



CELKOVÁ ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA

k výsledkům realizovaných klíčových aktivit

KA 1: Personální audit a související vzdělávání a

KA 2: Odborné vzdělávání

v rámci projektu „Moderní úřad Kašperské Hory“

reg. č. projektu: CZ.03.4.74/0.0/0.0/16_033/0002984

zpracovatel

PhDr. Miloslav HRUBÝ, MANAGER CONSULTING

-říjen 2018-

PhDr. Miloslav Hrubý
psychologická diagnostika osobnosti
Karlovy Vary, Kolná 34, PSČ 360 13
IČ: 15749223





Obsah

1 Úvod	5
1.1 realizované aktivity/ metody.....	5
2 Výsledky realizovaných KA 1 a KA 2	8
KA 1: Personální audit a související vzdělávání	8
KA 2: Odborné vzdělávání	12
3 Závěr	15
Příloha č. 1 – Závěrečná zpráva ke klíčové aktivitě č. 1 – personální audit a související vzdělávání.....	16
Obsah.....	17
1. KA 1: Úvodní informace.....	19
1.1 výchozí situace.....	19
1.2 Přehledné shrnutí cílů	21
2. Základní význam a smysl personálního auditu, užití metody a procesy	23
2.1 Personální a procesní audit:	23
2.2 Realizace předmětu PA.....	23
2.3 Předložené podkladové materiály potřebné k realizaci PA.....	23
2.4 Metody a procesy PA.....	24
2.5 Dotazníkové šetření.....	24
2.6 Individuální pohovory se zaměstnanci	25
2.7 Náplně absolvovaných společných seminářů a školení.....	25
2.8 Rozvoj osobnosti a projekt Šampion	26
3. Vyhodnocení a doporučení z individuálních pohovorů se zaměstnanci	27
3.1 Základní oblasti.....	27
3.2 Vzdělávání a individuální rozvoj zaměstnanců.....	28
4. Indikátor kvality řízení MěÚ	29
4.1 Výsledky dotazníkového šetření.....	29
4.1.1 Kašperskohorské městské lesy, s. r. o.	29
4.1.2 Statek Kašperské Hory, s. r. o.	31
4.1.3 Městské kulturní a informační středisko.....	33
4.1.4 Hrad Kašperk	35
4.1.5 EVK Kašperské Hory, s. r. o.	37
4.1.6 Technické služby města Kašperské Hory s. r. o.	39





4.1.7 Zaměstnanci města (obce) a městského úřadu Kašperské Hory.....	40
4.2 Vyhodnocení indikátoru kvality řízení.....	44
4.3 Spokojenost zaměstnanců úřadu – výsledky dotazníkového šetření I.....	44
4.4 Vyhodnocení průzkumu spokojenosti zaměstnanců.....	53
4.4.1 Hlavní personální problémy / slabý článek	54
4.4.2 Doporučení k realizaci procesů a postupů ke zvýšení efektivity úřadu	54
4.5 Personální zdroje a projekt Šampion	56
4.5.1 Hledání Šampiona.....	57
5. Organizační uspořádání /organizační struktura fungujícího moderního a efektivního úřadu	59
5.1. Výchozí stav	59
5.2 Efektivita stávajícího uspořádání / organizační struktury	60
6. Návrh opatření v rámci výsledků personálního auditu	63
7. Závěr: Shrnutí doporučení REALIZACE STRATEGICKÝCH A OPERATIVNÍCH CÍLŮ	64
7.1 Strategické cíle	64
7.2 operativní cíle	65
7.2.1 Výběr a přijímání zaměstnanců	65
7.2.2 Vedení zaměstnanců	65
7.2.3 hodnocení zaměstnanců	66
7.2.4 Rozvoj a vzdělávání	67
7.2.5 Odměňování	67
8. Závěr	68
Příloha č. 2 – Průběžná zpráva ke klíčové aktivitě č. 2 – odborné vzdělávání.....	73
Obsah.....	74
1. Klíčová aktivita č. 2: Úvodní informace, výchozí situace	75
1.1 Výchozí situace	76
1.2 Specifikace klíčové aktivity v návaznosti na projektové řešení.....	77
2. Užití metody a procesy, SWOT analýza	80
2.1 Užití metody a procesy	80
2.1.1 SWOT analýza.....	81
3. Silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby – komentář ke SWOT analýze	82
3.1 Silné stránky	82
3.2 Slabé stránky	83
3.3 Příležitosti.....	85





3.4 Hrozby	86
4. Vyhodnocení účastníků / cílové skupiny, doporučení ve vztahu k výsledkům personálního auditu a odborného vzdělávání.....	88
4.1. Hodnocení pracovních pozic	88
5. Závěry a doporučení.....	104
Příloha č. 3 koncepce vzdělávání úředníků a zaměstnanců města kašperské hory	107





1 ÚVOD

V souvislosti s realizací projektu Moderní úřad Kašperské hory (dále jen „projekt“) byly v letech 2017 a 2018 realizované klíčové aktivity (dále KA) KA 1: Personální audit a související vzdělávání a KA 2: Odborné vzdělávání. Garantem těchto aktivit je PhDr. Miloslav HRUBÝ, MANAGER CONSULTING.

Na základě realizovaných aktivit byly objednateli předány výsledky KA 1 ve formě Závěrečné zprávy (Příloha č. 1) a z KA 2 výsledky a doporučení formou Průběžné zprávy (Příloha č. 2). Celková závěrečná zpráva shrnuje výsledky a doporučení z obou uvedených a zahrnuje další výstup projektu, jímž je Koncepce vzdělávání úředníků města Kašperské Hory 2019-2023 (Příloha č. 3), která byla zpracovaná tajemnicí MěÚ na základě vyhodnocení a výsledků z výše uvedených realizovaných klíčových aktivit v říjnu 2018. Všechny přílohy jsou nedílnou součástí této zprávy.

1.1 REALIZOVANÉ AKTIVITY/ METODY

V rámci provedených aktivit audit ve výsledcích a doporučeních navrhuje především opatření ke zlepšení nevyhovujících situací:

- optimalizaci a aktualizaci popisů pracovních míst včetně aktuální specifikace pracovních náplní
- vytvoření mapy procesů, činností a kompetencí pracovníků a organizačních jednotek
- personální/kvalifikační deficity, slabá místa

V rámci probíhajících aktivit průřezově oběma aktivitami personálního auditu, byla aplikována školení a semináře s obsahem:

- vnitřní komunikace: organizace práce, zpětná vazba, spolupráce, vztahová spolupráce





- jak vést spolupracovníky: moderní styl managerského řízení, zásady delegování, výběr a přijímání pracovníků, motivace, hodnocení, krizový management
- koncepce dokonalého úřadu: firemní kultura, filozofie úřadu, proklientský přístup, osobnost úřadu, image pracovníka úřadu
- teambuildingové aktivity: sestavení týmu, způsob rozhodování v týmech, interpersonální vztahy v týmech, řešení vzniklých konfliktů v týmech
- efektivní komunikace s občanem: navození jednací atmosféry, metodika vedení jednání, zjištění potřeb obyvatel.

V rámci výše uvedených aktivit absolvovaly podpořené osoby zapojené do projektu průběžně jak individuální, tak týmové koučování, práci nebo pohovory / rozhovory ve skupinách / samostatně.

Realizace Personálního auditu zaměřeného na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců úřadu, byl veden Plánem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců úřadu 2016-2017, sestaveným na základě identifikace prvotních potřeb. Vzhledem k proměnlivé situaci, která ani v personalistice veřejné správy není výjimkou, byl plán přizpůsoben momentálním potřebám tak, aby naplňoval cíle projektu.

Komplexně program zahrnoval:

- identifikaci potřeb / cíle
- analýzu skutečného stavu a možností a potřeb vzdělávání v profesní i osobní rovině
- realizaci, vyhodnocení, plán v podobě návrhu střednědobé Koncepce vzdělávání úředníků

Průzkum potřeb se zaměřoval z pohledu vedoucích pracovníků na cíl zajištění kvalitní a efektivní veřejné správy, z pohledu zaměstnanců na prostředí, v němž by měla být realizována

- na kvalitu řízení a spokojenost.





Potřeby – požadavky vyplynuly ze šetření zaměřeného na zjištění potřeb vyplývajících z rozvojové strategie, dlouhodobých cílů, hodnocení nadřízených pracovníků, hodnotících pohovorů podpořených osob, z výsledků personálního a procesního auditu a potřeb vzdělávání vedoucích pracovníků podle osobnostního a profesního růstu. Zjištění a výsledky šetření, vedoucí ke zpracování návrhů a doporučení, byly získány jak samotným auditem, tak individuální prací s jednotlivými pracovníky, dotazníkovým šetřením ad.

S vedením obce a úřadu, také s některými vedoucími pracovníky, byla pak práce specificky více zaměřena na strategický a krizový management, ekonomické uvažování a plánování, řízení lidských zdrojů, plánování a kontrolu činnosti, komunikaci (vnitřní i vnější) ad. Personální komunikace na bázi moderního přístupu k výběru zaměstnanců obsahovala seznámení se s metodami AC a DC při výběru zaměstnanců, situační nácvik motivačního a hodnotícího pohovoru, individuální koučování pak bylo zaměřeno více na zvládání stresových a konfliktních situací, interpersonálních vztahů a budování týmové spolupráce.

Manažerské a sociálně psychologické dovednosti bylo možné vysvětlit a vyzkoušet v rámci teambuildingového dne, v rámci týmových aktivit poznání stylu řízení a týmových rolí. V průběhu zábavných i poznávacích týmových aktivit v omezeném čase bylo možné ukázat efektivitu time managementu i některé z technik odbourání stresu. Nedílnou součástí provázanou opět oběma dotčenými aktivitami bylo přirozené vnímání, odhalování a zlepšování vnitřní a vnější komunikace, sebereflexe a řízení sebe sama, vystupování v týmu (role), jeho vedení, motivace, odměňování, hodnocení, poznání vztahové linie a zpětné vazby nadřízený-podřízený, vedení porad ad.





2 VÝSLEDKY REALIZOVANÝCH KA 1 A KA 2

Zde uváděné výstupy jsou citací z příložených zpráv – poskytují ucelený obraz o spektru realizovaných aktivit a zejména doporučení pro další práci vedoucího managementu pro zefektivnění procesů veřejné správy a strategické rozhodování.

Vzhledem k tomu, že do období realizace projektu mohou zasáhnout komunální volby ve smyslu výměny podstatné části vedoucího managementu, bylo doporučeno zpracovat Koncepti vzdělávání (dále jen koncepce) jako platformu a jednotlivé části níže uvedených doporučení zpracovat následně, ve specifikaci níže uvedené, v průběhu roků 2019-2020 tak, aby bylo možné dále posuzovat zpětnou vazbu na plnění konkrétních dílčích cílů po následující období (udržitelnost do roku 2023). Tak bude možné do jednotlivých dokumentů dále zapracovat např. nové požadavky, změny aj. vedení města.

KA 1: PERSONÁLNÍ AUDIT A SOUVISEJÍCÍ VZDĚLÁVÁNÍ

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 personálního auditu a vzdělávání interpretované maticí SWOT analýzy:

SILNÉ STRÁNKY

1. Iniciativa zaměstnanců
2. Vůle pracovat se svou osobností
3. Možnost růstu osobnosti i na pracovišti a v kolektivu
4. Uplatnění vlastního talentu, dovedností
5. Snaha o ocenění jiných než pracovních schopností.

SLABÉ STRÁNKY

1. Stres z nezvládnutí požadavků
2. Špatná nebo nulová reakce na nevědomost





3. Problém přiznat si nedostatky
4. Nedostatečné uspokojení z pracovní činnosti a finančního ohodnocení
5. Sociální proměnné (životní události jedince)
6. Špatné nebo nulové povědomí o firemní kultuře
7. Nízká kooperace s ostatními členy kolektivu.

PŘÍLEŽITOSTI

1. Nové možnosti růstu osobnosti – individuální koučink
2. Růst psychické odolnosti kooperací v týmu
3. Využití schopností a talentu nových pracovníků
4. Zapojení se do nových projektů vzdělávání formou online seminářů (webináře), výměnných stáží, meziobecní spolupráce, partnerství ad.

HROZBY

1. Nezáměr o další vzdělávání v rovině profesní i osobní
2. Neochota přijmout nové způsoby vzdělávání a požadavky na zaměstnance
3. Nedostatek kvalitního vzdělávání pro růst osobnosti
4. Ztráta vůle pro další vzdělávání zejména u vyšších věkových skupin
5. Odmítání moderních technologií a souvisejícího vzdělání k jejich aplikaci
6. Destabilizace personální základny
7. Snaha neukázat zájem – strach z přetížení.

Jako prioritní byly již v průběhu KA 1 určeny v oblasti vzdělávání, přesahující do KA 2:

- **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 – bylo realizováno v květnu 2018 (KA 2)**
- **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 - bylo realizováno v červnu 2018 (KA 2)**

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 /zpracováno v říjnu 2018**
- zpracovat pro každou pracovní pozici individuální plán vzdělávání – **oblast vzdělávání vedoucích pracovníků, odbornostní složka – řízení lidských zdrojů/zpracování v průběhu roku 2019-2020**
- projekt Šampion s využitím talentmanagementu – **specificky zaměřené vzdělávání v oblasti řízení lidských zdrojů, pro vedoucí pracovníky a personalisty/zpracování v průběhu roku 2019-2020**
- **semináře a školení zaměřené na růst osobnosti** – pod vedením osobního kouče, psychologa ad./**zpracováno částečně v Koncepti, dále dle potřeb zaměstnavatele**
- **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 **/zpracováno v říjnu 2018 v koncepci**
- **teambuildingy, výměnné stáže** – posílení osobnostního rozvoje v rámci kooperace týmu a sblížení kolektivu pracovníků **/zpracováno v říjnu 2018 v koncepci**
- **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 **/zpracování v průběhu roku 2019-2020 – zahrnout do individuálních plánů**





- o **semináře/ školení zaměřené na růst osobnosti** – zvládání stresu, zvládání konfliktů, efektivní komunikace s občanem, timemanagement, motivace, psychologický trénink.../zpracováno v říjnu 2018 v koncepci

Doporučení pro úspěšnou postupnou realizaci výše uvedených opatření pro oblast KA 1

- seznámení se s celkovou situací osobnostních charakteristik jednotlivých článků tvořících kolektivů zaměstnanců
- zpracovat organizační strukturu a „stínovou“ organizační strukturu úřadu
- zpracovat kompetenční modely pro jednotlivé pozice a činnosti
- do koncepce / plánů vzdělávání zahrnout více osobnostních programů – práce na rozvoji osobnosti ve vztahu k sobě samému i ke klientovi – občanovi

realizace: 2019 a dále průběžně dle stability kolektivu

a v návaznosti na KA 2

- vypracování individuálních plánů vzdělávání
- průběžná kontrola plnění vzdělávání
- motivace zaměstnanců pro plnění osobních vzdělávacích plánů a jejich participaci na nich
- vypracovat systém / pravidlo odměn za plnění vzdělávacích plánů formou např. bonusů a výhod, které může zaměstnavatel v rámci legislativy poskytnout.

realizace: 2019-2020





KA 2: ODBORNÉ VZDĚLÁVÁNÍ

K oblasti vzdělávání, jež je těsně provázána s KA 1, vyplynuly z realizovaných aktivit, kromě výše uvedených, osobnostní charakteristiky, důležité pro vyhodnocení jednotlivých článků kolektivu a další práci s ním, následující závěry a doporučení:

- ◆ **dílčí závěr:** aktuální Koncepce vzdělávání úředníků není dostačující a nepostihuje současnou situaci i vzhledem ke změnám v personálním obsazení a novému organizačnímu uspořádání;

doporučení: 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.

realizace: **zpracováno v říjnu 2018**

- ◆ **dílčí závěr:** individuální plán vzdělávání pro jednotlivé pracovní pozice zcela chybí, nejsou stanoveny minimální požadavky na zvyšování a prohlubování kvalifikace mimo požadavky stanovené zákonem;

doporučení: zpracovat pro každou pracovní pozici s ohledem na vykonávanou agendu individuální plán vzdělávání, ten následně využívat jako nástroj pro moderní řízení lidských zdrojů a naplňování cílů kvalitní a efektivní veřejné správy.

realizace: **zpracování v průběhu roku 2019-2020**

- ◆ **dílčí závěr:** aktuální možnosti zaměstnanců úřadu jsou nevyvážené, kolektiv není v dobré kondici a nepracuje jako tým, není důsledně prosazovaná firemní kultura a vyžadováno její dodržování;





doporučení: zopakovat, aktualizovat a zahrnout firemní kulturu jako prioritu prezentace Městského úřadu – organizovat pravidelné diskuse, porady, inovovat, iniciovat semináře pro vedoucí pracovníky.

realizace: **průběžně – nastavit systém pravidelných porad / vyhotovení zápisů**

◆ **dílčí závěr:** růst osobnosti je třeba podpořit umožněním účasti na seminářích a školeních zaměřených na tuto oblast;

doporučení: zahrnout pravidelné vzdělávání v této oblasti pro každou pracovní pozici, pro vedoucí pracovníky specifikovat problémy a podle toho volit tématické okruhy jednotlivých vzdělávacích aktivit.

realizace: **zpracování v průběhu roku 2019 a dále v rámci individuálních vzdělávacích plánů**

◆ **dílčí závěr:** z pohledu zaměstnavatele a personalisty se zde otevřely otázky možnosti motivace nejen finančním ohodnocením;

doporučení: vedoucí pracovníci a personalisté by měli absolvovat alespoň jednou v roce, nebo podle aktuální potřeby i vícekrát, vzdělávání na téma odměňování, motivace, řízení lidských zdrojů, a to nejen formou „učení se“ (semináře, přednášky), ale podle možností i například formou teambuildingu, nebo individuálního koučování odborníkem.

realizace: **zpracování v průběhu roku 2019 a dále v rámci individuálních vzdělávacích plánů**

V souvislosti s pochopením výše uvedeného je možné **doporučit k realizaci také opatření týkající se vhodného způsobu výběru zaměstnanců – i přes nepříznivou momentální situaci je možné dosáhnout zlepšení kvality a efektivity úřadu výběrem vhodných osobností pro různé pracovní činnosti.** U mnoha z výběrových řízení, především





pak na pozice vedoucích pracovníků, je vhodné aplikovat metody Assessment centre, nebo minimálně zvolit také přítomnost poradce – psychologa.

realizace: průběžně dle potřeb zaměstnavatele a volených činností pro které budou probíhat výběrová řízení (min. na vedoucí pozice)

Doporučení pro úspěšnou postupnou realizaci výše uvedených opatření

Vzhledem k velikosti úřadu / zaměstnanců obce je nutné aktualizovat organizační strukturu ve smyslu stínování / zástupnosti jednotlivých vykonávaných činností a rozložit „zatížení“ stávajících zaměstnanců tak, aby bylo možné kompenzovat dočasnou nemožnost výkonu agendy minimálně v zákonem požadovaném rozsahu. Do budoucna pak při případném rozšiřování organizační struktury uvažovat při stanovení podmínek / náplně práce také to, zda bude nový pracovník schopen, ochoten a bude v jeho možnostech, vykonávat či získat také kvalifikaci mimo svůj vlastní obor tak aby mohl být zařazen do systému stínování / zastupování. U rozsahem tak malého úřadu, jakým je pověřený úřad v Kašperských Horách, je toto nezbytností přihlédneme-li k tomu, že rozšiřování byrokratického aparátu není populárním krokem a je zátěží rozpočtu města jako takového. Především samospráva, na níž jsou kladeny nároky, ale často chybí nástroje pro jejich splnění, se potýká s takovým nedostatkem a pak musí řešit problémy z toho plynoucí. Toto riziko lze eliminovat racionálním plánováním změn organizační struktury, rozložením pracovních náplní a tím využití pracovních sil v maximální možné míře a kapacitě, kterou lze po zaměstnanci na tom kterém postu spravedlivě vyžadovat. Pochopitelně v jedné rovině k tomu by měl být nastaven systém motivace, podpory loajality a firemní kultury a způsob odměňování a bonusů.





