



Analýza současného stavu potřebných oblastí řízení lidských zdrojů

Zpracováno v rámci projektu

**„Zvýšení kvality řízení, finanční řízení a Good Governance
na Městském úřadu Břeclav“**

část C:

„Řízení lidských zdrojů“

Obsah

1. Úvod	4
1. Diagnostický workshop.....	5
Shrnutí výsledků diagnostického workshopu ve vztahu k systému řízení lidských zdrojů.....	6
2. Organizační struktura úřadu ve vazbě na činnosti, agendy a procesy úřadu.....	8
2.1. Očekávaný stav.....	8
2.2. Současný stav	8
2.3. Doporučení	8
3. Tvorba popisů práce pro konkrétní pozice.....	8
3.1. Očekávaný stav.....	8
3.2. Současný stav	8
3.3. Doporučení	8
4. Způsob řízení pravomocí a odpovědností	9
4.1. Očekávaný stav.....	9
4.2. Současný stav	9
4.3. Doporučení	9
5. Plánování počtu pracovníků ve vazbě na další oblasti řízení	9
5.1. Očekávaný stav.....	9
5.2. Současný stav	9
5.3. Doporučení	10
6. Tvorba požadavků a kvalifikaci a kompetence lidí	10
6.1. Očekávaný stav.....	10
6.2. Současný stav	10
6.3. Doporučení	10
7. Řízení kariérového rozvoje	10
7.1. Očekávaný stav.....	10
7.2. Současný stav	10
7.3. Doporučení	11
8. Řízení vzdělávání	11
8.1. Očekávaný stav.....	11
8.2. Současný stav	11
8.3. Doporučení	11
9. Nábor a výběr pracovníků	11
9.1. Očekávaný stav.....	11

9.2.	Současný stav	12
9.3.	Doporučení	12
10.	Fluktuace pracovníků a její vývoj.....	12
10.1.	Očekávaný stav	12
10.2.	Současný stav	12
10.3.	Doporučení	12
11.	Motivační a stimulační nástroje a jejich efektivita	12
11.1.	Očekávaný stav	12
11.2.	Současný stav	12
11.3.	Doporučení	12
12.	Způsob řízení a hodnocení výkonnosti	13
12.1.	Očekávaný stav	13
12.2.	Současný stav	13
12.3.	Doporučení	13
13.	Způsob řízení a hodnocení kompetencí	13
13.1.	Očekávaný stav	13
13.2.	Současný stav	13
13.3.	Doporučení	13
14.	Zadávání a hodnocení úkolů.....	14
14.1.	Očekávaný stav	14
14.2.	Současný stav	14
14.3.	Doporučení	14
15.	Využití stávajícího informačního systému FLUX.....	14
15.1.	Očekávaný stav	14
15.2.	Současný stav	14
15.3.	Doporučení	14
16.	Závěry a doporučení	15
Příloha 1 – Koncepty využití v rámci diagnostického workshopu ...		Chyba! Záložka není definována.

1. Úvod

Tato analýza byla vypracována jako výstup projektu „**Zvýšení kvality řízení, finanční řízení a Good Governance na Městském úřadu Břeclav**“, část C: „**Řízení lidských zdrojů**“ – dále jen „Projekt“.

Rozsah dodávek plněných v rámci projektu je v plné míře definován nabídkou dodavatele a platnou smlouvou na realizaci projektu. Účelem analýzy je tedy identifikovat stávající stav systému řízení lidských zdrojů na Městském úřadu Břeclav – dále jen „Úřad“ - v oblastech, které budou řešeny příslušnou částí Projektu.

Struktura a rozsah analýzy vyplývají ze závazné nabídky předložené zpracovatelem v rámci veřejné soutěže o realizaci Projektu.

Nabídka je zpracována tak, že pro každou analyzovanou oblast stručně popisuje očekávaný stav po realizaci Projektu, stávající stav popisující aktuální situaci Úřadu a navrhuje doporučení, které z již využívaných prvků řízení lidských zdrojů nadále využívat a jak je v rámci projektu doplnit nebo rozvinout.

