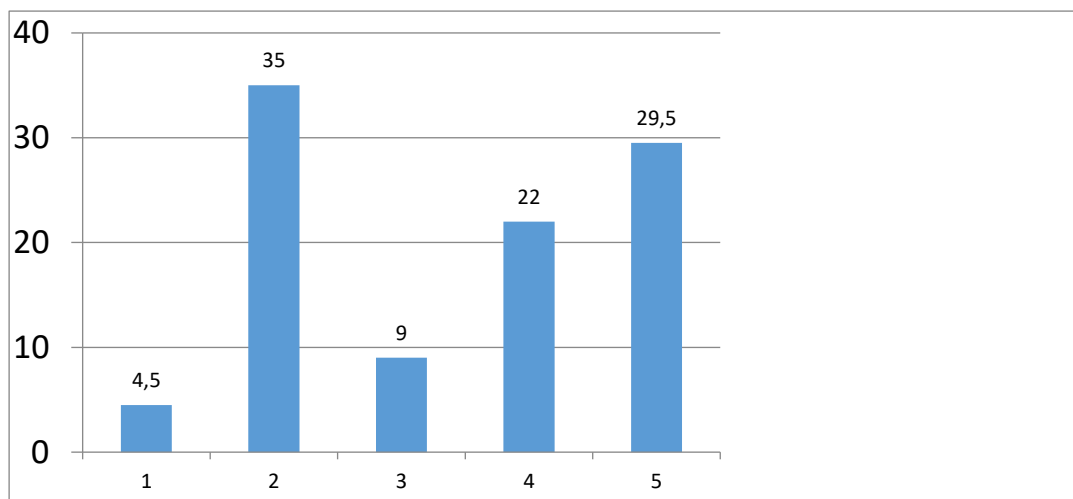
1= ano; 2 = spíše ano; 3 = nevím; 4 = spíše ne; 5 = ne





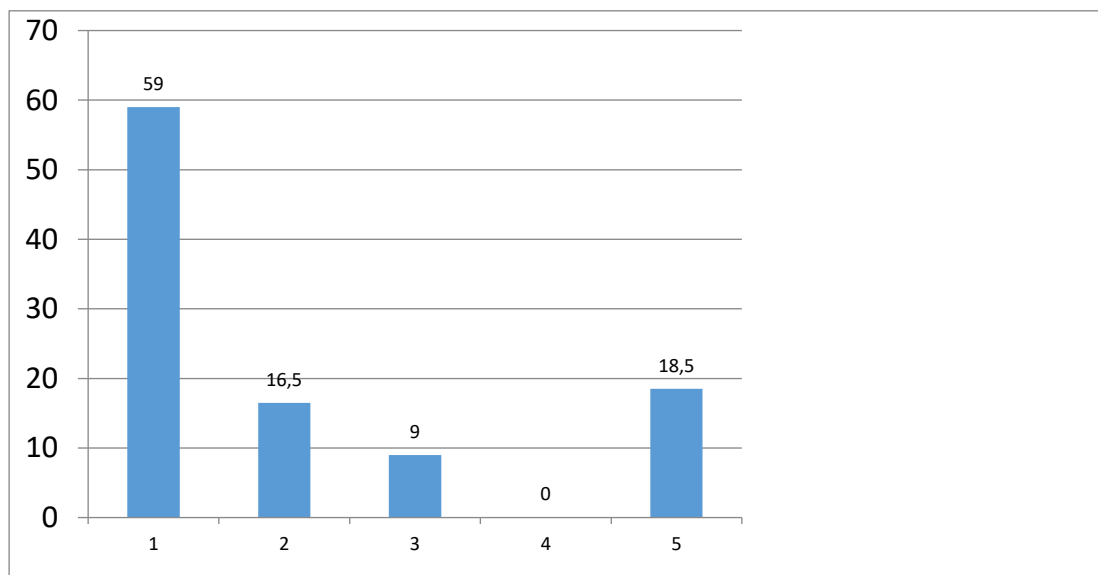
9) Pociťujete nedostatek ohodnocení ze stany vedení?

1= ano; 2 = spíše ano; 3 = nevím; 4 = spíše ne; 5 = ne



10) Zvládáte s přehledem a bez problémů své pracovní úkoly?

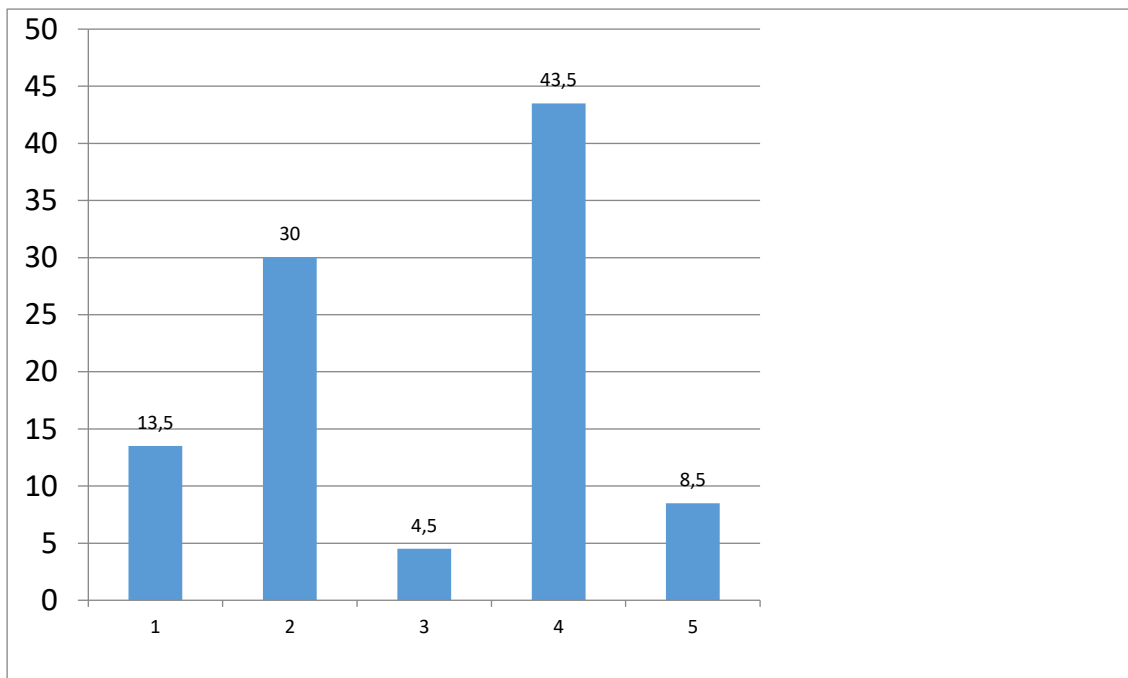
1= ano; 2 = spíše ano; 3 = nevím; 4 = spíše ne; 5 = ne