3 ZÁVĚR

V kapitole 2 uvedená opatření jsou reálně proveditelná a pozitivně udržitelná za předpokladu, že management veřejné správy – tedy vedení města Kašperské Hory, má reálný zájem na zvýšení kvality a efektivity veřejné správy. Opatření, která vyplynula z realizovaných aktivit projektu v rámci personálního auditu a doporučení k odbornému vzdělávání zahrnují mnoho úkolů pro vedoucího úřadu, na něhož v první řadě jsou kladeny vysoké nároky z hlediska strategického řízení lidských zdrojů; naplnění cílů, které s sebou nesou ovšem záleží na úzké kooperaci mezi jednotlivými pracovníky vedení. Vybudování, ale především pak také udržení, moderního způsobu řízení a fungování veřejné správy, je v současné době otázkou nejen ekonomickou a legislativně závislou, ale především otázkou kvalitní práce s lidskými zdroji – tedy personálním obsazením jednotlivých pozic pracovníky, kteří, ať ve samosprávě nebo v přenesené působnosti státní správy, vykonávají agendu zajišťující celkový chod úřadu. Moderní a efektivní veřejná správa v sobě nese prvky lidského faktoru více než kdy dříve – tlak na stále větší výkonnost a rychlost potlačuje přirozenou kreativitu a vyčerpává kapacitu lidského faktoru tak, že často není možné dosahovat výraznějšího posunu – i proto, že obměna jednotlivých pozic je diametrálně odlišná například od takového zásahu ve výrobní sféře. Požadavek na „kvalitu úředníka“ je spjat s nároky na vzdělání, praxi, finanční stránku a dlouhodobost, proti tomu stojí tempo technologického růstu, legislativních změn a trh práce. To se odráží na osobnosti v momentálním stavu i dlouhodobém vývoji. I proto je doporučením spolupracovat při řešení situací souvisejících s výběrem a řízením kolektivu zaměstnanců s odborníky.





**PŘÍLOHA Č. 1 – ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA KE KLÍČOVÉ AKTIVITĚ Č. 1 –
PERSONÁLNÍ AUDIT A SOUVISEJÍCÍ VZDĚLÁVÁNÍ**

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 (návaznost 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 nejobektivnější 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 spolupráci 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

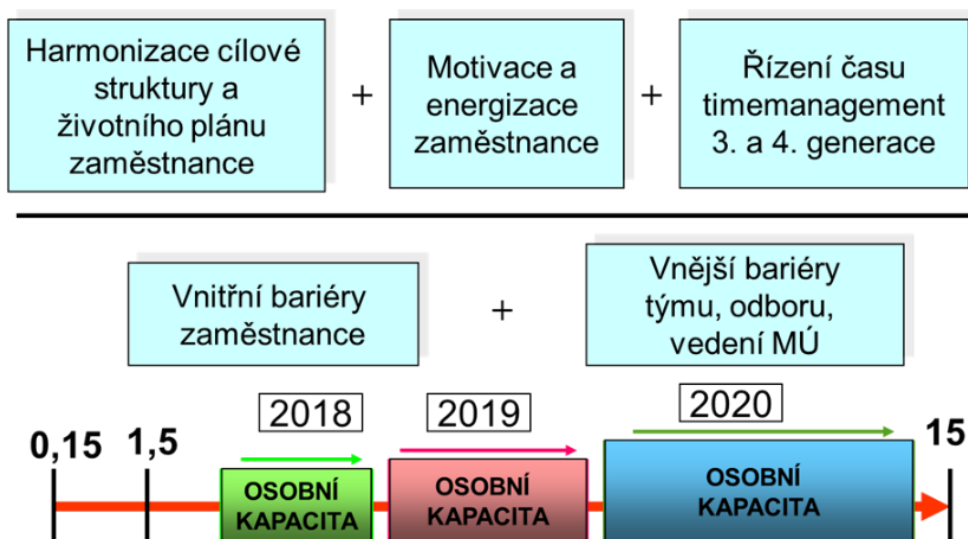




- Jak vést spolupracovníky: moderní styl manažerského řízení, zásady delegování, výběr a přijímání spolupracovníků, motivace lidí, hodnocení zaměstnanců, krizový management
- Koncepce dokonalého úřadu: filosofie úřadu, desatero interní a externí komunikace, kultura úřadu, proklientský přístup,
- osobnost 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

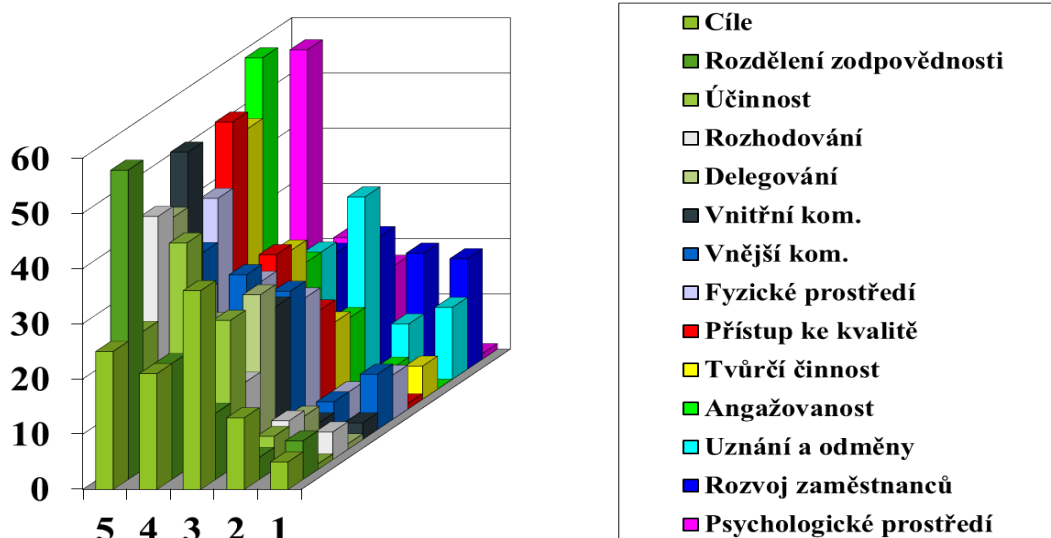
4. INDIKÁTOR KVALITY ŘÍZENÍ MĚÚ

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 KAŠPERSKOHORSKÉ 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	●	●●		

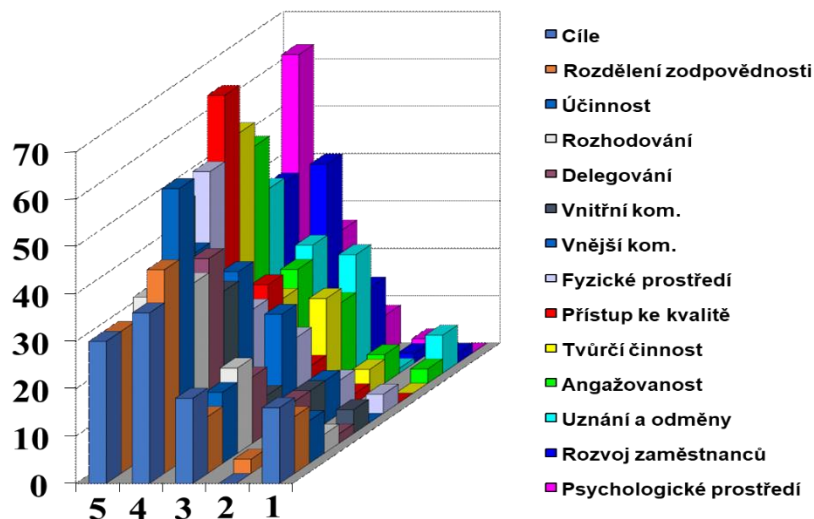
Co udělat pro to, aby bylo lépe:

- **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**.

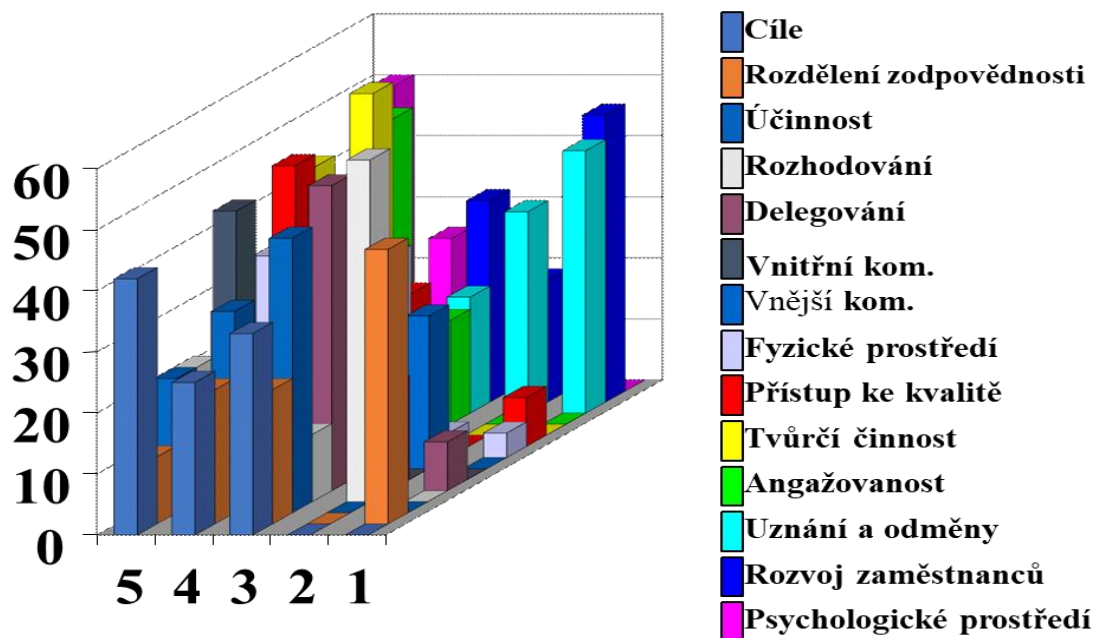
Doplnění kvalifikovaného **managementu**.

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			●●	

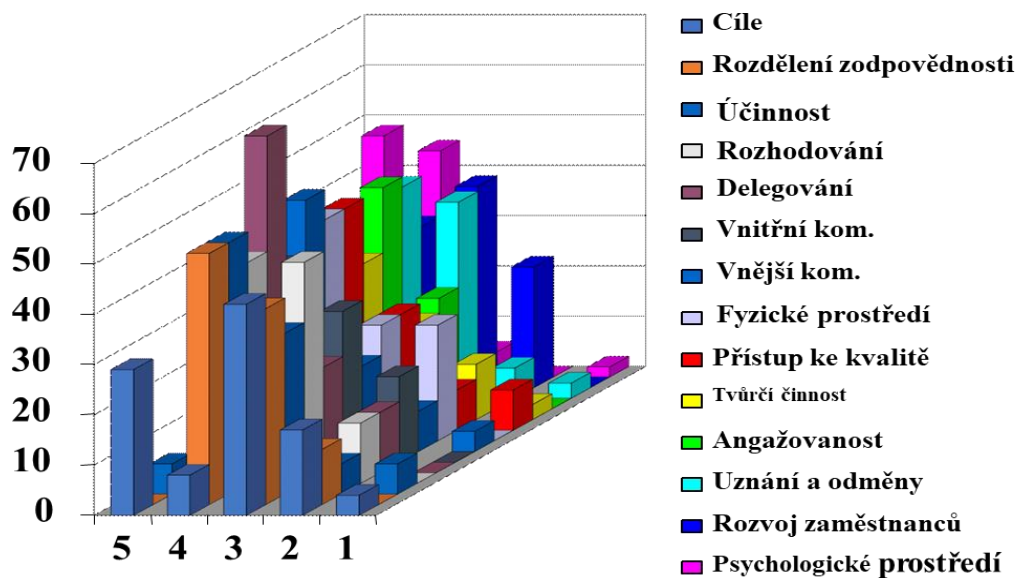
Co udělat pro to, aby bylo lépe:

- 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 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				●





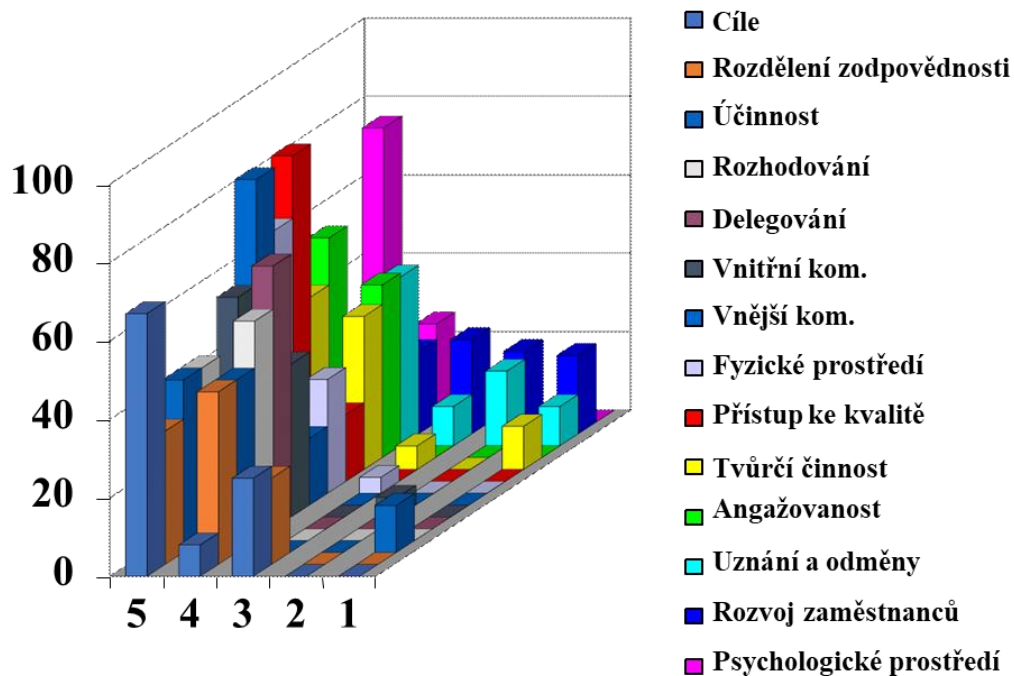
Co udělat pro to, aby bylo lépe:

- 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	●			

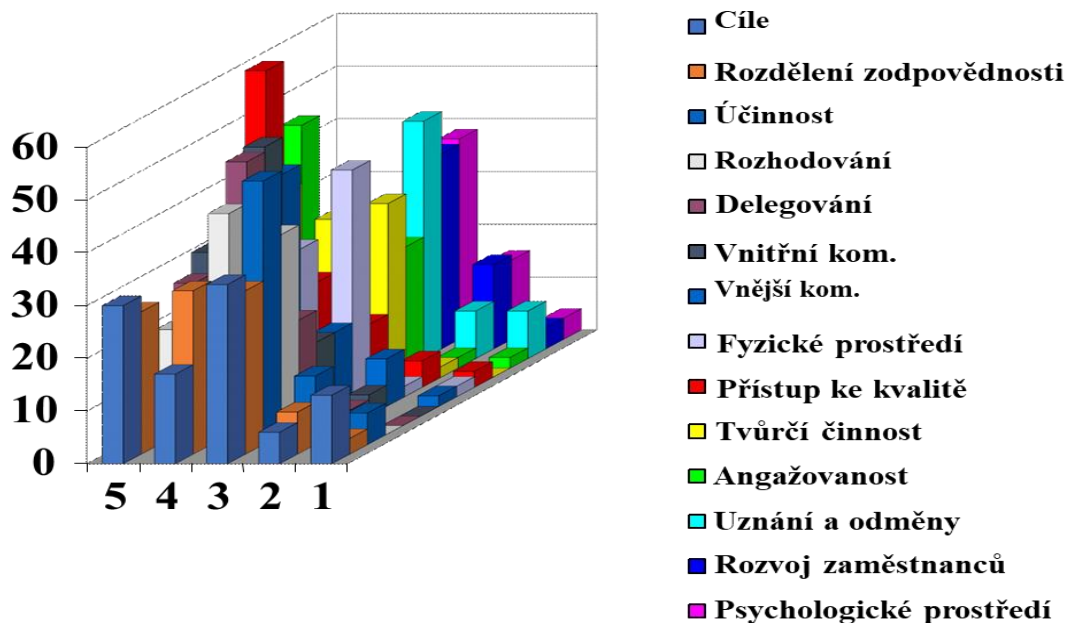
Co udělat pro to, aby bylo lépe

- 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	●			
kommunikace uvnitř kolektivu	●			
kommunikace „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			●●	



