



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



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

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
Přílohy – prezenční listiny aktivit uvedených v kap. 1.1	35





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, 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 sebeposouzení, 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 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
--	---

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; chápána nutnost vzdělávání v daném oboru (profesi, při výkonu činnosti jednotlivých agent) 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 profesní, 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 projeví 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 stany 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 organizací; 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 provázat 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, nezáměr 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	zapracovat 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	– nepřilíh 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, nezáměr 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 – nepříliš perspektivní
Závěrečné doporučení	– nepříliš 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 využitém 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 relizace
<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, vplynuly 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.

- ✓ **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.

- ✓ **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 osobnosti

Karlovy Vary, Kolmá 34, PSČ 330 13

IČ: 15749223

PhDr. Miloslav Hrubý

Manager Consulting





PŘÍLOHA: PREZENČNÍ LISTINY AKTIVIT 5. 4. 2018, 17. 5. 2018, 29. 5. 2018, 19. 6. 2018 A VZOR
OSVĚDČENÍ O ABSOLVOVÁNÍ ODBORNOSTNÍCH SEMINÁŘŮ



projekt: MODERNÍ ÚŘAD KAŠPERSKÉ HORY
lektor: PhDr. Milošlav Hrubý

téma

Personální audit - opakované dotazníkové šetření
Individuální práce s lektorem/ Jak vést spolupracovníky
Komunikace s občanem, Vnitřní komunikace
časová dotace: hodin
datum konání: 05.04.2018

přítomní	podpis
MÁLEK Petr	
STAŇKOVÁ Andrea , Ing.	
DOUBKOVÁ Lenka	
SLONKOVÁ Jana, Ing.	
BEČVÁŘ Roman, Ing.	
STÍBALOVÁ Daniela	
MÍKOVÁ Petra, BBU.	
KOŽUCH Tomáš	
MUSILOVÁ Ivana	
BERNARDOVÁ Bohuslava	
KAISROVÁ Marie, Bc.	
MARKOVÁ Helena	
EGER Jan, Bc.	
KOCMAN Petr, Ing.	
SKOŘEPOVÁ Jitka, Mgr.	
HALBHUBEROVÁ Tereza	
NAKLÁDAL Radek	
HAMÁKOVÁ Martina Bc.	

PhDr. Milošlav Hrubý
psychologická diagnostika osobností
Karlový Vary, Kolná 34, PSČ 330 13
IČ: 15749223

PhDr. Milošlav Hrubý

Manager Consulting





Reg. č. projektu CZ.03.4.74/0.0/0.0/16_033/0002984

Projekt „MODERNÍ ÚŘAD KAŠPERSKÉ HORY“

Prevenční listina účastníků klíčové aktivity KA 2 Odborné vzdělávání
Garant aktivity: PhDr. Miloslav Hrubý, Manager Consulting

Akreditovaný seminář: **Současná legislativa a její dopad na úpravu písemnosti – etiketa a normy v písemném styku /akreditace MV ČR**

garant a lektor: Ing. Radim Martyněk
datum konání: 17. května 2018
místo konání: Horský klub Kašperské Hory
časová dotace: 6 hodin

	jméno	podpis
1	Petr Málek	
2	Ing. Andrea Staňková	
3	Lenka Doubková	
4	Bc. Jan Eger	
5	Helena Marková	
6	Ing. Petr Kouman	
7	Daniela Šibalová	
8	Bc. Marie Koisrová	
9	Bohumila Bernardová	





10	Tomáš Kožuch	
11	Petra Míková, BBUs.	
12	Ivana Musilová	
13	Mgr. Jitka Skořepová	
14	Tereza Halbhuberová	
15	Radek Nakládal	
16	Bc. Martina Hamáková	
17	Ing. Martina "PROŠTEROVÁ"	
17	Ing. Jana Šlonková	omluvena - nemoc
18	Ing. Roman Bečvář	omluvena, již absolvoval
garant KA 2		PhDr. Miloslav Hrubý
lektor a garant semináře		Ing. Radim Martyněk





martynek.cz

nevšední odborné semináře

Ing. Radim Martynek, Lidická 19, 602 00 Brno, IČ 73276756,
veden v živnostenském rejstříku Živnostenského úřadu města
Brna, telefon 777 658 954, e-mail radim@martynek.cz,
zakladate Akademie nevšedního vzdělávání s. r. o.