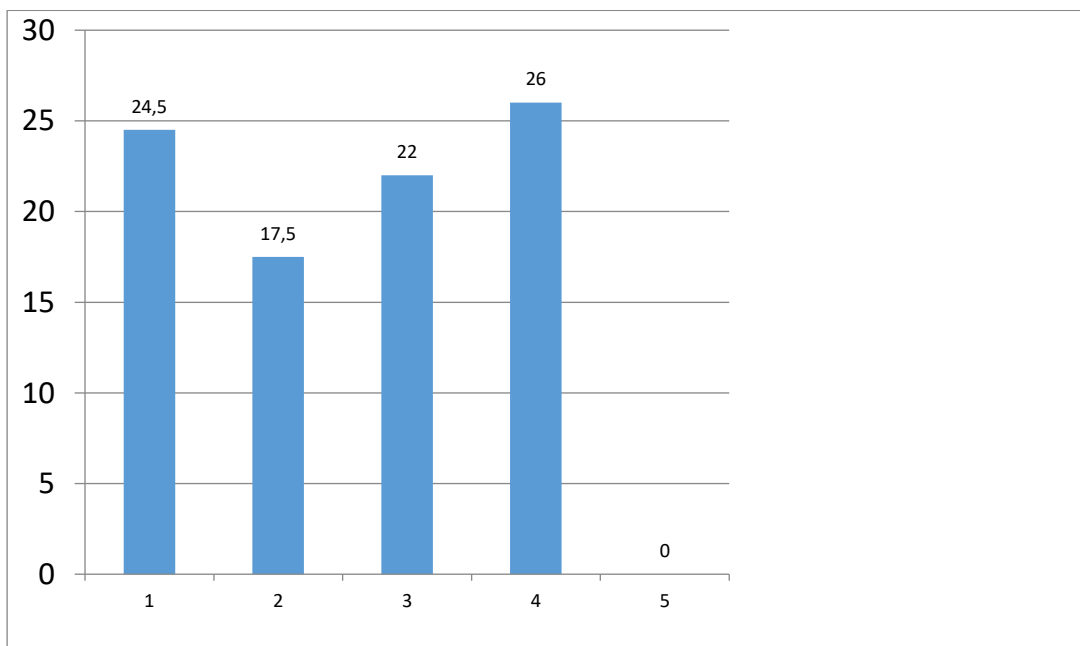
11) Máte tělesné a psychické problémy (poruchy spánku, bolesti hlavy, únavu a další), které souvisejí s prací?

1= ano; 2 = spíše ano; 3 = nevím; 4 = spíše ne; 5 = ne



12) Myslíte si, že je vaše práce dostatečně finančně ohodnocená?

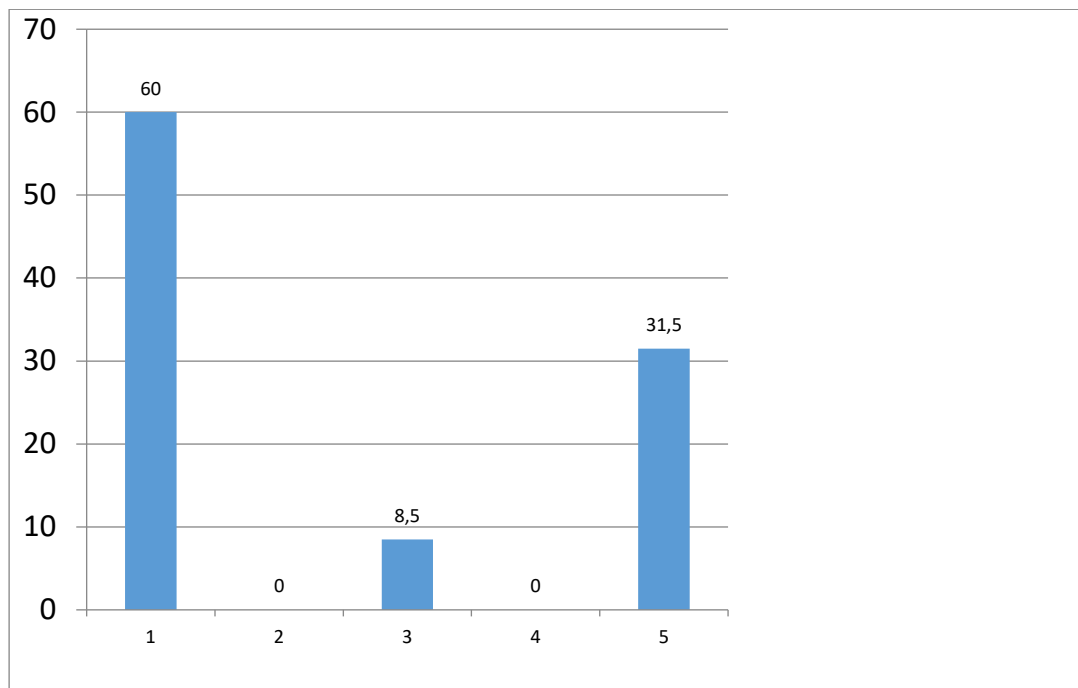
1= ano; 2 = spíše ano; 3 = nevím; 4 = spíše ne; 5 = ne





13) Uspokojuje vás vaše práce?