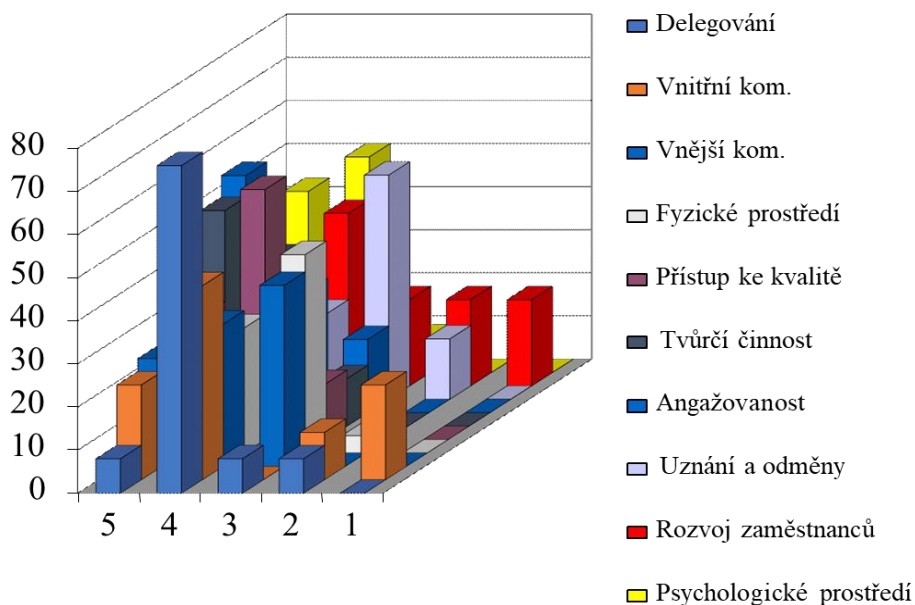


Co udělat pro to, aby bylo lépe:

- 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



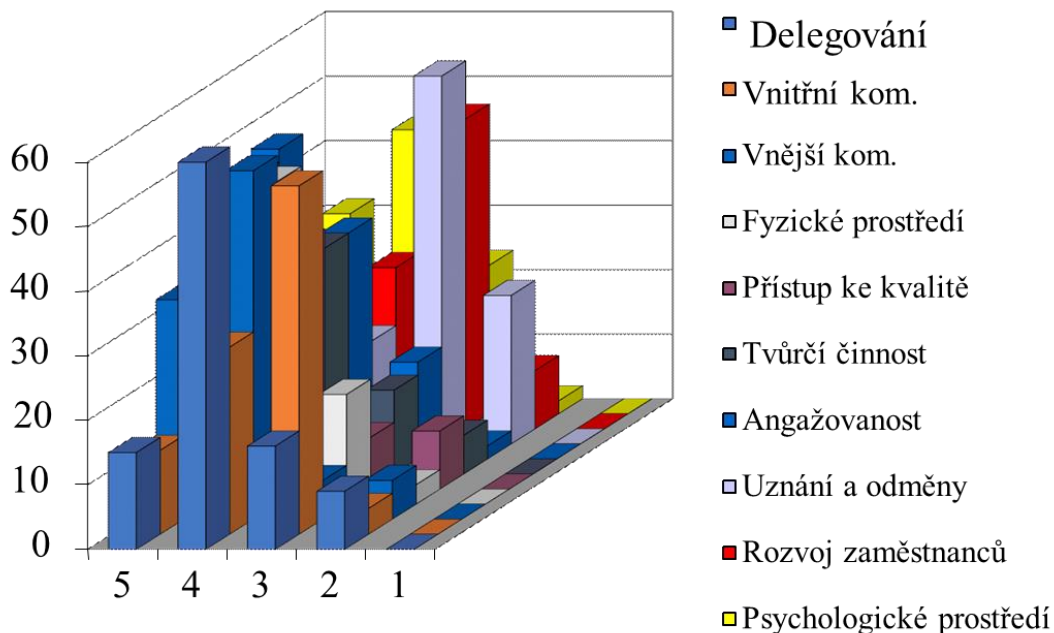


co jsme hodnotili	to nám jde	to musíme zlepšit	to musíme HODNĚ zlepšit	vyhovuje 50/50
Víme PROČ? / cíle	nehodnoceno			
zodpovědnost	nehodnoceno			
děláme to dobře?	●			
kvalita rozhodování	nehodnoceno			
delegování úkolů a pravomocí	●			
komunikace uvnitř kolektivu	●			
komunikace „navenek“		● ●		
prostředí, 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 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:

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,

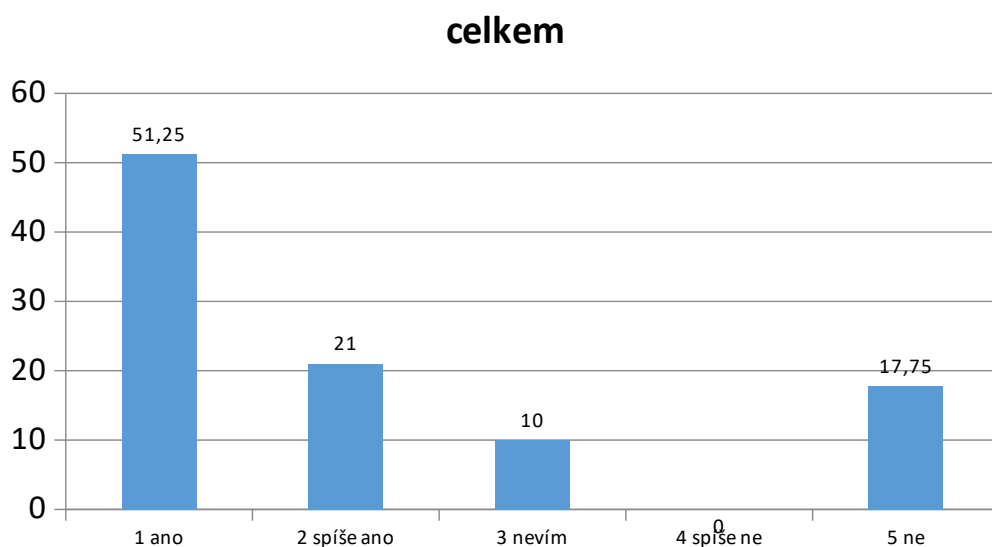




- vyhodnocují jednotlivé aspekty pracovního prostředí, které mají dopad na výkon jednotlivců, organizačních jednotek (útvárů, odborů i oddělení),
- odrážejí atmosféru v daném pracovním prostředí,
- předpovídají trendy v dané organizaci,
- pomáhají vedoucím pracovníkům uvědomit si aktuální vývoj v problematice řízení lidských zdrojů.

1) Máte dostatek času pro sebe a svoji rodinu?

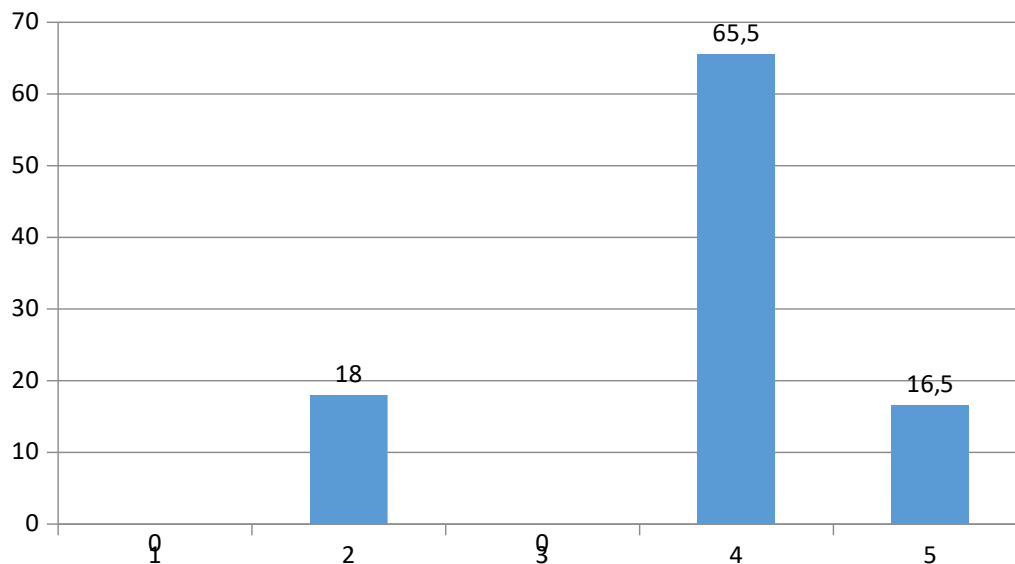
1= ano; 2 = spíše ano; 3 = nevím; 4 = spíše ne; 5 = ne





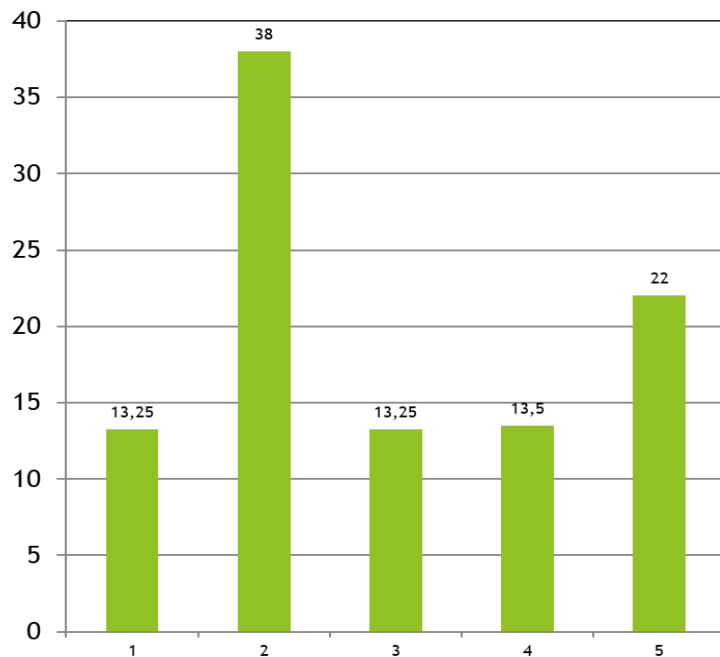
2) Jste v časovém stresu?

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



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

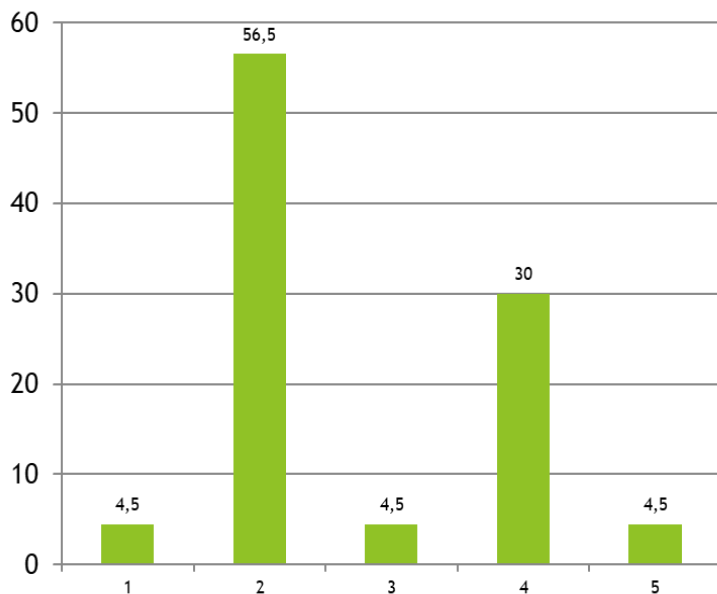
1= ano; 2 = spíše ano; 3 = nevím; 4 = spíše ne; 5 = ne





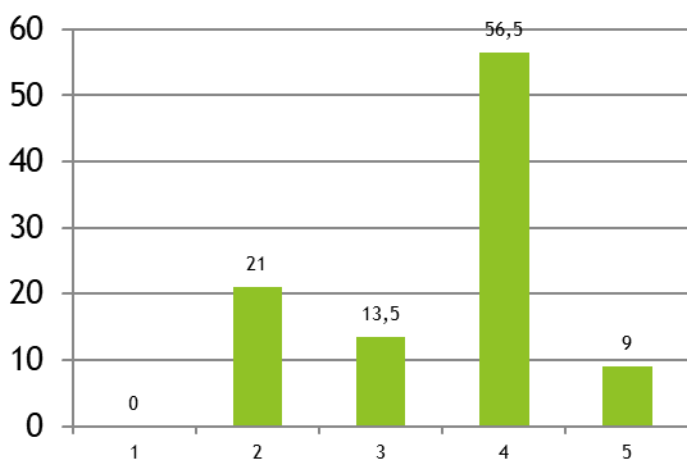
4) Je pro vás práce psychicky náročná pro vysokou zodpovědnost?

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



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

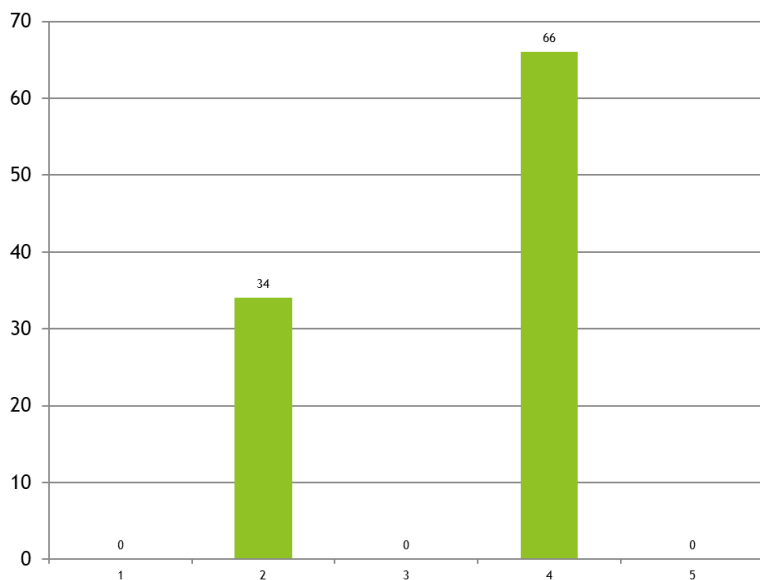
1= ano; 2 = spíše ano; 3 = nevím; 4 = spíše ne; 5 = ne





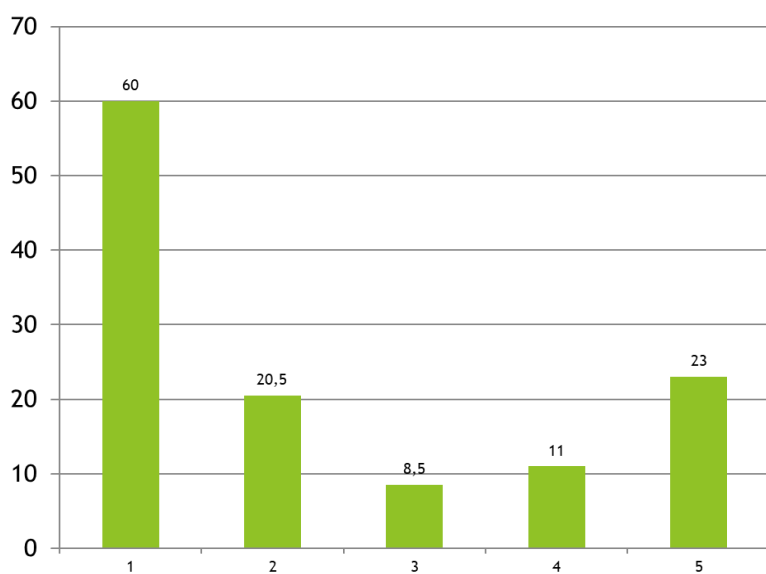
6) Mát pocit rutiny v práci, jednotvárnosti práce?

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?