Vzdělávací instituce Ing. Radim Martynek

vydává v souladu se zněním § 20 odst. 4 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících
územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, toto

OSVĚDČENÍ

číslo 20181001



titul, jméno a příjmení



— Sušice
datum a místo narození

ukončil vzdělávací program pro průběžné vzdělávání

Číslo akreditace vzdělávací instituce – akreditovaného vzdělávacího programu

AK/I-5/2016 – AK/PV-109/2016 (AK/VE-71/2016)

Název vzdělávacího programu

Úprava obchodních a úředních písemností podle ČSN 01 6910 (prezenční)

Délka kurzu

7 vyučovacích hodin

V Brně 17. května 2018

Radim Martynek v. r.
zástupce vzdělávací instituce

Akreditace
Ministerstva vnitra ČR





Projekt „MODERNÍ ÚŘAD KAŠPERSKÉ HORY“

Prezenční listina účastníků klíčové aktivity KA 1
Personální audit a související vzdělávání úředníků
Garant aktivity: PhDr. Miloš Hrubý, Manager Consulting

Teambuilding: sestavování týmů, rozhodování v týmech, interpersonální vztahy v týmech, řešení vzniklých konfliktních situací v týmech

garant a lektor: **PhDr. Miloš Hrubý**

datum konání: **29. května 2018**

místo konání: **Sport hotel Šumava, Amálie údolí pod K. Horami**

časová dotace: **6 hodin**

	jméno	podpis
1	Petr Málek	
2	Ing. Andrea Staňková	
3	Lenka Doubková	
4	Ing. Jana Slonková	
5	Ing. Roman Bečvář	
6	Bc. Jan Liger	
7	Heleňa Marková	
8	Ing. Petr Kocman	
9	Daniela Stibálová	





•

10	Bc. Marie Kalsrová	Kalsrová
11	Bohuslava Bernardová	Bernardová
12	Tomáš Kožuch	Kožuch
13	Petra Míková, BBUs.	Míková
14	Ivana Musilová	Musilová
15	Mgr. Jitka Skořepová	Skořepová
16	Tereza Halbhuberová	Halbhuberová
17	Radek Nakládal	Nakládal
18	Bc. Martina Hamáková	Hamáková
19	Ing. Martina Prosserová	Prosserová

garant KA 1
lektor

PhDr. Miloslav Hruší

Hruší





projekt: MODERNÍ ÚŘAD KAŠPERSKÉ HORY

garant aktivity: PhDr. Miloš Hrubý

lektor: Ing. Radek Vrňák

téma

(KA 2) – odborné vzdělávání v rámci projektu pro efektivní veřejnou správu (reg. č. projektu CZ.03.4.74/0.0/0.0/16_033/0002984).

časová dotace:

5 hodin

datum konání: 19. 6. 2018

přítomní	podpis
Petr Málek	
Lenka Doubková	
Ing. Andrea Staňková	
Bc. Jan Eger	
Ing. Petr Koeman	
Helena Marková	
Daniela Stibálová	
Bc. Marie Kalsrová	
Bohuslava Bernardová	
Ivana Musilová	
Tomáš Kožuch	
Petra Míková, BBUS.	
Mgr. Jitka Škořepová	
Bc. Martina Hamáková	OMLOVENA
Radek Nakládal	
Ing. Martina Prosserová	

Ing. Radek Vrňák

lektor:

Mgr. Radek Vrňák