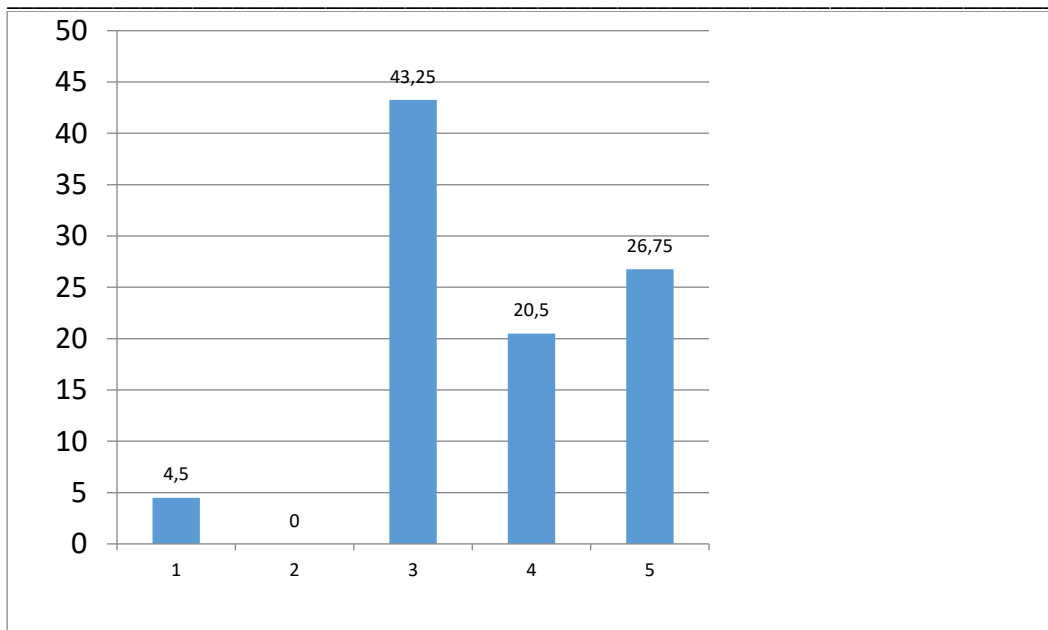
1 = ano; 2 = spíše ano; 3 = nevím; 4 = spíše ne; 5 = ne



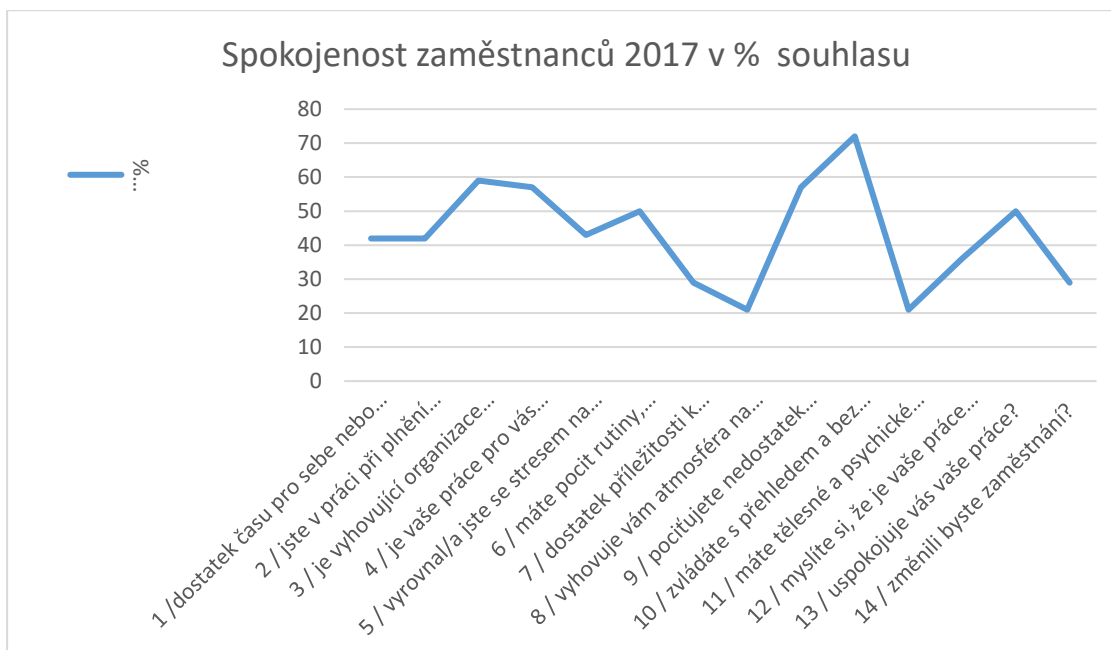
14) Změnil/a byste zaměstnání?

1 = ano; 2 = spíše ano; 3 = nevím; 4 = spíše ne; 5 = ne





CELLKOVÉ VYHODNOCENÍ





4.4 VYHODNOCENÍ PRŮZKUMU SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Vyhodnocení lze kromě grafického znázornění (výše) formulovat maticí SWOT analýzy:

SILNÉ STRÁNKY 1. Obrovská iniciativa zaměstnanců 2. Dostatek času pro svou rodinu 3. Časová pohoda 4. Možnost profesního rozvoje 5. Zvládání úkolů na pracovišti 6. Vysoká loajalita k úřadu a profesi	SLABÉ STRÁNKY 1. Vysoká psychická náročnost práce 2. Problém s vyrovnáním se s náročnou prací 3. Nedostatek hodnocení zaměstnanců ze strany vedení 4. Psychické problémy způsobené náročností pracovní činnosti 5. Nedostatečné finanční ohodnocení 6. Nedostatečné uspokojení z pracovní činnosti
PŘÍLEŽITOSTI 1. Pokračování v nově nastavené kvalitní komunikaci s obyvateli a partnery MÚ 2. Dále zlepšovat kvalitu služeb MÚ 3. Využít angažovanost zaměstnanců k dalšímu tvůrčímu rozvoji MÚ 4. Připravit a realizovat projekt rozvoje zaměstnanců a jejich vzdělávání a tím zvyšovat jejich profesionalitu	HROZBY 1. V případě neznalosti cílů MÚ a jednotlivých odborů hrozí ztráta loajality a motivace zaměstnanců 2. Pokud nedojde k stabilitě MÚ, může nastat odliv zaměstnanců a k celkovému zhoršení situace na MÚ





4.4.1 HLAVNÍ PERSONÁLNÍ PROBLÉMY / SLABÝ ČLÁNEK

Jako hlavní personální problémy (slabý článek personalistiky) MÚ byly vyhodnoceny:

- 1) Podíl periodického pracovního hodnocení na zkvalitňování výkonu zaměstnanců
- 2) Motivace zaměstnanců ze strany zaměstnavatele jako nefinanční činitel optimalizace pracovních výkonů
- 3) Finanční odměňování zaměstnanců v návaznosti na složitost, odpovědnost a namáhavost vykonávané práce
- 4) Motivovanost zaměstnanců
- 5) Zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů a řízení úřadu.