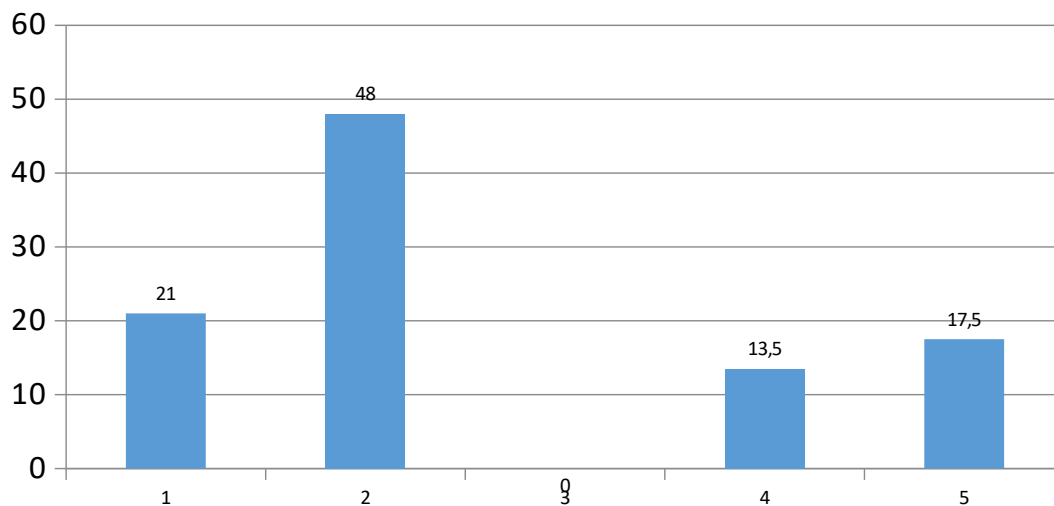
1= ano; 2 = spíše ano; 3 = nevím; 4 = spíše ne; 5 = ne





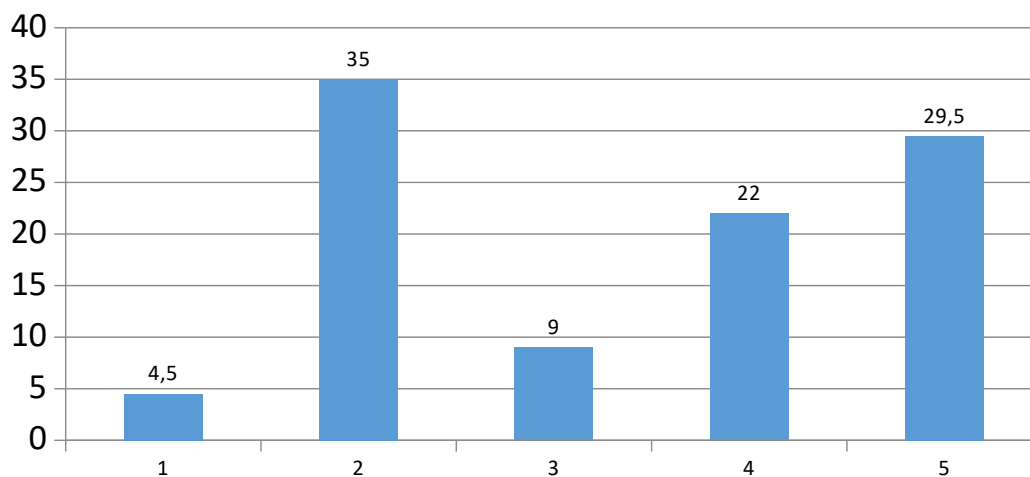
8) Vyhovuje vám atmosféra na pracovišti?

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



9) Pociťujete nedostatek ohodnocení ze strany vedení?

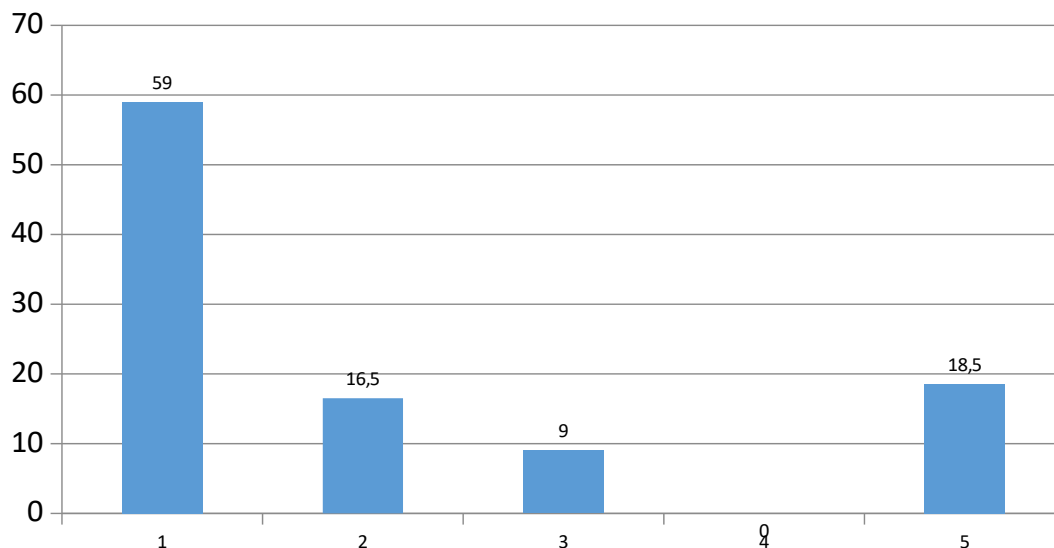
1 = ano; 2 = spíše ano; 3 = nevím; 4 = spíše ne; 5 = ne





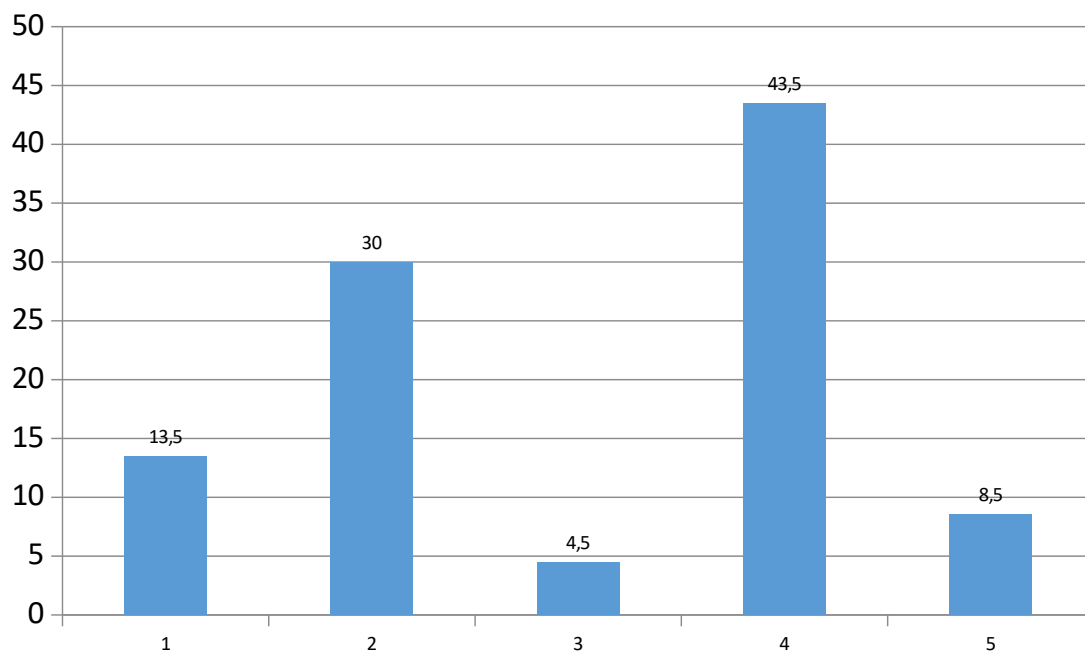
10) Zvládáte s přehledem a bez problémů své pracovní úkoly?

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?

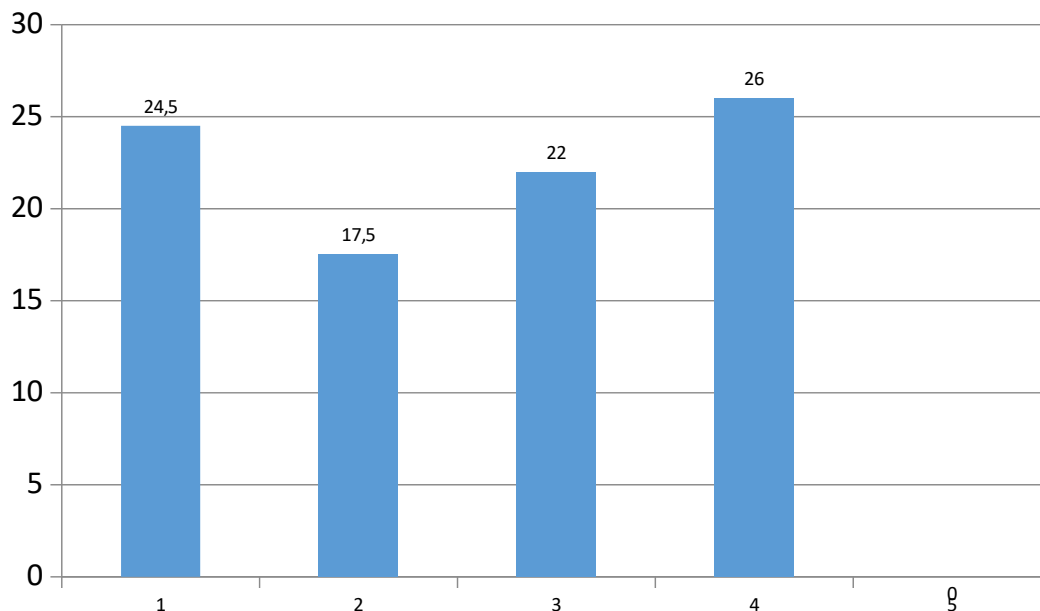
1= ano; 2 = spíše ano; 3 = nevím; 4 = spíše ne; 5 = ne





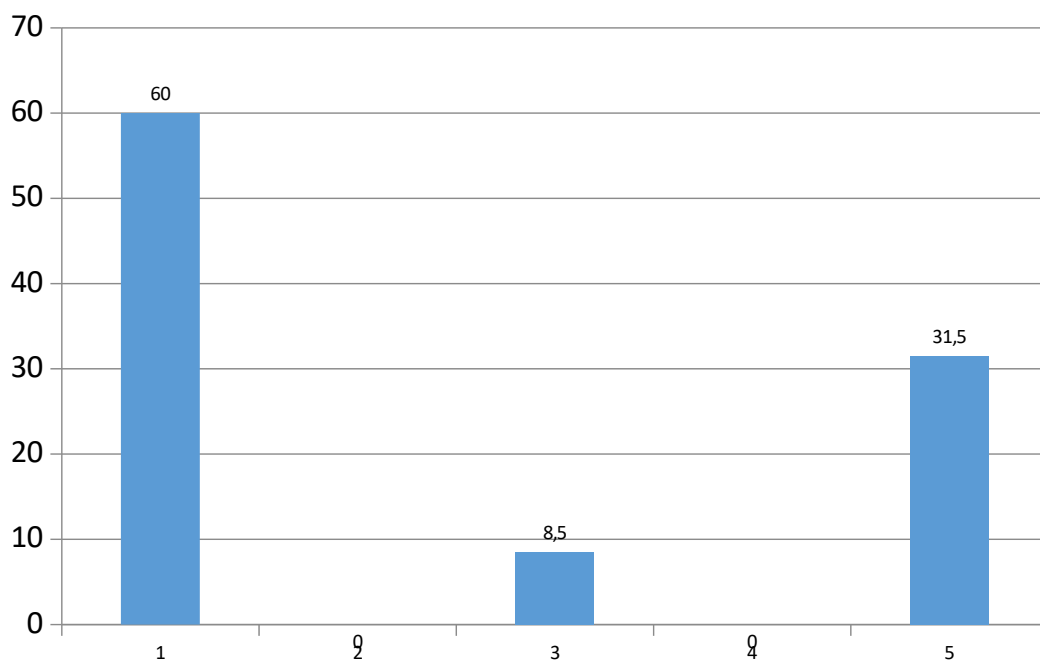
12) Myslíte si, že je vaše práce dostatečně finančně ohodnocená?

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



13) Uspokojuje vás vaše práce?

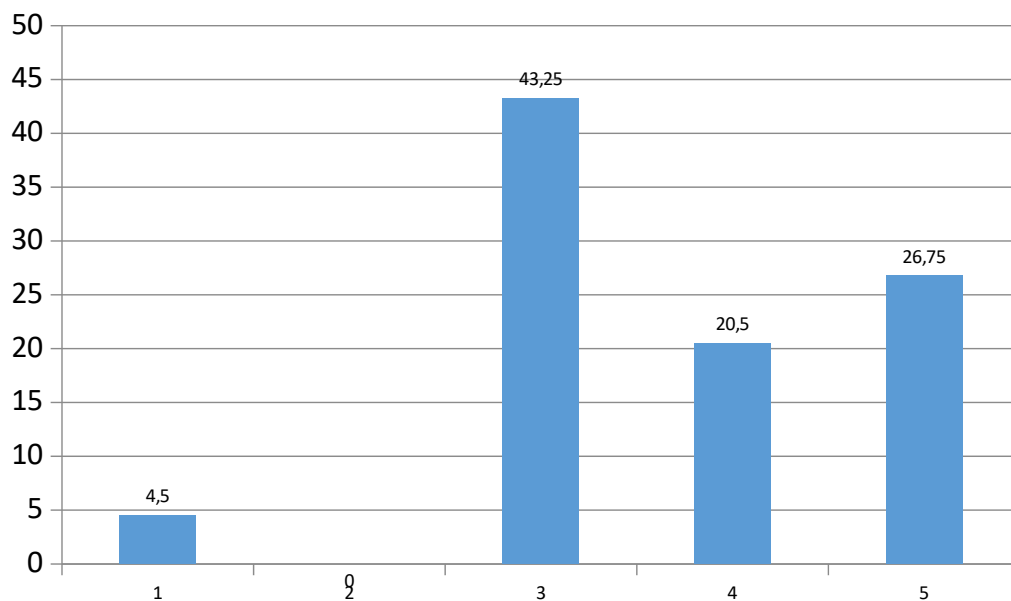
1= ano; 2 = spíše ano; 3 = nevím; 4 = spíše ne; 5 = ne



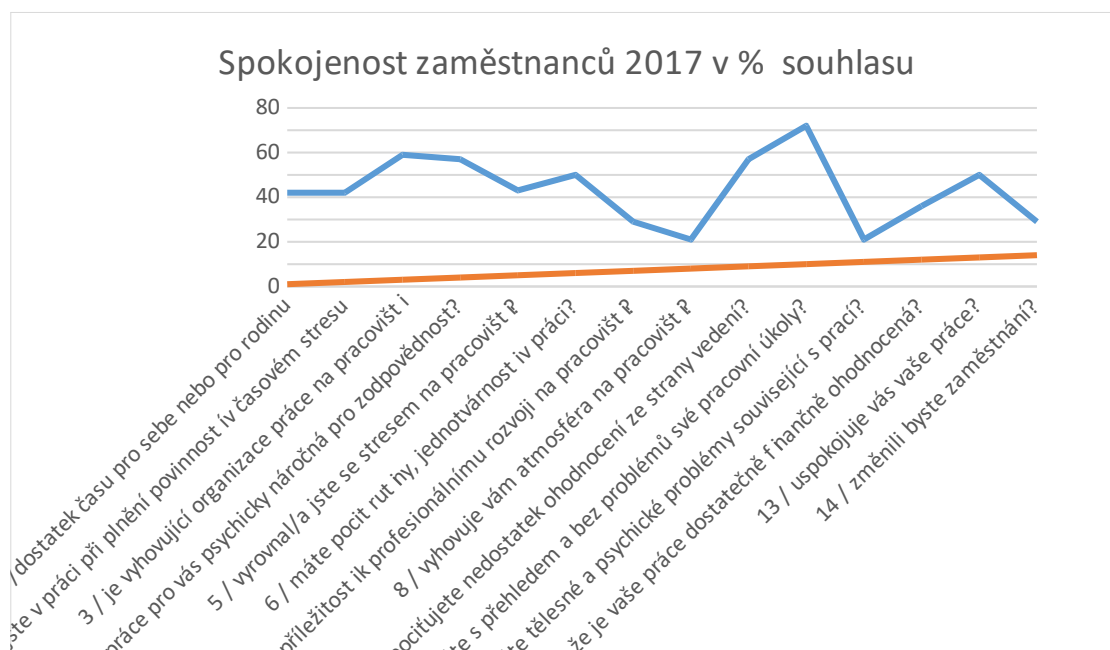


14) Změnil/a byste zaměstnání?

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



CELKOVÉ 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 5. Pokračování v nově nastavené kvalitní komunikaci s obyvateli a partnery MÚ 6. Dále zlepšovat kvalitu služeb MÚ 7. Využít angažovanost zaměstnanců k dalšímu tvůrčímu rozvoji MÚ 8. 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 Šampion 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 jednolíniový 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.

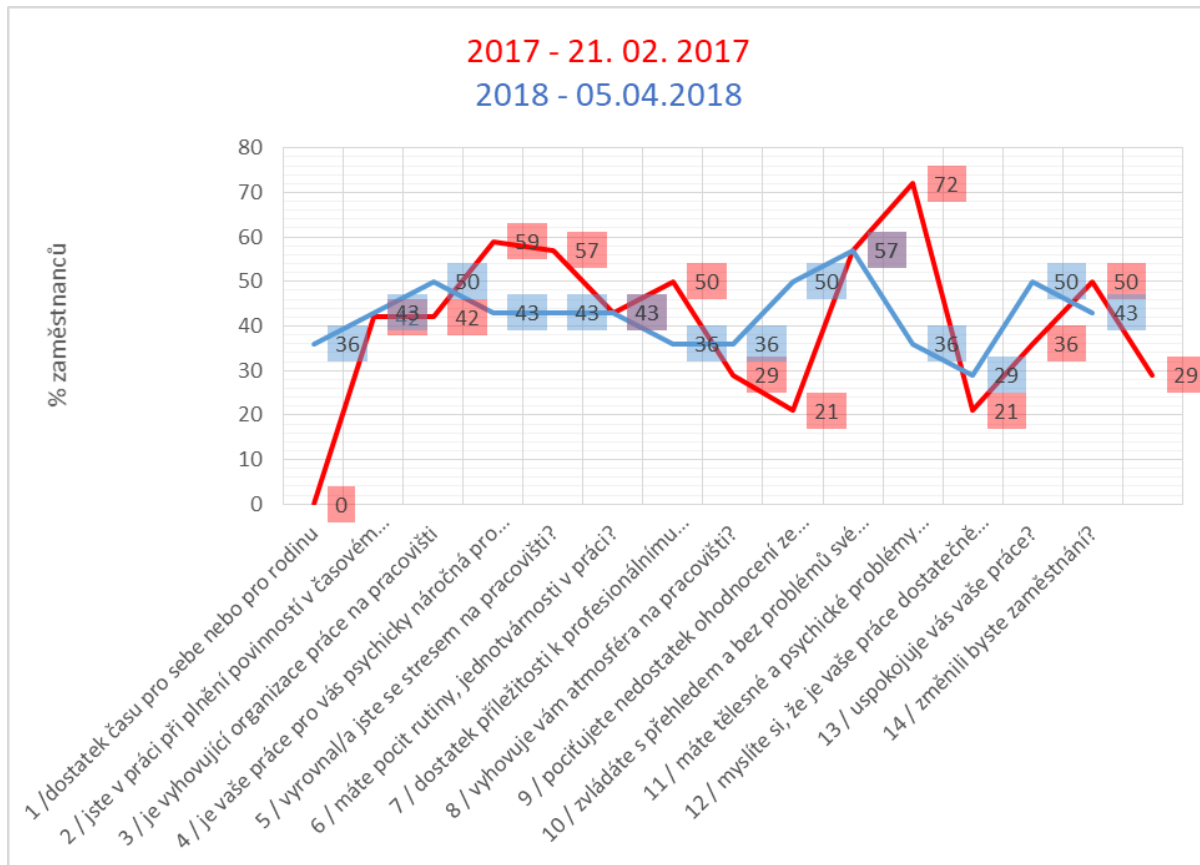
Konkrétní údaje, které si zadavatel PA vyžádal k jednotlivým pracovním pozicím, jsou neveřejnou přílohou ke zprávě. Data nejsou, vzhledem ke své povaze, materiálem k veřejné prezentaci, slouží pouze pro potřebu personalisty úřadu.

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 sebepoznání 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 9. Nové možnosti růstu osobnosti – individuální koučink 10. Růst psychické odolnosti kooperací v týmu 11. Využití schopností a talentu nových pracovníků 12. 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. Odmítání 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:

- o **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**
- o zpracovat pro každou pracovní pozici individuální plán vzdělávání – **oblast vzdělávání vedoucích pracovníků, odbornostní složka – řízení lidských zdrojů**
- o projekt Šampion s využitím talentmanagementu – **specificky zaměřené vzdělávání v oblasti řízení lidských zdrojů, pro vedoucí pracovníky a personalisty**
- o **semináře a školení zaměřené na růst osobnosti** – pod vedením osobního kouče, psychologa ad.
- o **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





Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



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

PŘÍLOHA Č. 2 – PRŮBĚŽNÁ ZPRÁVA KE KLÍČOVÉ AKTIVITĚ Č. 2 – ODBORNÉ VZDĚLÁVÁNÍ

PRŮBĚŽNÁ ZPRÁVA

ke klíčové aktivitě č. 2

MODERNÍ ÚŘAD KAŠPERSKÉ HORY

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

ODBORNÉ VZDĚLÁVÁNÍ

Kašperské Hory 2017-2018

zpracovatel:

PhDr. Miloslav HRUBÝ, MANAGER CONSULTING -





-květen/červen 2018-

OBSAH

Obsah.....	2
1. Klíčová aktivita č. 2: Úvodní informace, výchozí situace	3
1.1 Výchozí situace	4
1.2 Specifikace klíčové aktivity v návaznosti na projektové řešení	5
2. Užití metody a procesy, swot analýza	8
2.1 Užití metody a procesy	8
2.1.1 SWOT analýza	9
3. Silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby – komentář ke SWOT analýze	10
3.1 Silné stránky	10
3.2 Slabé stránky	11
3.3 Příležitosti	13
3.4 Hrozby	14
4. Vyhodnocení účastníků / cílové skupiny, doporučení ve vztahu k výsledkům personálního auditu a odborného vzdělávání	16
4.1. Hodnocení pracovních pozic	16
5. Závěry a doporučení	32





1. KLÍČOVÁ AKTIVITA Č. 2: ÚVODNÍ INFORMACE, VÝCHOZÍ SITUACE

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

Pomocí několika cílených aktivit, včetně personálního auditu (KA 1) chce vedení úřadu jednak získat informace o výchozím stavu a dále podklady pro efektivní plánování individuálních vzdělávacích aktivit pro jednotlivé pracovní pozice, propojené jak s odbornostní stránkou (mimo povinnosti uložené zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů), tak s osobnostním rozvojem, který využívá přirozeného potenciálu jednotlivých pracovníků. V návaznosti na klíčovou aktivitu projektu č. 1 (Personální audit a související vzdělávání) také v reálné době, po stabilizaci pracovního kolektivu, jehož výrazné proměny probíhaly souběžně s realizací projektu, zahájit projekt Šampion, 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.

Očekávaným cílem (výsledkem) této části projektu Moderní úřad je zlepšení chodu úřadu ve smyslu zrychlení a zkvalitnění služeb, zamezení chyb a duplicit, zlepšení schopnosti úředníků poskytovat profesionální službu občanům, a to zahrnuje zejména:

- a) zavedení moderního řízení lidských zdrojů
- b) profesionalizaci veřejné správy zejména prostřednictvím zvyšování znalostí a dovedností jejích pracovníků, rozvoje politik a strategií v oblasti lidských zdrojů - zlepšení odborných znalostí a dovedností zaměstnanců (zlepšení kvality služeb - zrychlení správních řízení, eliminace chyb.

Cílovou skupinu KA 2 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 (podpořených osob), kteří ve svých pozicích prošli personálním auditem.

1.1 VÝCHOZÍ SITUACE

Zadání zpracování personálního auditu a navržení možností zvýšení efektivity úřadu, včetně navržení moderního způsobu vedení zaměstnanců, vzešlo z potřeby zkvalitnit personální základnu úřadu nejen po stránce kvalifikační, ale i po stránce osobnostního růstu ve smyslu zvýšení efektivity výkonu činnosti správních agend pracovníky s odpovídající kvalifikací v obou uvedených provázaných oblastech.

Rovinu zvyšování kvality práce z hlediska kvalifikace udává jednak platná legislativa pro veřejnou správu, dále zájem dotčeného pracovníka realizovat se v daném oboru a při výkonu „své“ agendy tak, aby spolehlivě poskytoval nejvyšší možnou kvalitu odvedené práce vůči zaměstnavateli (ve smyslu výkonu agendy státní správy i samosprávy) i občanovi.

Potřeby zjištění úrovně vnímání seberealizace, vlastního postavení, zájmu o osobní růst a uplatnění vlastního „talentu“ u jednotlivých pracovníků na všech postech, se odvíjí právě od uvedeného problému – úzká personální základna, která reflektuje také současný stav na trhu práce (pro jednotlivé agendy je velmi těžké získat samostatné pracovníky–úředníky, téměř každý ze stávajících zaměstnanců obce a úřadu vykonává více než jednu agendu, často zde dochází ke kumulaci funkcí a tím pádem ke ztížené možnosti zastupování ad.) je předpokladem pro moderní řízení lidských zdrojů z pohledu zaměstnavatele a jeho přístupu k jednotlivým osobnostem. Vedoucí pracovníci (vedoucí odborů a vedoucí úřadu, starosta) by měli umět využít doporučených metod k tomu, aby efektivně nastavili procesy řízení v jednotlivých odborech – interpersonálně i směrem k vedení úřadu a k vedení města, kolektivní spolupráci i mimo rovinu odborností, motivaci zaměstnanců, komunikaci, zpětné vazby ad.

Důležitou součástí výsledku aplikace doporučených postupů je kontrola a vyhodnocování zpětných vazeb, aktivní přístup k nastavení trvale efektivního systému řízení.





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).

V rámci KA 1 proběhly aktivity (průzkum, šetření), které napomohly specifikaci potřeb vzdělávání zaměstnanců pro analýzu a výsledky v KA 2. Cílová skupina účastníků (15) absolvuje kromě dalších aktivit vycházejících z personálního auditu dále: teambuilding 19. 6. 2018 (viz prezenční listina v příloze zprávy, školení osobnostní (společné, 5. dubna 2018 – viz prezenční listina v příloze zprávy), individuální koučování a dle aktuálních potřeb také dva semináře odbornostní (17. 5. 2018 a 19. 6. 2018 - viz prezenční listina a vzor osvědčení v příloze zprávy) se zaměřením na výkon správních činností. Aktivity KA 2 budou zakončeny ve II. pololetí roku 2018 a jejich kompletní doložení (náplně seminářů a školení, prezenční listiny, osvědčení, foto, prezentace...), bude součástí závěrečné zprávy o průběhu projektu v lednu 2019.

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 SPECIFIKACE KLÍČOVÉ AKTIVITY V NÁVAZNOSTI NA PROJEKTOVÉ ŘEŠENÍ

V klíčové aktivitě č. 2 KA 2 bylo realizováno odborné vzdělávání pracovníků.

Základem pro další práci vedení byla Koncepce vzdělávání úředníků sestavená tajemnicí úřadu v lednu 2016. Původní koncepce, jejíž změna byla v návaznosti na výsledky projektu Moderní úřad Kašperské hory doporučena k postupným úpravám, vycházela:

- z požadavků aktuální legislativy na kvalifikační předpoklady pracovníků ve veřejné správě
- z potřeby nastavení koncepce vzdělávání vůbec (dosud žádný takový dokument zpracování pro MěÚ Kašperské Hory nebyl)
- z potřeby zajištění systému zástupnosti pracovníků v jednotlivých agendách





- z nutnosti nastavení určitých pravidel v rámci kolektivu úřadu vykonávajícího správní činnosti jako pověřený úřad i pro další spádové obce
- z požadavku na jiné než pouze specifické odbornostní vzdělávání – z požadavku na aplikaci účinných metod řízení lidských zdrojů pro naplnění cíle moderního efektivního otevřeného úřadu („*jsme tým*“).

Pracovníkům byla doporučena a umožněna účast na seminářích a školeních dle zaměření jejich pracovní činnosti v souladu s Konceptí vzdělávání úředníků města Kašperské Hory, dále absolvovali dva společné semináře týkající se momentálních potřeb k výkonu jejich činnosti, pro každého z nich pak byla, v souvislosti s klíčovou aktivitou č. 1 se stavena osobní karta shrnující nejdůležitější poznatky a z nich vyplývající doporučení pro vedoucího pracovníka úřadu. Pro potřeby identifikace a prezentace výsledků KA č. 1 a KA č. 2 jsou tyto poznatky shrnuty v individuálních „kartách“ označených pro jednotlivé pracovní pozice číselnou řadou, jejíž rozklíčování je k dispozici pouze vedoucímu úřadu - personalistovi.

Doporučení vycházející z této části projektu řeší problém specifikovaný v rámci projektu Moderní úřad Kašperské Hory: kvalita služeb poskytovaných městským úřadem v rámci své přenesené působnosti i v oblasti samosprávy. Těsná závislost zvýšení kvality služeb poskytovaných úřadem na kvalitě lidských zdrojů které ji poskytují, je zde neoddiskutovatelná a je přímou vazbou mezi personalistikou a výkonem veřejné správy. Z toho logicky vyplývá, že efektivní řízení lidských zdrojů na základě poznatků získaných moderními metodami provedení personálního auditu se v této oblasti pracovní činnosti bez kvalitního konceptu vzdělávání neobejde.

Dále byl sestaven plán aktivit realizovaných v rámci projektu Moderní úřad Kašperské Hory, jehož původní verzi ale bylo nutné v průběhu realizace projektu přizpůsobit vzhledem k měnící se personální základně a aktuálním potřebám. Vycházel rovněž z požadavků na odbornostní vzdělávání a osobní rozvoj. Odbornosti, které souvisí s výkonem konkrétní správní činnosti či celé agendy jsou specifické a ne vždy jsou vhodné semináře a školení k dispozici akreditovanými vzdělávacími subjekty, rovněž nebylo možné předem přesně určit finanční náklady zaměstnavatele.





Personálním auditem v KA 1 byly dále zjištěny skutečnosti týkající se vnitřního chodu úřadu, které byly rovněž zohledněny v KA 2. Jednalo o se o nejednotný a neefektivní způsob nakládání s osobními a citlivými údaji (malé povědomí o problematice celkem) a neuspořádanou vnitřní firemní kulturu ohledně norem a zásad písemné komunikace, etiketa v písemném styku s klienty ad. Proto bylo přikročeno k diverzifikaci této části projektu v rámci zajištění zachování principu primárního požadavku zajistit minimálně dvě odbornostní a dvě osobnostní školení (semináře) v průběhu trvání projektu.

Semináře zajišťované akreditovanými poskytovateli byly realizovány dle aktuálních možností jak poskytovatelů, tak i zaměstnavatele a semináře a školení v návaznosti aplikace výsledků projektu Moderní úřad Kašperské Hory zajistil jako garant naplnění cílů projektu odborný lektor personálního auditu –společné semináře týkající se současné legislativy (GDPR) a firemní kultury (Současná legislativa a její dopad na úpravu písemností – etiketa a normy v písemném styku) doplněné individuální mi semináři s jednotlivými pracovníky z hlediska osobního rozvoje zachovaly kombinace odbornostního a osobnostního školení pro cílovou skupinu účastníků projektu.

Poznámka zpracovatele zprávy: *Tato závěrečná zpráva ke klíčové aktivitě č. 2 projektu Moderní úřad Kašperské Hory je zpracována, s ohledem na nutnost použití osobních údajů, jako plně zobecnitelná. Rozklíčování údajů o jednotlivých pracovních pozicích zde uvedených čísla, jsou k dispozici pouze vedoucímu úřadu k další práci v oblasti personalistiky a řízení lidských zdrojů. Výsledky a doporučení jsou v závěru této zprávy upraveny tak, aby bylo možné projekt prezentovat s co nejkonkrétnějšími výsledky.*





2. UŽITÉ METODY A PROCESY, SWOT ANALÝZA

2.1 UŽITÉ METODY A PROCESY

Základem pro vypracování SWOT analýzy, která by přehledně shrnovala, i v návaznosti na provedený personální audit, výsledky k další práci byly:

- opakované pohovory s jednotlivými účastníky projektu (cílovou skupinou)
- individuální koučování
- využití poznatků na základě principů vývojové a sociální psychologie: sociální vlivy a přístup k realitě, zjišťování sebeuposouzení, sebeutvářejících a sebeprosazujících tendencí v pracovním prostředí, existenciálních a sebepřesahujících aspektů osobnosti, determinace prostředím)
- behaviorální interview, pozorování, psychologické testy základních rysů osobnosti
- kognitivní psychologie.





2.1.1 SWOT ANALÝZA

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





3. SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY, PŘÍLEŽITOSTI A HROZBY – KOMENTÁŘ KE SWOT ANALÝZE

3.1 SILNÉ STRÁNKY

Na základě uplatněných metod bylo přikročeno k analýze získaných poznatků, které byly shrnuty do výsledků SWOT analýzy. Výsledky je třeba doplnit komentářem zpřesňujícím situaci pro konkrétní místo a cílovou skupinu.

- **Silné stránky:**
 - mezi silné stránky zaměstnanců úřadu patří projevená **iniciativa** v zapojení se do dalších vzdělávacích procesů; chápání nutnosti vzdělávání v daném oboru (profesi, při výkonu činnosti jednotlivých agend) byla ve více než 50 % provázena projeveným zájmem o další vzdělávání pro efektivnější práci
 - **volní složka** osobností ve smyslu vydávat a zmobilizovat aktivitu pro dané téma byla na uspokojivé úrovni zjištěna ve více než 50 %, schopnost výdeje energie pro překonávání překážek v podobě učení se novým poznatkům nutným pro lepší výkon práce (nové požadavky ad.) projevila více než polovina zaměstnanců, a to i ve smyslu růstu osobnosti – práce s psychikou, chováním
 - možnost **růstu** osobnosti na pracovišti i v kolektivu zaměstnanců mimo pracoviště byla chápána ve smyslu získání pozornosti a pozice uznávaného člena kolektivu
 - uplatnění vlastního **talentu** a dovedností pro profesní i osobnostní růst bylo pozorovatelné u více než poloviny zaměstnanců
 - **snaha** o ocenění i jiných než pracovních schopností je přímo spojena s vůlí k poznávání psychologických vlivů vlastního chování na okolí





3.2 SLABÉ STRÁNKY

- **stres** z nezvládnutí požadavků na požadované kvalifikační předpoklady a jejich další prohlubování byl pozorován u téměř poloviny zaměstnanců; nesouvisí zcela s věkovou kategorií, spíše z dlouhodobě pozorovaných neustálých a často neuchopitelných změn v oblasti veřejné správy, v níž pracují a s nimiž by se měli detailně seznamovat pro třeba jen promile své agendy, které nikdy reálně neuskuteční;
- **nepřipuštění si nevědomosti, vědomé popírání faktu „nevím a nechci“** se projevilo u zhruba třetiny zaměstnanců, způsobeno může být dlouhodobou stagnací v profesní rovině, která nevyžadovala / nevyžaduje kontinuální vzdělávání, ke změnám zde nedochází tak často; implicitní postoj vyjadřuje odmítání skutečnosti vlastní nevědomosti nebo možnosti pochybení, s tím souvisí i problém **přiznat si vlastní nedostatky** a to jak v rovině profesním, tak i osobní, přičemž obojí ovlivňuje další působení na okolí – ať veřejnost či kolegy ve styku pracovním, tak i kolektiv a společnost mimo pracoviště. Důsledky uvědomění si vlastní nedokonalosti jsou pak přijímány jako fatální a způsobují vnitřní i vnější bariéry nejen v komunikaci;

Nedostatečné uspokojení z pracovní činnosti a finančního ohodnocení jsou demotivujícím prvkem pro zájem o další prohlubování vzdělávání, více než polovina zaměstnanců má pocit že je nedostatečně motivována finančním ohodnocením a že práce, kterou vykonává, není uspokojivá do té míry, že by ji pracovníci chtěli vykonávat lépe a s hlubšími znalostmi problematiky, než je například požadováno legislativou či v souvislosti s „určením“ zaměstnavatelem (požadavek zástupnosti apod.), díky faktoru finančního ohodnocení klesá i loajalita k zaměstnavateli s nejčastějším odůvodněním, že „jinde by za své kvality byli ohodnoceni lépe“; jako





problém je zde možné vnímat i omezené možnosti kariérního postupu. Městský úřad Kašperské Hory je pověřeným úřadem, ale personální obsazení jednotlivých odborů a výkonu agend je minimální, de facto je každý z pracovníků, kromě tří vedoucích odborů, vedoucího organizační složky, vedoucího samostatného referátu / oddělení a vedoucího úřadu, na maximálně možném dosažitelném postu, pokud nedojde k celkové reorganizaci úřadu, agend apod. („sám sobě vedoucím“)

Z hlediska osobního postoje k dalšímu vzdělávání v obou uvažovaných rovinách byl zjištěn poměrně závažně ovlivňující faktor a to **sociální proměnné týkající se událostí v osobním životě** jedince – téměř jedné třetiny zaměstnanců hraje osobní život v profesní realizaci takovou roli, že nepředpokládá možný zvrat ke zvýšení sebereflexe a lepším uplatnění se v procesním životě, což je z hlediska personalistiky poměrně závažný fakt, který při dlouhodobém vykazování stejné intenzity může významně ovlivnit kvalitu odváděné práce;

- **firemní kultura** je zde chápána z hlediska „povinností“ ze strany zaměstnavatele k zaměstnanci – poskytování benefitů a zvýhodnění. V minulosti nebyla firemní kultura, korporátní identita ad. brán jako důležitý fakt zásad fungování moderní organizace. Důrazně je doporučeno zapracovat, v rámci dalšího vzdělávání zaměstnanců, bez odkladu na tomto problému ve smyslu nastavení jednoznačných pravidel, které bude možné vyhodnotit ve smyslu aspektů:
 - jak organizace a zaměstnanci působí navenek, jaké jsou vztahy mezi zaměstnanci;
 - jaké panuje v organizaci klima, co je považováno za klady a co za zápory;
 - jaké hodnoty sdílí většina pracovníků;
 - jak je dodržována korporátní identita organizace - vnější působení na okolí a klienty, dodržování nastavené jednotnosti písemných úprav a etiky písemné komunikace (design – jednotný vizuální styl) a kultura komunikace vůbec, způsob vnější prezentace;





- jak se užívají jednoznačné nastavené symboly firemní kultury – způsob oblékání, symboly postavení, komunikace / slang, zkratky ad.
- **nízká kooperace s ostatními členy kolektivu**, pokud je zaměstnanec ochoten připustit že i on je součástí kolektivu; podle poznatků z individuálních pohovorů jde o nezájem, nesouvisející problémy, věkové rozdíly, různé vnímání plnění pracovních povinností.