4.4.2 DOPORUČENÍ K REALIZACI PROCESŮ A POSTUPŮ KE ZVÝŠENÍ EFEKTIVITY ÚŘADU

1. Zvýšení kvality a profesionality ve vztahu k občanům – dále prohlubovat proklientský přístup
2. Zkvalitnění interní komunikace mezi vedením MÚ a zaměstnanci, posílení nejen řídicí, ale i metodické role vedení MÚ – vytvořením zástupu za vedoucí odborů – stínování – projekt Šampión
3. Vytvoření efektivní kontroly a hodnocení práce úředníků
4. Efektivní motivace (finanční i nefinanční) a objektivní hodnocení spolupracovníků
5. Provést analýzu pracovního zatížení jednotlivých oddělení a vedoucích pracovníků
6. Zpracování plánu rozvoje zaměstnanců MÚ
7. Zpracování plánu vzdělávání zaměstnanců MÚ. Doplnit vzdělávání o odbornou problematiku (legislativní, ekonomickou, sociologickou, psychologickou ...)
8. Celkové zvýšení podnikové kultury zaměstnanců MÚ.

Jak z průzkumu vyplývá, mezi největší problémy se řadí komunikace , ať již interní, nebo směrem k občanům. Proto doporučujeme nastavit postupné procesy v rámci desatera a dbát na jejich dodržování např. namátkovými ,kontrolami‘:





DESATERO INTERNÍ A EXTERNÍ KOMUNIKACE:

- 1. Interní a externí komunikace je cíleně vedená k plnění úkolů jednotlivce a pracoviště.*
- 2. Veškerá komunikace na pracovišti (ústní, telefonická, písemná a elektronická) je vedena otevřeně se vzájemnou pokorou a úctou.*
- 3. Vzájemně se zdravíme a vytváříme pozitivní vztahy na pracovišti.*
- 4. Informace jsou předávány včas a s vysokou kvalitou zpracování.*
- 5. Pokud si nevím rady, nebo nemám dostatek informací k plnění úkolu, požádám kolegu nebo nadřízeného o potřebné informace.*
- 6. Spory a konflikty na pracovišti komunikujeme věcně a formou asertivní komunikace.*
- 7. Na emaily od občana reaguji okamžitě tak, aby občan pocítil, že jeho požadavek je zpracováván a realizován.*
- 8. V průběhu komunikace s občanem převládá co největší vstřícnost při řešení požadavku občana podle hesla: „Náš klient náš král“.*
- 9. Pokud nemohu okamžitě řešit požadavek občana, požádám o spojení a sdělím mu další postup při řešení požadavku a průběžně ho informuji o stavu plnění požadavku.*
- 10. Během telefonické komunikace: zvedám telefon do tří zvonění, představíme se?*

4.5 PERSONÁLNÍ ZDROJE A PROJEKT ŠAMPION

Projekt Šampion je doporučen k realizaci za účelem vytváření a kontinuálního optimalizování personálních zdrojů, které jsou potřebné k aplikování procesů moderního úřadu, jeho strategie a v kontinuálním spojení i v rámci realizace rozvojové strategie města.





Cíle projektu:

- Měřitelné zlepšení výkonnosti a efektivity, díky schopnosti definovat potřeby úřadu a jednotlivých pracovišť.
- Objevit mezi pracovníky talenty, maximálně je rozvíjet a uvnitř úřadu efektivně využívat.
- Zvýšit osobnostní a manažerský potenciál účastníků projektu, a tak je více motivovat v jejich pracovním nasazení.

Formy výuky:

- Seminář, diskuse, hraní rolí, video trénink, případové studie, trénink, výměna zkušeností.

Co projekt Šampión přinese úřadu?

- **Rychlost** – účastníci projektu pracující s vědomím svého potenciálu, vykonávají své pracovní i osobní role výrazně jednodušeji, učí se svou práci rychleji a snadněji se přizpůsobují novým výzvám.
- **Produktivita a přesnost** – účastníci projektu maximálně využívající svůj potenciál jsou produktivnější, jsou schopni poskytovat kvalitnější služby a výrazně překonávat původní očekávání.
- **Dlouhodobost** – účastníci projektu využívající svůj potenciál méně mění zaměstnání, dělají v práci méně chyb a umí vytvářet silnější vztahy se spolupracovníky a občany.

Projekt Šampion je vhodné realizovat v poměrně stabilizovaném pracovním kolektivu, z jehož základu mohou vzejít „šampioni“. Situace na městském úřadě v Kašperských Horách je v letech 2016-2018 poměrně proměnlivá, stabilizační opatření proběhla až v I. polovině roku 2018, proto doporučujeme připravit tento projekt a začít s jeho realizací v následujícím roce, aby „nový“ kolektiv neztratil motivaci, snahu a byl podpořen jeho potenciál.

4.5.1 HLEDÁNÍ ŠAMPIONA





Najít „Šampiona“ znamená personifikovat představu o tom, jaké vlastnosti a schopnosti, dovednosti by měl mít, jsou od něho očekávány, nebo dokáže rozvinout stávající či se některé naučit; , tzn. vytvořit inteligenční a emoční kvocient „Šampiona“ který:

- umí určit cíle a motivovat pracovníky k jejich splnění
- je plně oddaný cílům a úkolům vedení MÚ
- je loajální vůči úřadu a podporuje její rozvoj
- je rychlý, pohotový, otevřený a schopný spolupráce
- dokáže jít příkladem
- umí si vytvořit zpětnovazební komunikaci
- využívá informačních technologií
- je flexibilní ke změnám
- realisticky hodnotí sám sebe a své okolí
- si osvojí metodiky vedení týmů
- si zvýší neformální autoritu
- se naučí určovat si priority v oblasti řízení, důsledné delegování úkolů, pružnější plánování času
- získá dovedností v oblasti managementu, řízení týmu a koučování
- zvýší si dovednosti v oblasti typologie partnerů
- zlepší komunikaci s partnery-intenzivní práce na kvalitní zastupitelnosti – stínování.