3.3 PŘÍLEŽITOSTI

Mezi dobře uchopitelné příležitosti ke zvýšení efektivity úřadu patří i snaha vedení úřadu o zjištění pozitiv a negativ přesahujících z minulosti a vytvářených pro budoucnost fungování kvalitní veřejné správy, aplikace doporučení ke zlepšení chodu úřadu do praxe. Výsledky posuzující příležitosti ke zlepšení přinesly významné aspekty, jimž je doporučeno se do budoucna intenzivně věnovat:

- velmi dobré reakce na **individuální koučink** a přehodnocení vlastních postojů ke vzdělávacím procesům v profesním a osobním životě je příležitostí k nastavení vyváženého **plánu vzdělávání** pro každého zaměstnance; to je v rozsahu MěÚ Kašperské hory dobře realizovatelné;
- pokud je zaměstnanec členem bytí úzkého pracovního týmu, prokazuje mnohem vyšší **odolnost vůči stresu** způsobenému pracovními povinnostmi, je třeba pracovat na rozšíření „pracovního týmu“ tak, aby každý ze zaměstnanců se cítil být členem jednoho týmu a získal vyšší psychickou odolnost vůči nátlaku způsobenému pracovními povinnostmi, zde je vzdělávací proces zaměřen zejména na vedoucí pracovníky, kteří jsou pilíři jak interakcí v úzkém, tak i v širším kolektivu;
- příležitost k celkovému zlepšení výkonu práce, efektivity úřadu a minimalizace dopadu „slabých stránek“ je **využití potenciálu vytipovaných pracovníků**, ze stávajících i těch, kteří nastoupili jako zaměstnanci úřadu v průběhu realizace tohoto projektu; posunout je do role „šampionů“ (viz závěrečná zpráva z KA č. 1) 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; zde se otevírá největší prostor pro prohlubování vzdělání a tito pracovníci jsou také sami otevření novým možnostem a prokazují vlastní snahu o další rozvoj a růst;





- využití moderních způsobů vzdělávání je celá řada, mezi mladšími pracovníky, a také vzhledem k časové náročnosti stále se rozšiřujících, jsou mimo legislativně daných forem preferované možnosti online seminářů (webinářů), konferenčních panelových diskusí, výměnných stáží, informovanost na platformě meziobecní spolupráce, partnerství měst apod.; na základě toho je doporučeno zařadit do individuálních vzdělávacích plánů i tyto dostupné aktivity a monitorovat jejich využívání a dopady;

3.4 HROZBY

Rozmanitě a výrazně je ve SWOT analýze zastoupena skupina „hrozby“. Aspektů, které mohou ohrozit úspěšnou aplikaci doporučených způsobů, procesů a metod ke zvýšení efektivity úřadu v oblasti vzdělávání, prohlubování kvalifikace a růstu osobnosti, je zde více a projevíly se téměř u třetiny zaměstnanců:

- **nezájem o další vzdělávání, a to jak rovině profesní, tak i osobního růstu**, je poměrně závažnou bariérou, kterou nelze jednoduše, z pohledu vedoucího pracovníka, personalisty překročit; je třeba pečlivě volit způsob požadavku a současně motivace;
- **neochota přijmout nové způsoby vzdělávání a požadavky na zaměstnance** – u stejné skupiny se jako velmi obtížně překonatelná ukázalo i odmítání čehokoliv „jiného, nebo nového“ ze strany zaměstnavatele, po splnění zákonných požadavků na kvalifikaci a vzdělání nejsou ochotni, ani sami nedokáží určit, co by je motivovalo, vydávat energii na další vzdělávání;
- **do současné doby se téměř nikdo ze zaměstnanců úřadu nesetkal** s procesy personálního auditu tak, jak probíhá v rámci projektu Moderní úřad Kašperské Hory, nebylo povědomí o tom, co personální audit je, co obsahuje a co je jeho cílem; hrozbou, která představuje překážku v naplňování dílčích cílů projektu může být i nedostatek příležitostí kvalitního zvyšování povědomí o využití moderních způsobů aktivit pro růst osobnosti, které by mělo automaticky zahrnovat proces vzdělávání;





- **věk jako limitující faktor** se prokázal u více než 30 % zaměstnanců – mají pocit, že „ve svém věku“ už nepotřebují žádné další vzdělání, neuplatní ho a ani jim v profesním životě nijak nepomůže, jsou ochotni absolvovat pouze povinné, legislativou vyžadované kvalifikační předpoklady;
- s tím souvisí také odmítání moderních technologií a souvisejícího vzdělání k jejich používání v praxi – obtížné přizpůsobování se novinkám je vyjádřením faktoru stresu z nezvládnutí pracovních povinností; zde je na místě doporučit takový způsob a intenzitu vzdělávání, aby bylo možné jej kontinuálně propojovat s požadavky kladených pracovními povinnostmi;
- **destabilizace personální základny** se projevuje zejména v posledních dvou letech v souvislosti s výrazným poklesem míry nezaměstnanosti a nárůstem poptávky po kvalifikovaných pracovnících, kteří často odcházejí mimo veřejnou správu a nacházejí nadstandardně ohodnocené uplatnění v soukromé podnikatelské sféře – znatelné je to zejména na pozicích souvisejících s investicemi, výstavbou, ekonomikou/účetnictvím, manažerských postech zřizovaných organizacích; z hlediska personalistiky je doporučeno v rámci možností nastavit systém motivace, odměňování a benefitů takovým způsobem, aby bylo prostředí organizace MěÚ Kašperské Hory pro kvalifikované pracovníky přitažlivé;
- **skrývání dovedností a zájmu o další rozvoj osobnosti** – to je průvodní jev schopných, spolehlivých a talentovaných pracovníků, kteří mají obavu z toho, aby na ně nebyly kladeny požadavky, které nebudou schopni splnit; opět je zde doporučení pro vedoucí pracovníky k dalšímu vzdělávání v oblasti **získávání a řízení lidských zdrojů** – to se i do budoucna ukazuje jako vysoce důležitá dynamická součást moderního způsobu vedení organizace, vedení kolektivu pracovníků.





4. VYHODNOCENÍ ÚČASTNÍKŮ / CÍLOVÉ SKUPINY, DOPORUČENÍ VE VZTAHU K VÝSLEDKŮM PERSONÁLNÍHO AUDITU A ODBORNÉHO VZDĚLÁVÁNÍ

4.1. HODNOCENÍ PRACOVNÍCH POZIC

Pro účely této části projektu jsou pracovní pozice a pracovníci, kteří uvedenou pozici zastávají k rozhodnému datu 30. 6. 2018, označeni číselnou řadou. Klíč k číselné řadě je k dispozici pouze vedoucímu úřadu / personalistovi vzhledem k naplnění požadavků nařízení o ochraně osobních údajů. Zde prezentované karty neobsahují detailní charakteristiky, pouze údaje vztahující se k cíli části projektu Odborné vzdělávání a doporučení pro práci vedoucích pracovníků ohledně způsobů řízení lidských zdrojů v této oblasti.

V rámci projektu došlo průběžně k několika personálním změnám, Klíčové aktivity byly realizovány s aktuálně zaměstnanými pracovníky, výsledek je předkládán pro cílovou skupinu 15 účastníků projektu, kteří jsou zaměstnanci úřadu k rozhodnému datu monitoringu projektu, a to 30. 6. 2018.





pracovní pozice	1
pracovní náplň	xxx
Současný stav	
<i>odbornost</i>	na velmi dobré úrovni - průběžně zdokonaluje své vědomosti a dovednosti
<i>znalost org. str.</i>	nemá problém s organizační strukturou
<i>znalost cílů /SUR/</i>	snaží se o pochopení a naplnění cílů svého pracoviště
<i>loajalita</i>	vysoká, vysoce motivovaná
<i>firemní kultura</i>	je akční a kulturu úřadu považuje za důležitou a ctí ji
	hlavní motivace je seberealizace
Forma řízení	
<i>zadání</i>	kooperativní a vztahové řízení
<i>kontrola</i>	průběžně kontroluje výkon své agendy - kontrola ve spolupráci s externími odborníky
<i>vyhodnocení</i>	připravenost pro samostatné vedení, kontrola plnění pracovních povinností a úkolů, motivační odměny
Rozvoj osobnosti	
<i>současný stav osobnosti</i>	Loajální, metodická, sebevědomá, cílevědomá, ambivert, zodpovědná, inteligentní.
<i>odbornost</i>	odbornost na velmi dobré úrovni, průběžně bez problémů naplňuje cíle úseku
<i>etika / duchovní</i>	duchovně na vysoké úrovni - koníček umělecká činnost - sublimace
další vzdělávání	– preferuje odborné a manažerské vnímá důležitost osobního růstu, bude se účastnit tematického vzdělávání
Závěrečné doporučení	Zařazení do projektu: Šampion, uplatňování možností v rámci talentmanagementu, do budoucna perspektivní





pracovní pozice	2
pracovní náplň	xxx
Současný stav	
<i>odbornost</i>	dobrá znalost problematiky oboru
<i>znalost org. str.</i>	dobrá znalost
<i>znalost cílů /SUR/</i>	velmi dobré povědomí, orientace spíše povrchní, ale schopnost rychle reagovat a určit
<i>loajalita</i>	vysoká loajalita
<i>firemní kultura</i>	respektuje a realizuje firemní kulturu úřadu
	má motivaci k dalšímu vzdělávání a růstu osobnosti
Forma řízení	
<i>zadání</i>	kooperativní a vztahové
<i>kontrola</i>	kontrola vlastní agendy a kontrola nadřízeným pracovníkem
<i>vyhodnocení</i>	perspektivní pro zařazení do dalších vzdělávacích a rozvojových programů, potenciál vedoucího pracovníka
Rozvoj osobnosti	
<i>současný stav</i>	výborná orientace v kolektivu, dobrá spolupráce
<i>odbornost</i>	dobrá s neustálým udržováním přehledu, zájem o zvyšování kvalifikace
<i>etika / duchovní</i>	etika v rámci oboru a zaměstnavatele na velmi dobré úrovni
další vzdělávání	– perspektivní pro zařazení do dalších vzdělávacích a rozvojových programů, a to jak pro zvyšování kvalifikace, to pro růst osobnosti
Závěrečné doporučení	průběžné vyhodnocování odvedené práce, systém odměn provázat s prokázanými výsledky práce ; do budoucna perspektivní





pracovní pozice	3
pracovní náplň	xxx
Současný stav	
<i>odbornost</i>	na vysoké úrovni i mimooborová, schopnost provázet nabyté zkušenosti a poznatky
<i>znalost org. str.</i>	zná ji a nemá problém ji akceptovat
<i>znalost cílů /SUR/</i>	velmi dobrá znalost, problém s naplňováním
<i>loajalita</i>	vysoká
<i>firemní kultura</i>	ctí firemní kulturu, je jí blízká
Forma řízení	
<i>zadání</i>	kooperativní, vztahové - instruktážní
<i>kontrola</i>	kontrola na vlastním úseku, kontrola nadřízeným
<i>vyhodnocení</i>	velmi perspektivní pro další projekty vzdělávacího charakteru
Rozvoj osobnosti	
<i>současný stav</i>	je třeba posílit z pohledu nadřízeného pracovníka, pracovat na osobním růstu, posílit sebedůvěru a schopnosti řízení kolektivu
<i>odbornost</i>	na vysoké úrovni, zařazení do projektu Šampion
<i>etika / duchovní</i>	na vysoké úrovni, potřebuje získat samostatnost a rozhodnost
další vzdělávání	semináře zaměřené na osobnostní růst, řízení a vedení kolektivu spolupracovníků, vzdělání v rámci odbornosti – prohlubování znalostí a moderních metod přístupu ke klientovi
Závěrečné doporučení	zařazení do projektu: Šampion, uplatňování možností v rámci talentmanagementu, do budoucna perspektivní





pracovní pozice	4
pracovní náplň	xxx
Současný stav	
<i>odbornost</i>	dlouhodobě stagnující, minimálně se účastní odbornostních školení, spoléhá spíše na „rady“ a papíry
<i>znalost org. str.</i>	zná ji a nemá problém ji akceptovat
<i>znalost cílů /SUR/</i>	velmi dobrá znalost, je zodpovědná, konzervativní, problém s moderním pojetím
<i>loajalita</i>	loajální k úzké skupině
<i>firemní kultura</i>	ctí firemní kulturu pouze do úrovně svých kolegů
Forma řízení	
<i>zadání</i>	kooperativní a autoritativní – má problém s flexibilitou
<i>kontrola</i>	důsledná kontrola z pozice nadřízeného, důsledné vyžadování pracovní kázně
<i>vyhodnocení</i>	pouze plnění evidentních povinností a úkolů bez vlastní iniciativy
Rozvoj osobnosti	
<i>současný stav</i>	flegmatik, těžko přijímá nové věci, nepracuje na sebevzdělávání, samostatně nevyvíjí aktivitu, čeká na "úkoly"
<i>odbornost</i>	konzervativní, „žije z podstaty“, nemá další ambice a ani je nechce
<i>etika / duchovní</i>	spíše duchovní
další vzdělávání	v rámci požadavku na výkon svěřené agendy zajistit požadavky v rámci koncepce vzdělávání, důsledná kontrola jejich dodržování
Závěrečné doporučení	nutné další vzdělávání především v rámci odbornosti, motivace lepším ohodnocením; do budoucna při zlepšení přístupu k práci perspektivní





pracovní pozice	5
pracovní náplň	xxx
Současný stav	
<i>odbornost</i>	původně mimooborová, částečně v oboru ale ne příliš dlouho, v současné době doplňuje kvalifikaci
<i>znalost org. str.</i>	je zapotřebí připomínat, vysvětlovat
<i>znalost cílů /SUR/</i>	prokázaná znalost s nejistotou
<i>loajalita</i>	nízká loajalita k zaměstnavateli, markantní ovlivnění minulostí a neochota přizpůsobit se současnému prostředí
<i>firemní kultura</i>	podporuje firemní kulturu ale neví co vše do ní patří
Forma řízení	
<i>zadání</i>	autoritativní a instruktážní
<i>kontrola</i>	důsledná kontrola plnění pracovních povinností a využívání pracovní doby z pozice nadřízeného, důsledné vyžadování pracovní kázně a prezentace korporátní identity
<i>vyhodnocení</i>	pouze plnění evidentních povinností a úkolů bez vlastní iniciativy, nezájem o další růst osobnosti
Rozvoj osobnosti	
<i>současný stav</i>	zmatek, roztěkanost, nízká sebedůvěra ohledně rozhodování a samostatného jednání, neoblíbenost v kolektivu
<i>odbornost</i>	nutné odborné semináře
<i>etika / duchovní</i>	spíše duchovní, snaží se ji prohloubit
další vzdělávání	nutné odborné vzdělávání v rámci požadavku na výkon svěřené agendy, práce s osobností
Závěrečné doporučení	nutné další vzdělávání především v rámci odbornosti, práce s osobností vzhledem k přístupu ke klientům organizace a vztahům na pracovišti a v širším kolektivu; do budoucna možné problémy v kolektivu ale pracovní perspektivní





pracovní pozice	6
pracovní náplň	xxx
Současný stav	
<i>odbornost</i>	nezájem o prohlubování vzdělávání, odbornostní vzdělávání absolvuje pouze na výzvu
<i>znalost org. str.</i>	velmi dobrá stabilní znalost
<i>znalost cílů /SUR/</i>	cíle zná, ale ctí jen svoje
<i>loajalita</i>	nulová loajalita k zaměstnavateli
<i>firemní kultura</i>	nepodporuje současnou firemní kulturu
Forma řízení	
<i>zadání</i>	vztahové a odborné až autoritativní, příkazy
<i>kontrola</i>	výkon agendy bez kreativity a snahy o posun, neloajálnost vůči zaměstnavateli, setrvalý stav "v minulosti / z minulosti" - vše nové je špatné bez ohledu na to kdo a co dělá
<i>vyhodnocení</i>	pouze plnění evidentních povinností a úkolů bez vlastní iniciativy, nezájem o další růst osobnosti
Rozvoj osobnosti	
<i>současný stav</i>	zmatek, roztěkanost, nízká sebedůvěra ohledně rozhodování a samostatného jednání, neoblíbenost v kolektivu
<i>odbornost</i>	na dobré úrovni, nutnost vzdělávat se v odborné oblasti, arogantní přístup ke klientovi, odív vlastní důležitosti
<i>etika / duchovní</i>	materiální přístup, potřebuje veřejný obdiv
další vzdělávání	nutné odborné vzdělávání v rámci požadavku na výkon svěřené agendy, práce s osobností především ve vztahu ke klientovi organizace
Závěrečné doporučení	zpracovat na vztahovém řízení, těžko bude zvyšovat loajalitu, téměř nulová schopnost akceptovat jakékoli jiné než vlastní kroky, neperspektivní pro kolektivní a týmovou práci; motivovat ke zlepšení přístupu





pracovní pozice	7
pracovní náplň	xxx
Současný stav	
<i>odbornost</i>	nezájem o prohlubování vzdělávání, odbornostní vzdělávání absolvuje pouze z nutnosti v rámci agendy
<i>znalost org. str.</i>	velmi dobrá stabilní znalost
<i>znalost cílů /SUR/</i>	cíle zná, schopnost plnit pouze cíle svého pracoviště
<i>loajalita</i>	přiměřená, respektuje vedení a svou pozici
<i>firemní kultura</i>	respektuje současnou firemní kulturu, ale nerozumí jí a neprosazuje ji
Forma řízení	
<i>zadání</i>	kooperativní a vztahové řízení s jasným vymezením cílů
<i>kontrola</i>	důsledná kontrola plnění pracovních povinností, kontrola externím dozorem, vyžadování pracovní kázně
<i>vyhodnocení</i>	pouze plnění evidentních povinností a úkolů bez vlastní iniciativy, nezájem o další růst osobnosti
Rozvoj osobnosti	
<i>současný stav</i>	i přes snahu a účast na vzdělávání a sebevzdělávání - velká nejistota a strach něco samostatně udělat a zodpovídat za to, pomalé tempo, setrvačnost – setrvačnost v dlouholeté rutině, psychicky labilní, každá i minimální zátěž (zvýšení pracovního tempa) je extrémní
<i>odbornost</i>	na dostačující úrovni, nutnost odborného vzdělávání a získání větší jistoty a sebedůvěry
<i>etika / duchovní</i>	má vysokou neformální autoritu, spíše duchovní hodnoty
další vzdělávání	nutné odborné vzdělávání v rámci požadavků na výkon svěřené agendy
Závěrečné doporučení	– nepříliš perspektivní pro zařazení do dalších vzdělávacích a rozvojových programů mimo rámec legislativních povinností, důsledná kontrola plnění pracovních povinností, vztahové řízení; do budoucna profesně neperspektivní





pracovní pozice	8
pracovní náplň	xxx
Současný stav	
<i>odbornost</i>	odbornostní vzdělávání absolvuje v rámci agendy, osobnostní považuje za nesmysl
<i>znalost org. str.</i>	velmi dobrá stabilní znalost
<i>znalost cílů /SUR/</i>	cíle zná, nemotivují, jedná pouze ve vlastním zájmu
<i>loajalita</i>	pouze ke své práci a svému pracovišti
<i>firemní kultura</i>	přizpůsobuje se
Forma řízení	
<i>zadání</i>	kooperativní a vztahové
<i>kontrola</i>	důsledná kontrola pracovní kázně, kontrola externím dozorem
<i>vyhodnocení</i>	pouze plnění evidentních povinností a úkolů bez vlastní iniciativy, nezájem o další růst osobnosti
Rozvoj osobnosti	
<i>současný stav</i>	osobnost prospěcháře individualisty, rutinéra, neloajálního "škodliče" vědomý si nastavení kompetencí, vůči klientům často povýšenecká, arogantní, zesměšňuje...
<i>odbornost</i>	na velmi dobré úrovni, zájem o semináře „jak zvládat konflikty“
<i>etika / duchovní</i>	vysoce materialistický přístup
další vzdělávání	nutné odborné vzdělávání v rámci požadavků na výkon svěřené agendy, růst osobnosti – nepřilíš perspektivní
Závěrečné doporučení	– nepřilíš perspektivní pro zařazení do dalších vzdělávacích a rozvojových programů mimo rámec legislativních povinností, důraz na chování vůči veřejnosti – klientovi, nezavazovat do budoucna





pracovní pozice	9
pracovní náplň	xxx
Současný stav	
<i>odbornost</i>	na velmi dobré úrovni, odbornostní vyhledává a uplatňuje
<i>znalost org. str.</i>	velmi dobrá stabilní znalost
<i>znalost cílů /SUR/</i>	cíle zná, má přehled
<i>loajalita</i>	přiměřená, preference vlastního pracoviště, ne celé organizace
<i>firemní kultura</i>	ctí firemní kulturu
Forma řízení	
<i>zadání</i>	kooperativní a vztahové s důrazem na zodpovědnost
<i>kontrola</i>	důsledná kontrola pracovní kázně, kontrola externím dozorem
<i>vyhodnocení</i>	pouze plnění evidentních povinností a úkolů, zájem o další vzdělávání v profesi, osobnostní růst nepříliš rozvinutý, ale chápáný jako poměrně důležitý
Rozvoj osobnosti	
<i>současný stav</i>	rozpor mezi neuspokojenými ambicemi v zaměstnání a zároveň odmítáním odpovědnosti za rozhodnutí jiná než "naučená", nepříliš velká spokojenost s vlastním výkonem, ale bez nápadu na změnu pomalejší pracovní tempo
<i>odbornost</i>	na velmi dobré úrovni, účastní se získávání další odbornosti, zájem o semináře „jak zvládat konflikty“
<i>etika / duchovní</i>	materialistický přístup a zároveň prosazování rodinných hodnot
další vzdělávání	perspektiva dobrého vedoucího pracovníka při dostatečně využitím potenciálu růstu osobnosti
Závěrečné doporučení	zařazení do projektu: Šampion, uplatňování možností v rámci talentmanagementu, práce s osobností





pracovní pozice	10
pracovní náplň	xxx
Současný stav	
<i>odbornost</i>	průběžně zvyšovaná kvalifikace i mimo vlastní profesní stránku
<i>znalost org. str.</i>	dobrá znalost
<i>znalost cílů /SUR/</i>	velmi dobrá znalost, pochopení a podpora realizace
<i>loajalita</i>	na vysoké úrovni
<i>firemní kultura</i>	ctí firemní kulturu
Forma řízení	
<i>zadání</i>	vztahové řízení
<i>kontrola</i>	kontrola plnění pracovních povinností nadřízeným pracovníkem, vyžadování pracovní kázně
<i>vyhodnocení</i>	značný potenciál loajálníhoho zaměstnance pro plnění pracovních povinností, vyžaduje další vzdělávání, věnuje se růstu své osobnosti, pracuje na zlepšení vztahů v organizaci
Rozvoj osobnosti	
<i>současný stav</i>	jde o osobnost pracovitou, spolehlivou, oblíbenou, emočně nestabilní až k labilitě, s významným potenciálem pro další růst
<i>odbornost</i>	na dobré úrovni, pracuje na sobě, je aktivní v oblasti sebevzdělávání, motivace chce být úspěšnou osobností
<i>etika / duchovní</i>	etika na profesionální úrovni, je osoba empatická, duchovní, nutnost práce na sobě
další vzdělávání	potenciál růstu osobnosti i profesní zdatnosti
Závěrečné doporučení	zařazení do projektu: Šampion, uplatňování možností v rámci talentmanagementu, práce s osobností





pracovní pozice	11
pracovní náplň	xxx
Současný stav	
<i>odbornost</i>	průběžně zvyšovaná kvalifikace
<i>znalost org. str.</i>	dobrá znalost
<i>znalost cílů /SUR/</i>	nezná, nemá o ně zájem, preferuje vlastní cíle
<i>loajalita</i>	minimální
<i>firemní kultura</i>	ctí jen svojí osobnost, nemá potenciál pro podnikovou kulturu, je individualista
Forma řízení	
<i>zadání</i>	autoritativní řízení
<i>kontrola</i>	kontrola plnění pracovních povinností nadřízeným pracovníkem, vyžadování pracovní kázně
<i>vyhodnocení</i>	bez potenciálu pro rozvoj osobnosti, uplatnění pouze svých zájmů, a to i na úkor kolegů, téměř bez zábran
Rozvoj osobnosti	
<i>současný stav</i>	jde o osobnost vypočítavou, bezohlednou vůči kolegům, vše dělá s ohledem na vlastní prospěch, neaktivní, i přes značné vzdělávací aktivity nevykazuje žádný posun ke zlepšení pracovní činnosti, nedá se označit za pracovitěho člověka, zneužívá systému zaměstnavatel-zaměstnanec ve svůj prospěch a bez ohledu na pracovní povinnosti, v kolektivu osobu nepříliš oblíbenou
<i>odbornost</i>	na dobré úrovni, absolvuje dostatek vzdělávání v oboru
<i>etika / duchovní</i>	materiální přístup, bezohledné jednání
další vzdělávání	nulový potenciál růstu osobnosti, stagnace profesní zdatnosti
Závěrečné doporučení	motivace ke zvýšení týmové soudržnosti, jinak neperspektivní, z hlediska kolektivu „škodlivý“





pracovní pozice	12
pracovní náplň	xxx
Současný stav	
<i>odbornost</i>	vysoká odbornost a praxe v oboru
<i>znalost org. str.</i>	dobrá znalost
<i>znalost cílů /SUR/</i>	znalost, ale jen částečné porozumění
<i>loajalita</i>	vysoká
<i>firemní kultura</i>	nemá problém s jejím dodržováním
Forma řízení	
<i>zadání</i>	kooperativní a vztahové
<i>kontrola</i>	kontrola plnění pracovních povinností nadřízeným pracovníkem
<i>vyhodnocení</i>	potenciál pro odbornostní i osobnostní rozvoj, motivace k profesnímu růstu, proaktivnímu přístupu ke klientovi
Rozvoj osobnosti	
<i>současný stav</i>	jde o osobnost pečlivou, pilnou, spolehlivou , bez dalších výraznějších projevů, vůči kolektivu loajální, buduje si vztahy déle
<i>odbornost</i>	na výborné úrovni, absolvuje dostatek vzdělávání v oboru, zapracovat na růstu osobnosti
<i>etika / duchovní</i>	spíše materiální přístup, ne zcela naplněný osobní život
další vzdělávání	potenciál pro odbornostní i osobnostní rozvoj, motivace k profesnímu růstu, proaktivnímu přístupu ke klientovi
Závěrečné doporučení	motivace ke zvýšení týmové spolupráce, zapojení se i do jiných než profesních aktivit užšího i širšího kolektivu, podpora dalšího vzdělávání v oboru





pracovní pozice	13
pracovní náplň	xxx
Současný stav	
<i>odbornost</i>	výborná znalost a praxe v oboru
<i>znalost org. str.</i>	dobrá znalost
<i>znalost cílů /SUR/</i>	znalost, ale jen částečné porozumění uplatňování
<i>loajalita</i>	vysoká
<i>firemní kultura</i>	nemá problém s jejím dodržováním, má nápady na prezentaci navenek
Forma řízení	
<i>zadání</i>	kooperativní a autoritativní
<i>kontrola</i>	důsledná kontrola plnění pracovních povinností nadřízeným pracovníkem
<i>vyhodnocení</i>	potenciál pro odbornostní i osobnostní rozvoj, důraz na dodržování pracovní kázně
Rozvoj osobnosti	
<i>současný stav</i>	jde o osobnost s výbornými schopnostmi pro daný obor, méně spolehlivou která potřebuje kontrolu a vedení, je iniciativní i mimo pracovní povinnosti, vůči kolektivu loajální, oblíbenou
<i>odbornost</i>	znalosti v oboru na výborné úrovni, pracovat na získání vyšší kvalifikace
<i>etika / duchovní</i>	spíše materiální přístup, přitom nepodceňuje pracovní povinnosti a je zde i poměrně vysoká míra empatie
další vzdělávání	potenciál pro odbornostní i osobnostní rozvoj, motivace k profesnímu růstu
Závěrečné doporučení	motivace ke zvýšení odborné kvalifikace, podpora dalšího vzdělávání v oboru, zvýšení odpovědnosti a následně možnost vedení menšího kolektivu





pracovní pozice	14
pracovní náplň	xxx
Současný stav	
<i>odbornost</i>	dobrá znalost a praxe v oboru
<i>znalost org. str.</i>	dobrá znalost
<i>znalost cílů /SUR/</i>	znalost, porozumění v uplatňování cílů, schopnost naplnit cíle
<i>loajalita</i>	vysoká
<i>firemní kultura</i>	zná a nemá problém s jejím dodržováním
Forma řízení	
<i>zadání</i>	kooperativní a autoritativní
<i>kontrola</i>	důsledná kontrola plnění pracovních povinností nadřízeným pracovníkem
<i>vyhodnocení</i>	potenciál pro odbornostní i osobnostní rozvoj, důraz zvyšování sebedůvěry a odpovědnosti
Rozvoj osobnosti	
<i>současný stav</i>	jde o osobnost s dobrými schopnostmi pro daný obor, potřebuje kontrolu a vedení, vůči kolektivu loajální, nepřiliš ambiciózní
<i>odbornost</i>	znalosti v oboru na dostačující úrovni, pracovat na dalším vzdělávání v oboru i růstu osobnosti
<i>etika / duchovní</i>	spíše materiální přístup
další vzdělávání	potenciál pro odbornostní i osobnostní rozvoj, motivace k profesnímu růstu, zvyšování sebedůvěry a uplatňování všech dovedností
Závěrečné doporučení	motivace ke zvýšení odborné kvalifikace, podpora dalšího vzdělávání v oboru, možnost vedoucí pozice





pracovní pozice	15
pracovní náplň	xxx
Současný stav	
<i>odbornost</i>	výborná znalost a praxe v oboru
<i>znalost org. str.</i>	dobrá znalost
<i>znalost cílů /SUR/</i>	znalost, porozumění v uplatňování cílů, schopnost naplnit cíle
<i>loajalita</i>	podprůměrná
<i>firemní kultura</i>	zná, ale má problém s jejím dodržováním
Forma řízení	
<i>zadání</i>	kooperativní a autoritativní
<i>kontrola</i>	důsledná kontrola plnění pracovních povinností nadřízeným pracovníkem, jednoznačné stanovení úkolů
<i>vyhodnocení</i>	potenciál pro osobnostní rozvoj, důraz na respekt vůči autoritám, důraz na kooperaci pracovníků týmu
Rozvoj osobnosti	
<i>současný stav</i>	jde o osobnost s dobrými schopnostmi pro daný obor, potřebuje kontrolu a dozor, vůči kolektivu podprůměrně loajální, vysoce ambiciózní, psychicky labilní až na hranici problémů v plnění pracovních povinností, možnost změny pracovní pozice
<i>odbornost</i>	znalosti v oboru na dostačující úrovni, pracovat na osobnostním rozvoji
<i>etika / duchovní</i>	vysoce materiální přístup
další vzdělávání	potenciál pro osobnostní rozvoj, motivace k loajalitě vůči týmu a organizaci
Závěrečné doporučení	problematická osobnost s potenciálem vysokých pracovních výkonů, je třeba pracovat na úrovni zvládnutí osobnosti, do budoucna při nezvládnutí současných problémů neperspektivní





5. ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

Z aplikovaných metod a procesů v rámci realizace klíčových aktivit č. 1 a 2 projektu Moderní úřad Kašperské Hory - Personální audit a související vzdělávání a Odborné vzdělávání, vyplynuly k oblasti vzdělávání následující závěry a doporučení:

- **dílčí závěr:** aktuální Koncepce vzdělávání úředníků není dostačující a nepostihuje současnou situaci i vzhledem ke změnám v personálním obsazení a novému organizačnímu uspořádání;
 - **doporučení:** zpracovat novou Koncepci vzdělávání úředníků s výhledem na dobu minimálně 5 let, zahrnující jak profesní, tak i osobnostní rozvoj, provázat tuto koncepci s naplňováním naplňování cílů rozvojových strategií města, vzít v úvahu organizační strukturu a její možný vývoj a možnosti získávání kvalifikovaných pracovníků. Nová koncepce začala vznikat po uzavření výsledků KA 1 a 2, byla dokončena současně s touto zprávou a tvoří její Přílohu č. 3.
- **dílčí závěr:** individuální plán vzdělávání pro jednotlivé pracovní pozice zcela chybí, nejsou stanoveny minimální požadavky na zvyšování a prohlubování kvalifikace mimo požadavky stanovené zákonem;
 - **doporučení:** zpracovat pro každou pracovní opozici s ohledem na vykonávanou agendu individuální plán vzdělávání, ten následně využívat jako nástroj pro moderní řízení lidských zdrojů a naplňování cílů kvalitní a efektivní veřejné správy.





- **dílčí závěr:** aktuální možnosti zaměstnanců úřadu jsou nevyvážené, kolektiv není v dobré kondici a nepracuje jako tým, není důsledně prosazovaná firemní kultura a vyžadováno její dodržování;
 - **doporučení:** zopakovat, aktualizovat a zahrnout firemní kulturu jako prioritu prezentace Městského úřadu – organizovat pravidelné diskuse, porady, inovovat, iniciovat semináře pro vedoucí pracovníky.

- **dílčí závěr:** růst osobnosti je třeba podpořit umožněním účasti na seminářích a školeních zaměřených na tuto oblast;
 - **doporučení:** zahrnout pravidelné vzdělávání v této oblasti pro každou pracovní pozici, pro vedoucí pracovníky specifikovat problémy a podle toho volit tématické okruhy jednotlivých vzdělávacích aktivit.