K naplnění projektu Šampion:

Témata seminářů a tréninků:

- Diagnostika účastníků projektu
- Sebepoznání a prezentační dovednosti
- Motivace a osobní rozvoj, Time management, zvládání stresu
- Efektivní komunikace, mailing, vyjednávání, řešení konfliktů, vedení porad
- Týmová spolupráce, vedení týmů, delegování, kontrola
- Change management a projektové řízení





5. ORGANIZAČNÍ USPOŘÁDÁNÍ /ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FUNGUJÍCÍHO MODERNÍHO A EFEKTIVNÍHO ÚŘADU

5.1. VÝCHOZÍ STAV

- ▶ Východiskem personálního auditu byla rovněž analýza organizační struktury MÚ platná do roku 2016, která vyjadřovala základní členění na organizační jednotky
- ▶ Z předložené organizační struktury bylo zřejmé, že byla budována čistě formálně, bez hlubších úvah o systému řízení, je formulována v duchu prosté nadřízenosti a podřízenosti, tedy zodpovědnosti za podřízené a vyjmenované agendy.
- ▶ Problémem ovšem je, že odpovědnost vedoucích odborů, (kteří jsou dlouhodobě nepřítomni) za konkrétní agendy nelze v původním organizačním řádu dohledat.
- ▶ MÚ z doby minulé setrval v jednoduché funkcionální organizační struktuře, která bývá ve veřejné správě převážně využívána (i když není vždy nejvhodnější) a je orientována na výkonový princip.
- ▶ V duchu zásad by do jedné organizační jednotky měly být začleněny pokud možno stejné činnosti. Paralelně, s rozsahem a druhem specializace, jsou v této organizační struktuře definovány řídicí vztahy, tedy vzájemná formální nadřízenost a podřízenost organizačních jednotek.
- ▶ Využíván je jednoliniový systém, v němž získává podřízené místo příkazy pouze z jednoho nadřízeného místa, kdy každé místo, má jedno nadřízené místo, kterému je odpovědné.

DOPORUČENÍ: V každém případě doporučujeme sjednotit agendy a uspořádat organizační strukturu tak, aby byla funkční a odpovídala jak obecným zásadám teorie řízení, tak platné právní úpravě





- ▶ Proces restrukturalizace úřadu bývá složitým, zejména po stránce organizační a pracovněprávní, avšak v tomto případě jej lze realizovat po etapách tak, aby nebyl narušen chod MÚ.
- ▶ Není respektováno pravidlo, že přímou odpovědnost za svěřenou organizační jednotku nesou příslušní vedoucí zaměstnanci, kteří musí průběžně podávat tajemníkovi MÚ a v jeho nepřítomnosti starostovi písemné návrhy na optimalizaci a racionalizaci práce a počtu pracovních míst (jedná se o jednu ze základních povinností vedoucích zaměstnanců, kromě povinností manažerských, vyplývajících z jejich postavení v hierarchii MÚ a z pracovněprávních a dalších předpisů).
- ▶ Organizační struktura stanovená organizačním řádem nebyla základem pro zpracování závazné systemizace pracovních míst, která na základě nadřízenosti a podřízenosti pracovních míst by měla obsahovat: název pracovního místa, kód pracovního místa, a jméno zaměstnance, který v daném okamžiku pracovní místo zastává.
- ▶ V systémových změnách organizačního uspořádání a logickém soustředění kompetencí podle příslušné působnosti je nezbytné spatřovat prioritu pro další úspěšné koncipování moderního úřadu.

DOPORUČENÍ: Co nejdříve vytvořit odpovídající organizační strukturu, z níž budou jasná pravidla řízení, odpovědnosti za jednotlivé úseky (odbory) a mezioborové vazby.

5.2 EFEKTIVITA STÁVAJÍCÍHO USPOŘÁDÁNÍ / ORGANIZAČNÍ STRUKTURY

V průběhu analýz byla první řadě posouzena efektivita organizačního uspořádání MÚ jako celku i jednotlivých organizačních jednotek. Vzhledem k tomu, že MěÚ Kašperské Hory zajišťuje výkon agendy samosprávy i státní správy v poměrně málo zaměstnancích a je tak kladen velký důraz na leckdy jen obtížně řešitelnou zastupitelnost, mnohdy jde o kumulované funkce v jednom pracovním úvazku, musí pracovníci na jednotlivých pozicích prokazovat kompetence mnohem výrazněji, než je tomu v úřadech s dostatečnou personální základnou.





MěÚ Kašperské Hory jako pověřený úřad vykonává agendu v rámci svěřené působnosti i pro spádové obce Rejštejn, Modrava, Srní, Horská Kvilda.

Přestože je personální zajištění výkonu takového množství agend prostřednictvím kumulovaných funkcí složité, není nijak limitována schopnost pracovníka takové povinnosti dobře zvládat, s přihlédnutím k tomu, že se ve většině nejedná o velký rozsah výkonu agend. Jde spíše o multiplicitu, která se obtížně nahrazuje z hlediska personalisty ve smyslu zástupnosti jednotlivých osob.

Individuální pohovory se zaměstnanci MěÚ poukázaly na silné a slabé stránky, které se odrážejí v celkovém hodnocení úřadu ve smyslu „moderní, otevřený, efektivní“ (kap. 4.4).