- **dílčí závěr:** z pohledu zaměstnavatele a personalisty se zde otevřely otázky možnosti motivace nejen finančním ohodnocením;
 - **doporučení:** vedoucí pracovníci a personalisté by měli absolvovat alespoň jednou v roce, nebo podle aktuální potřeby i vícekrát, vzdělávání na téma odměňování, motivace, řízení lidských zdrojů, a to nejen formou „učení se“ (semináře, přednášky), ale podle možností i například formou teambuildingu, nebo individuálního koučování odborníkem.

V souvislosti s pochopením výše uvedeného je možné doporučit k realizaci také opatření týkající se vhodného způsobu výběru zaměstnanců – i přes nepříznivou momentální situaci je možné dosáhnout zlepšení kvality a efektivity úřadu výběrem vhodných osobností pro různé pracovní činnosti. U mnoha z výběrových řízení, především pak na pozice vedoucích





pracovníků, je vhodné aplikovat metody Assessment centre, nebo minimálně zvolit také přítomnost poradce – psychologa.

Současně s nastavením vhodného systému řízení a vzdělávacích procesů, jeho kontrolních mechanismů a zpětných vazeb, je pak možné kontinuálně naplňovat cíle stanovené rozvojovými strategiemi, i záměry “nepsané” ale vyžadované dlouhodobě. Mezi ně efektivní výkon veřejné správy rozhodně patří.

V Karlových Varech 28. 6. 2018

PhDr. Miloslav Hrubý

psychologická diagnostika osobností

Karlovy Vary, Kolmá 34, PSČ 330 13

IČ: 15749223

PhDr. Miloslav Hrubý

Manager Consulting





PŘÍLOHA Č. 3 KONCEPCE VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ A ZAMĚSTNANCŮ MĚSTA KAŠPERSKÉ HORY

Koncepce vzdělávání úředníků a zaměstnanců města Kašperské Hory (zaměstnanci zajišťující výkon samosprávy i státní správy) pro období 2019-2023



Koncepce vzdělávání úředníků města Kašperské Hory 2019-2023

- **Aktualizovaná verze na základě doporučení výsledků Personálního auditu zpracovaného v rámci projektu Moderní úřad Kašperské Hory, podpořeného z EU;**

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



datum zpracování návrhu: září/říjen 2018





Tato koncepce byla aktualizována na základě výsledků a doporučení personálního auditu (dále jen PA) ukončeného v červnu 2018. Obsahuje tedy několik změn proti původní verzi z roku 2016, zpracovaných doporučení a poznatků z výsledků PA. Respektuje rovněž udržitelnost projektu, je tedy pojata jako plán pro období 2018-2023.

Koncepce rozvoje zaměstnanců města Kašperské Hory zařazených do Městského úřadu, zaměstnanců obce zajišťujících výkon samosprávy a vedoucích zaměstnanců městem zřizovaných organizací (ve formě doporučení) je nástrojem ke zvyšování profesionálního přístupu zaměstnanců a jejich odbornosti při plnění pracovních úkolů. Koncepce je v souladu se zákonem č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů v platném znění a má sloužit jako efektivní nástroj pro plánování vzdělávacích aktivit zaměstnanců pro dané období.

Koncepce je zpracována v rámci platné legislativy, a to minimálně:

- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje, ve znění pozdějších předpisů.
- Koncepce je zpracována pro zaměstnance města a MěÚ Kašperské Hory, přičemž dále je hovořeno o „zaměstnancích“ bez ohledu na to, zda vykonávají agendu státní správy či samosprávy.

Efektivní systém vzdělávání zaměstnanců vychází z:

- Identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců
 - Plánování vzdělávání / zvyšování kvalifikace
 - Vyhodnocování výsledků vzdělávání, zpětná vazba.
- (pro účely této koncepce nezahrnuje dokument výčet povinného vzdělání uloženého zákonem 312/2002 Sb.; koncepce slouží jako nadstavba realizovaných činností v souladu s aplikací dílčích cílů [Strategie udržitelného rozvoje města Kašperské Hory](#))

Identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců

- v čem je potřeba zaměstnance rozvíjet >porovnáním znalostí, dovedností, přístupu a porozumění na straně zaměstnance a tím, co vyžaduje dané pracovní místo
- pro potřeby této koncepce je vycházeno z výsledků a závěrů PA provedeného pro skupinu zaměstnanců města a MěÚ Kašperské Hory v letech 2017-2018





informační zdroje:

- popis pracovního místa
- informace o náplni práce
- odborné požadavky na zaměstnance (např. dosažené vzdělání, absolvované kurzy, zkoušky apod.)
- posouzení kompetencí/způsobností v oblasti projevů chování zaměstnance
- rozšíření stávajících znalostí zaměstnanců v rámci aplikace moderních způsobů vedení agend
- požadavky na osobnost zaměstnance z pohledu interakce a kooperace v kolektivu, uplatnění individuality
- vyhodnocení zaměstnanců prostřednictvím PA.

Plánování vzdělávání

- plánování zajišťuje vedoucí úřadu, zaměstnanec si může zvolit další, doplňující vzdělávání související s výkonem práce
- *(tento materiál zahrnuje předběžné vyčíslení nákladů pouze na aktivity plánované v rámci jen této koncepce, nikoliv na vzdělávání zvolené a schválené nad rámec tohoto plánu)*
- vychází z identifikovaných potřeb prohlubování a zvyšování kvalifikace, z hlediska zvyšování kvality osobnostních a manažerských dovedností a z priorit rozvoje na dané období:
 - nutnost proškolení ve spojitosti se změnou legislativy
 - nutnost proškolení v souvislosti se zavedením nových ICT
 - sledování aktuálních změn v jednotlivých odbornostech
 - individuálně iniciovaný zájem o aktuální změny a souvislosti v oboru / rozvojové oblasti (např. evaluace, finanční správa, dotační systémy apod.)
 - semináře a školení v oblasti osobnostního rozvoje, společenské odpovědnosti
 - z výsledků PA vyplývá, že důraz na osobnostní rozvoj v tak malém kolektivu, jakým kolektiv zaměstnanců na úřadě v K. Horách je, nabývá značných priorit;
 - PA dále doporučuje vzdělání pro „stínový výkon činnosti“ – zastupování jednotlivých pozic, vzhledem k nízkému počtu zaměstnanců a tedy poměrně nízké (ke dni zpracování PA)





možnosti zástupnosti může dojít k ohrožení výkonu jednotlivých agend v případě dlouhodobé nepřítomnosti zaměstnance, který ji primárně vykonává bez možnosti kompetentního zástupu;

- *změna organizační struktury s následným rozdělením kompetencí, možností delegování apod. je rovněž doporučením vyplývajícím z PA;*
- *v rámci prohlubování kolektivního vědomí, kolektivní soudržnosti a jednoty vystupování vůči zaměstnavateli a veřejnosti jsou doporučeny teambuildingové a společné aktivity dle možností zaměstnavatele.*
- zvyšování pozitivních interakcí v pracovním kolektivu > kvalifikační a osobnostní růst
- odpovědnost za vlastní sebereflexi v rámci aplikace rozvojových strategií realizovaných úřadem
- individuální a společné vzdělávací akce
- ad. v souvislosti s reakcí na reformační a inovační procesy ve VS

Průběh vzdělávání:

V rámci vzdělávání zaměstnanců jde o několik typů

1. normativní vzdělávání

- školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- školení požární ochrany,
- školení řidičů referentských vozidel,
- vstupní vzdělávání úředníků + průběžné vzdělávání (vedoucích) úředníků,
- vzdělávací akce pro prohlubování a zvyšování kvalifikace.

2. adaptační programy

- záměrem základního adaptačního programu je zajistit nově přijatým zaměstnancům (popř. zaměstnancům vracejícím se z mateřské dovolené, rodičovské dovolené, dlouhodobé nemocenské) co nejlepší podmínky k zapracování na pracovním místě tak, aby se stali přínosnými a tvůrčími členy týmu úřadu
- cílem adaptačního programu, v délce odpovídající zkušební době, patří:
 - *poznání firemní kultury, rozvojových strategií*
 - *seznámení se s vnitřními předpisy a směrnici*





- *seznámení se s personálními a organizačními záležitostmi - organizační struktura, organizační řád, hlavní činnosti a úkoly odborů,*
- *školení obsluhy spisové služby - seznámení se spisovým a skartačním řádem,*
- *školení IT – v rámci školení uživatelů informačních systémů úřadu dojde k seznámení s obsluhou informačních systémů, jejich funkcemi a povinnostmi uživatele,*
- *výcvik sociálních dovedností – dovednosti pro účinnou komunikaci,*
- *zpracování - zvládnutí pracovní pozice, vč. stanovení pracovních úkolů, začlenění do týmu, seznámení se s cíli a prioritami, jeho strukturou, činnostmi, vztahy k činnostem ostatních týmů, osvojení si pracovních povinností + odpovědností + výstupů,*
- *po zpracování možnost „stínování“ – pověření částí úkolů jiné odbornosti/ odboru – možnost budování zástupnosti ;*
- *odborné semináře a školení mimo pracoviště zaměstnance.*

3. zvyšování a prohlubování kvalifikace

- zvyšování a prohlubování kvalifikace zahrnuje vzdělávání prohlubující, aktualizací, specializační a manažerské. Může se jednat o vzdělávací akce, odborné semináře, kurzy, jedno až dvoudenní, přípravu zahrnující vícedenní účast pak v souladu s platnou legislativou v rámci získávání odborné způsobilosti zakončení zkouškou, nebo program podobného zaměření;
- Je poskytováno v rozsahu a oblastech stanovených platnou legislativou týkající se úředníků ÚSC, touto koncepcí, nebo po dohodě s vedoucím úřadu nebo starostou;
- manažerské vzdělávání je určeno vedoucím zaměstnancům, popř. zaměstnancům, jejichž popis pracovního místa obsahuje manažerské kompetence nebo je manažerská příprava součástí jejich plánu osobního rozvoje;
- zvyšováním kvalifikace se rozumí změna hodnoty kvalifikace; zvýšením kvalifikace je též její získání nebo rozšíření; s využitím možnosti rotace v profesním postupu, plnohodnotného zástupu ad.; zvyšování kvalifikace, které je v souladu s potřebou zaměstnavatele, se řídí postupem uvedeným v § 231 – 235 zákoníku práce.





Cíle a způsob realizace:

- změna hodnoty kvalifikace; zvýšením kvalifikace je rovněž její rozšíření
- vzdělávání, školení, nebo jiná forma přípravy (v souladu s potřebou zaměstnavatele a na jeho náklady) – viz „Metody“

Důležitým prvkem v rámci realizace je **motivace** – ať již podpora sebereflexe, uznání v kolektivu, finančním ohodnocením ze strany zaměstnavatele či jinými bonusy.

Metody vzdělávání

- vzdělávání interním zaměstnancem/školicem
- zajištění vzdělávání externí institucí pro definovanou skupinu zaměstnanců
- otevřené kurzy externích vzdělávacích institucí pro jednotlivce
- systém vzdělávání s informační a komunikační podporou (e-learning, databáze znalostí, metodické portály, elektronické konference...)

Hodnocení výsledků vzdělávání

Individuálně:

- Osvědčení, splnění zkoušky, akreditace, posudky a odborná vyjádření externích lektorů;
- Hodnocení zaměstnanců z pohledu požadované hloubky a šířky znalostí s vazbou na povinnost obnovovat pravidelně tyto znalosti, popřípadě je prokazovat; rovněž s ohledem na „stínování“ – zastupitelnost dalších pracovních pozic;
- Hodnocení účinnosti konkrétních vzdělávacích akcí;
- Hodnocení využívání a účinnosti informačních nástrojů pro rozvoj a udržování definované úrovně znalostí a pro samotné hodnocení ;
- **za pomoci:** zpětné vazby od účastníků, míry uplatnění a osvojení rozvíjených znalostí nebo dovedností v praxi.

Komplexně:

- Sledování účinnosti vzdělávacího systému na úrovni jeho vnímání zaměstnanci (z vlastního pohledu i z pohledu vnímání okolí);
- naplnění legislativních povinností;
- navrhování, schvalování a realizace osobních plánů vzdělávání – plánování za přímé participace zaměstnance;





- sledování čerpání zdrojů a schvalování jejich čerpání pro konkrétní případy;
- hodnocení systému vzdělávání, přiměřenosti kapacit a zdrojů vzdělávacího systému;
- provázání strategie požadavků na vzdělávání na celkovou strategii rozvoje.

Plán vzdělávacích aktivit (nad rámec zákonem č. 312/2002 Sb. uložených povinností) v období 2018-2023

Výchozí podklad pro plánování: výsledky personálního auditu / externí instituce, externí auditor.

- **profesní zaměření:**
 - ročně absolvování alespoň jednoho, nejlépe 2 akreditovaných seminářů / školení v příslušné agendě (rozsah 16 hodin)
 - ročně absolvování min. 1 semináře / školení manažerských a komunikačních dovedností /vedoucí pracovníci/
 - u zvolených zaměstnanců možnost vzdělávání pro stínované pozic - zástupnost kolegy / jiné agendy
- **zaměření na osobnost zaměstnance**
 - individuální osobnostní rozvoj / min. 1× ročně (8 hodin) – zaměření na rozvoj komunikace, time management, řešení stresových situací – osobní koučink / potřebnost vyplývá z personálního auditu a na základě doporučení externím odborným lektorem, který personální audit prováděl.
- **kombinované:**
 - ročně absolvování min. jednoho společného semináře a jedné teambuildingové akce zaměřené na komunikaci, kooperaci, zvládání obtížných situací, nalezení silných stránek, důvěry a loajality a dovednosti jak je využít v pracovním procesu a kolektivu...





Předběžný odhad kalkulace nákladů za uskutečnění plánu vzdělávacích aktivit za jeden rok.

Náklady budou zahrnuty do rozpočtu města vždy na příslušný rok, jejich čerpání a tedy plnění plánu vzdělávacích aktivit sleduje vedoucí úřadu a vedoucí pracovník finančního odboru ve smyslu dodržování z. č. 250/2000 Sb., zákona o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů:

typ vzdělávací aktivity	počet účastníků	rozsah	částka za realizaci
profesní rozvoj			<i>x nabídkové ceny vč. DPH</i>
odbornost - akreditované	15	školení / seminář jednodenní (á 2 500,- Kč)	33 000,- Kč
odbornost + související doplňkové / akreditované	15	školení / seminář jednodenní (á 1 900,- Kč)	28 500,- Kč
odbornost – manažerské dovednosti	9	jednodenní (á 2 490,- Kč)	22 410,- Kč
odbornost – manažerské a psychologické dovednosti	4	2 a vícedenní (průměr á 4 990,- Kč)	19 960,- Kč
doplňkové	dle aktuální potřeby	---dle specifikace – např. pracovníci informačního centra, knihovny, MěKIS zřizovaných organizací, ad.	25 000,- Kč

**uvedené částky vycházejí z průměru cen (vč. DPH) vzdělávacích programů nabízených v roce 2017-2018 – budou zahrnuty a realizovány z rozpočtu města; je možné snížit částky prostřednictvím využití moderních metod vzdělávání – e-learningových seminářů, které se na osobu pohybují řádově o 800 – 1 000 Kč níže.*

CELKEM vč. DPH

128 870,- Kč*

**uvedené částky vycházejí z průměru cen (vč. DPH) vzdělávacích programů nabízených v roce 2017-2018*





osobnostní rozvoj**			<i>nabídková cena bez DPH*</i>
1. Koučování, komunikace, jak zvládat stres	15	jednodenní seminář	2 000 Kč/účastník
2. efektivita práce, komunikace s občanem, timemanagement, kolektivní spolupráce a kooperace	15	jednodenní seminář	2 000 Kč/účastník
3. teambuildingová aktivita (v místě nebo blízkém okolí)	15	jednodenní	20 000 Kč / skupina
CELKEM bez DPH			80 000 Kč
CELKEM vč. DPH			96 800 Kč***
CELKOVÁ ČÁSTKA DO ROČNÍHO ROZPOČTU vč. DPH	<i>profesní vzdělávání + 1/3 z uvažované částky na osobnostní vzdělávání</i>		161 137,- Kč

** uvedené aktivity budou realizovány v plném rozsahu za předpokladu vícezdrojového financování – získání prostředků z dotačních titulů; případně zvýhodněné finanční nabídky v rámci možného sloučení vzdělávacích aktivit osobnostního rozvoje apod.; jinak je doporučeno realizovat tyto aktivity alespoň 1× za tři roky;

*** částka dělená 3 roky bude v rozpočtové rezervě pro jeden rok, tedy je zde jedna třetina přičtena k částce uvažované pro úhradu vzdělávání v rámci profesního rozvoje.

Návrh na financování:

- realizovat dostupné žádosti z dotačních prostředků na moderní veřejnou správu (evropské fondy, státní rozpočet, krajský rozpočet, dotace, granty)
- vyjednat podmínky pro zvýhodněné financování v případě sloučení aktivit, nabídky aktivit dalším subjektům (finanční spoluúčast, nabídka prostor zdarma ad.)
- rozpočet města





Čerpání finančních prostředků:

- finanční prostředky v rámci profesního rozvoje zahrnout do rozpočtu města
- finanční prostředky na osobnostní rozvoj realizovat v doporučením rozsahu 1x za 3 roky, s prioritou bodu 2 výše uvedeného přehledu v tabulce z rozpočtu města pokud nebude možné využít jiný zdroj, na ostatní se pokusit získat jiný zdroj financování nebo finanční spoluúčast, do rozpočtu města zahrnout pro případ předfinancování/finanční spoluúčasti dotačního titulu;
- aktivity osobnostního rozvoje realizovat i při nezískání dotace, nebo finanční spoluúčasti jiných subjektů, z rozpočtu města jednou za 3 roky.

říjen 2018 ©Kašperské Hory

zpracovala: Ing. Andrea Staňková

tajemnice MěÚ Kašperské Hory





Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



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