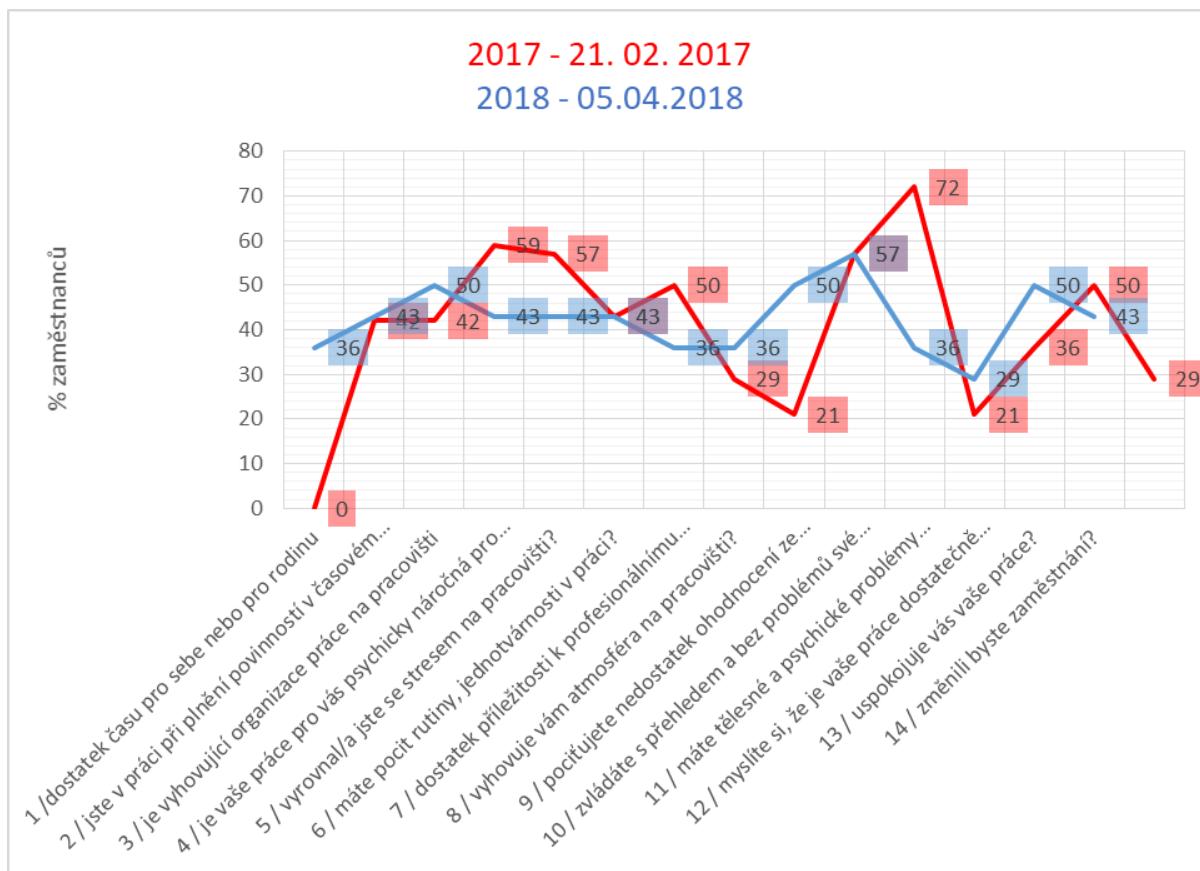
Individuální pohovory se zaměstnanci, vycházející z analýzy časových snímků pracovních dnů, náplní práce a vlastního vnímání sebe sama na pracovišti, přinesly poznatky ohledně jejich dalšího setrvání v pracovním poměru u zaměstnavatele obec / úřad. Zadavatel personálního auditu požadoval také konkrétní doporučení na případné personální změny. Tato doporučení byla provedena po vyhodnocení veškerých získaných poznatků o osobnostech zaměstnanců, uvedena v osobních kartách pouze pro potřeby zpracovatele projektu a zpracována formou doporučení změny a typu změny současně s návrhem, jak obtížné situace nejprve zkusit řešit. Konkrétní údaje, které si zadavatel PA vyžádal k jednotlivým pracovním pozicím, jsou neveřejnou přílohou ke zprávě. Data nejsou, vzhledem ke své povaze, materiálem k veřejné prezentaci, slouží pouze pro potřebu personalisty úřadu.

V této zprávě lze uvést například výsledek porovnání šetření spokojenosti zaměstnanců, po ukončení posouzení zaměstnanců (celkem 14 osob z 15) k 30. 6. 2018. Lze z něj například dovodit, jakým směrem se řízení úřadu vzhledem k zaměstnancům posunulo:





Spokojenost zaměstnanců úřadu v roce 2017 a 2018





6. NÁVRH OPATŘENÍ V RÁMCI VÝSLEDKŮ PERSONÁLNÍHO AUDITU

- ✓ Kromě již výše navrhovaných změn se především zaměřit na následující kroky PA:
 - ▶ navrhnout a schválit pozměněnou organizační strukturu.
 - ▶ dokončit podle nové struktury popisy pracovních míst a náplně pracovní činností jednotlivých pozic.
 - ▶ realizovat u vybraných pozic časové snímky dne pro ověření správného určení pracovních činností a naplněnosti pracovní doby.
 - ▶ zlepšit celkovou atmosféru na MÚ, zkvalitnit psychologické prostředí – dosáhnout sjednocení zaměstnanců – heslo: **jsme tým**
 - ▶ aktualizovat náplně práce pro všechny pozice;
 - ▶ doplnit je o kompetenční modely daných pozic;
 - ▶ systematicky pracovat s hodnocením, odměňováním, motivací a rozvojem jednotlivých zaměstnanců.





7. ZÁVĚR: SHRUTÍ DOPORUČENÍ REALIZACE STRATEGICKÝCH A OPERATIVNÍCH CÍLŮ

Nejdůležitější doporučení (úkoly), která dle našeho názoru mohou úřad posunout v jeho činnosti výrazně dopředu, jsou:

- ▶ zpracování a propojení vize a strategických cílů města i úřadu, jejich následné rozpracování do měřitelných SMART cílů na úroveň jednotlivých odborů a pracovníků. Implementace řízení podle cílů, tj. vytvoření samostatné strategie řízení lidských zdrojů podílejících se na aktivitách a činnostech samosprávy (a státní správy v případě pověřeného úřadu) v návaznosti na strategii rozvoje města a přijmout ji jako nedílnou součást fungování MěÚ;
- ▶ ve vazbě na vytvoření popisu klíčových procesů zpracování interního controllingového a reportingového systému pravidelného sledování klíčových, měřitelných ukazatelů ve smyslu naplňování stanovených cílů, výkonnosti a vazbou mezi rozpočtem města, stanovenými cíli a dosahovanými výsledky;
- ▶ pokračování ve zlepšování manažerských dovedností, personálních činností a systému řízení lidských zdrojů;

7.1 STRATEGICKÉ CÍLE

- ▶ Spokojení, motivovaní zaměstnanci, vidící ve své práci smysl. „Lidé na svých místech.“
- ▶ V rámci úřadu otevřená komunikace, atmosféra důvěry a uspokojivé mezilidské vztahy.
- ▶ Spokojení klienti odcházející z úřadu s pocitem, že s nimi bylo jednáno s respektem, individuálním přístupem a snahou a ochotou zaměstnanců jim pomoci.
- ▶ Dobré jméno úřadu v očích veřejnosti, zastupitelů a dalších „klientů“.





7.2 OPERATIVNÍ CÍLE

7.2.1 VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

- ▶ Zpracovat kompetenční modely pro jednotlivé pracovní pozice.
- ▶ Přesně definovat nejen náplň práce dané pozice, ale také vymezit její charakter v návaznosti na požadované kompetence uchazečů.
- ▶ Zajistit kontinuitu pracovních pozic v rámci možností stínování / zastupování již při plánování personálních změn.
- ▶ Začlenit vzdělávání do pracovních podmínek.

7.2.2 VEDENÍ ZAMĚSTNANCŮ

- ▶ Zpracovat kompetenční modely pro jednotlivé pracovní pozice.
- ▶ Stanovit odpovědné osoby a vymezit jejich dílčí role v úkolu vedení lidí (vedoucí odborů, tajemnice, starosta, místostarosta?).
- ▶ Celý přístup „vedení“ navázat na motivování, hodnocení a odměňování.
- ▶ Neopomínat důležité faktory kontroly, zpětné vazby a průběžné komunikace nad zadanými úkoly, potažmo celým pracovním procesem.
- ▶ Dále pracovat s maticí zastupitelnosti. Stanovit, kdy je doba nepřítomnosti konkrétního zaměstnance „neohrožující“ a po jaké době naopak můžete narazit na problematické lhůty ad. Pro tyto případy mít připravený plán např. v podobě externího zastoupení.
- ▶ V neposlední řadě „vést příkladem“.





7.2.3 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

- ▶ Zpracovat kompetenční modely pro jednotlivé pracovní pozice.
- ▶ Zavést průběžnou zpětnou vazbu – hodnocení u všech zaměstnanců vzhledem k jejich kvalitě, efektivitě, rychlosti, vstřícnosti, vztahům na pracovišti atd. a to v relativně krátkých intervalech – průběžně.
- ▶ Dále stanovit jednou za půl roku/jednou za rok motivačně hodnotící rozhovory, zodpovědné osoby (vedoucí odborů, tajemník/tajemnice) a jejich obsah – strukturu.
- ▶ V rámci motivačně hodnotících rozhovorů poskytnout zpětnou vazbu nejen k proběhlému období, ale také stanovit požadavky – rozvojové cíle na období následující (v návaznosti na kompetenční modely).
- ▶ Celý tento cíl přímo provázat se systémem odměňování.
- ▶ V první fázi využít motivačního faktoru participace zaměstnanců a zapojit je do dalšího směřování úřadu, tvorby vize, strategie, cílů, standardů zákaznické orientace apod.
- ▶ V rámci nejen strategie řízení lidských zdrojů, ale i strategie rozvoje MěÚ systematicky pracovat na nastavení efektivní a otevřené komunikace, atmosféry důvěry a pozitivních lidských vztahů.
- ▶ Dále tento cíl opřít o spravedlivý, transparentní a efektivní systém hodnocení a odměňování, který bude opřen o skutečné výsledky jednotlivých zaměstnanců, jejich rozvoj (kompetenční modely) apod.

7.2.4 ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ

- ▶ Na základě kompetenčních modelů stanovit požadovanou míru daných kompetencí na konkrétních pozicích.





- ▶ Na základě sebezpoznání pracovníků – rozvojově zaměřených skupin, popřípadě hodnocení od kolegů, vedení (360° stupňová zpětná vazba) a vzhledem k výše stanoveným mírám požadovaného naplnění kompetencí stanovit individuální plány rozvoje.
- ▶ Proporcionálně u jednotlivých zaměstnanců rozložit zastoupení odborného vzdělávání a vzdělávání v tzv. měkkých dovednostech (komunikace, jednání a vyjednávání, týmová spolupráce, vztah ke klientům, odolnost vůči zátěži a stresu, asertivita atd.).

Konkrétní doporučení pro oblast vzdělávání

Z výsledků průběh KA 1 a KA 2 byly identifikovány potřeby vzdělávacích aktivit, strukturované ve SWOT analýze a popsané detailně **v příloze č. 1** této zprávy a následně v Průběžné zprávě z realizace KA 2 – odborné vzdělávání.

7.2.5 ODMĚŇOVÁNÍ

- ▶ Nastavení systému kritérií.
- ▶ Stanovit pevně daný, transparentní a spravedlivý systém odměňování ve vazbě na předem daná kritéria.
- ▶ Oceňovat nejen odbornost, ale také další faktory, jako je přístup ke klientům, vztahy na pracovišti apod.
- ▶ Stanovit, kdy a za jakých podmínek se mění osobní příplatek a „co“ je důvodem k mimořádné odměně.





8. ZÁVĚR

- ▶ Celou strategii řízení lidských zdrojů **DOPORUČUJEME** za účasti všech zaměstnanců a vedení doplnit o konkrétní data plnění operativních cílů, zodpovědné osoby, potažmo i o další návrhy na doplnění nebo specifikaci návrhů – cílů stávajících.
- ▶ V počátcích implementace strategie řízení lidských zdrojů do každodenní praxe MěÚ **JE NUTNÉ** ji podrobit diskuzi a pravidelně v nepřiliš dlouhých intervalech (porada vedení 1x za měsíc, rada města 1x za měsíc, setkání se zaměstnanci 1x za měsíc) se k ní vracet.
- ▶ V rámci výše uvedených bodů dále **DOPORUČUJEME** zavést takzvané strategické porady pouze vedení, vedení a všech zaměstnanců a workshopy pro zaměstnance (bez účasti vedení), kde se bude se strategií Řízení lidských zdrojů nejen nadále pracovat (na všech úrovních hierarchie organizace) a strategie bude „ožívat“, ale bude i provázána s dalšími strategiemi – přístupy, které **BY BYLO VHODNÉ** doplnit.
- ▶ Proto jako nedílnou součást celého procesu řízení lidských zdrojů doporučujeme vytvořit (či doplnit stávající)
 - strategický plán města o participaci veřejné správy;
 - strategický plán rozvoje městského úřadu (vize, strategie, strategické cíle atd.);
 - standardy zákaznické orientace.





Všechny výše uvedené dokumenty – strategie musí být vzájemně provázány, na jejich vzniku doporučujeme participovat, co nejvíce zainteresovaných osob (strategický plán města – rada, zastupitelstvo, strategický plán rozvoje úřadu – zaměstnanci, vedení atd.).

Pro jejich vznik a následnou implementaci DOPORUČUJEME stanovit plán – harmonogram tak, aby bylo možné je navzájem propojovat při jejich vzniku, postupně implementovat a vše efektivně komunikovat napříč úřadem.

V Karlových Varech 28. 6. 2018

PhDr. Miloslav Hrubý

psychologická diagnostika osobnosti
Karlovy Vary, Kolmá 34, PSČ 330 13
IČ: 15749223

PhDr. Miloslav Hrubý

Manager Consulting





Příloha č.1: Identifikace potřeb vzdělávání na základě výsledků KA 1

V oblasti týkající se vyhodnocení možností zvyšování kvalifikace a osobního rozvoje jednotlivých pracovníků bylo možné vycházet z některých prvků SWOT analýzy zpracované pro KA č. 1, doplněné o výsledky vyplývající z individuálně realizovaných pohovorů, vztah k možnostem rozvoje intelektu v rovině profesní i osobní.

Výsledky pro oblast vzdělávání interpretované maticí SWOT analýzy:

SILNÉ STRÁNKY 7. Iniciativa zaměstnanců 8. Vůle pracovat se svou osobností 9. Možnost růstu osobnosti i na pracovišti a v kolektivu 10. Uplatnění vlastního talentu, dovedností 11. Snaha o ocenění jiných než pracovních schopností	SLABÉ STRÁNKY 7. Stres z nezvládnutí požadavků 8. Špatná nebo nulová reakce na nevědomost 9. Problém přiznat si nedostatky 10. Nedostatečné uspokojení z pracovní činnosti a finančního ohodnocení 11. Sociální proměnné (životní události jedince) 12. Špatné nebo nulové povědomí o firemní kultuře 13. Nízká kooperace s ostatními členy kolektivu
PŘÍLEŽITOSTI 5. Nové možnosti růstu osobnosti – individuální koučink 6. Růst psychické odolnosti kooperací v týmu 7. Využití schopností a talentu nových pracovníků 8. Zapojení se do nových projektů vzdělávání formou online seminářů (webináře), výměnných stáží, meziobecní spolupráce, partnerství ad.	HROZBY 3. Nezáměr o další vzdělávání v rovině profesní i osobní 4. Neochota přijmout nové způsoby vzdělávání a požadavky na zaměstnance 5. Nedostatek kvalitního vzdělávání pro růst osobnosti 6. Ztráta vůle pro další vzdělávání zejména u vyšších věkových skupin 7. Odmitání moderních technologií a souvisejícího vzdělání k jejich aplikaci 8. Destabilizace personální základny 9. Snaha neukázat zájem – strach z přetížení





Jako prioritní byly již v průběhu KA 1 určeny v oblasti vzdělávání:

- **PROBLEMATIKA ZNALOSTI GDPR** – vzhledem k aktuálnímu požadavku na plnění cílů GDPR a zjištěném poměrně nízkém povědomí o přesných povinnostech v této oblasti bylo doporučeno mezi prvními odbornostními školeními realizovat tuto část – **oblast odborného vzdělávání / školení, seminář všech pracovníků**
- **FIREMNÍ KULTURA** – seznámení se a doporučení k praktikování nejběžnějších aspektů organizace, jednotná úprava písemné komunikace, prezentace organizace navenek vyšlo z výsledku analýz KA 1 (nízké až střední povědomí o firemní kultuře) – **oblast odborného vzdělávání / školení, seminář všech pracovníků**

Dále bylo doporučeno na základě zjištění:

- **zpracovat novou Koncepti vzdělávání úředníků** s výhledem na dobu minimálně 5 let, zahrnující jak profesní, tak i osobnostní rozvoj, provázat tuto koncepci s naplňováním cílů rozvojových strategií města, vzít v úvahu organizační strukturu a její možný vývoj a možnosti získávání kvalifikovaných pracovníků – **oblast vzdělávání vedoucích pracovníků, odbornostní složka – řízení lidských zdrojů**
- zpracovat pro každou pracovní pozici individuální plán vzdělávání – **oblast vzdělávání vedoucích pracovníků, odbornostní složka – řízení lidských zdrojů**
- projekt Šampion s využitím talentmanagementu – **specificky zaměřené vzdělávání v oblasti řízení lidských zdrojů, pro vedoucí pracovníky a personalisty**
- **semináře a školení zaměřené na růst osobnosti** – pod vedením osobního kouče, psychologa ad.





- **semináře a školení pro jednotlivé náplně pracovní činnosti** - ty budou vycházet z potřeb výkonu jednotlivých agend, je doporučeno, aby každý ze zaměstnanců absolvoval v roce minimálně jedno, spíše dvě školení / vzdělávací programy zaměřené na svou odbornost, legislativu a aktuální požadavky veřejné správy
- **teambuildingy, výměnné stáže** – posílení osobnostního rozvoje v rámci kooperace týmu a sblížení kolektivu pracovníků
- **online semináře – e-learning, webináře** – zejména pro mladší věkovou kategorii je to vyhovující způsob vzdělávání, je nutné jej ale ověřit průběžně kontrolou prováděných činností a vhodností absolvování tohoto typu vzdělávání
- **semináře/ školení zaměřené na růst osobnosti** – zvládání stresu, zvládání konfliktů, efektivní komunikace s občanem, timemanagement, motivace, psychologický trénink...

PhDr. Miloslav Hrubý

psychologická diagnostika osobnosti

Karlovy Vary, Kolmá 34, PSČ 330 13

IČ: 15749223

PhDr. Miloslav Hrubý

Manager Consulting