Analýza vychází z poznatků a závěrů Diagnostického workshopu, z posouzení stávající řídicí dokumentace a záznamů z oblasti řízení lidských zdrojů a z interview a konzultací s personalistkou MÚ Břeclav.

1. Základní definice

Definice vycházejí z metodiky a názvosloví využívaných v sw ATTIS, který má MÚ Břeclav zakoupen a který bude využit pro zpracování výstupů projektu.

Kompetence

Termín kompetence je v českém prostředí definován a využíván mnoha způsoby. V právní terminologii je chápán jako souhrn pravomocí a povinností určitého orgánu, v pedagogice pak jako schopnost nabyté znalosti a dovednosti také využívat. V managementu je termín kompetence používán velmi často ve spojení s celkovou schopností (potenciálem) člověka úspěšně vykonávat zadanou úlohu.

Pro účely tohoto dokumentu definujeme kompetenci následovně:

Kompetence je schopnost trvalého dosahování definovaných výsledků na základě uplatnění požadovaných lidských zdrojů a s respektováním sdílených pravidel a hodnot.

Řízení podle kompetencí

Řízení podle kompetencí je manažerský přístup, který se zaměřuje na vybudování a udržení souladu mezi potenciálem člověka (tedy jeho lidskými zdroji) a výsledky, které se od člověka očekávají. V řízení podle kompetencí může požadavek na vyšší výsledky nastartovat rozvoj potenciálu člověka a naopak, nevyužité rezervy v potenciálu mohou vést k nové formulaci požadovaných výsledků.

Kvalifikační požadavky

Požadované formální vzdělání obvykle dokladované úředním dokumentem – diplomem, certifikátem, osvědčením. Bez splnění kvalifikačních požadavků nelze vykonávat dané pracovní místo.

Lidské zdroje

Potenciál člověka k vykonávání specifických úloh. Pro snazší diagnostiku a rozvoj mohou být děleny do tří kategorií – vlastnosti (vrozené, neměnné), postoje (ovlivňované motivy člověka) a schopnosti (znalosti a dovednosti, lze měnit školením a tréninkem).

Pracovní pozice

Typová pozice v organizační struktuře úřadu, vytváří šablonu pro pracovní místo – pro jednu pozici (referent matriky) může být vytvořeno více totožných pracovních míst.

Pracovní místo

Konkrétní pozice v organizační struktuře úřadu, pro jejíž obsazení je plánován jeden zaměstnanec.

2. Diagnostický workshop

Diagnostický workshop proběhl dne 19. 5. 2014. V úvodu workshopu byli účastníci požádáni, aby písemnou formou shromáždili připomínky a náměty k fungování úřadu. Následně byli seznámeni s metodickým rámcem pro základní diagnostiku – pyramidou vitality a pyramidou firemní kultury (viz Příloha 1) V dalším kroku byly v diskusi všechny shromážděné náměty vysvětleny a kategorizovány dle příslušnosti jednotlivým vitálním znakům nebo parametrům firemní kultury.

Výsledky a závěry z pohledu vitálních znaků ukazuje tabulka 1.

Dynamika	Právní předpisy – prosazování úprav
Stabilita	Mnoho projektů v rámci MěÚ BV, nestíháme práci, systém vymáhání pohledávek, kontrola příspěvkových organizací, nejednotné priority, normy a metriky výkonnosti – nastavení, podceňovaná kontrola, nejednotnost zadání úkolů od vedení města, zvětšující se počet stížností, odmítání nových věcí, účelová občanská sdružení, change management, zvládání procesů změny, hodně projektů, orientace na cíl nebo na cestu, nerovnoměrné zatížení během roku, nárazová práce
Efektivita	Software, výpočetní technika, pomalý internet, nepružnost PC, výpočetní technika – zastaralá a pomalá, kopírka (kapacita), prostorové možnosti OSV, prostorové možnosti – kanceláře a archívy značná přetíženost pracovníků, klid na práci (pátek – neúřední den), nárůst agendy, kompetenční spory oborů MěÚ, přestupky – kompetence, finanční řízení města a příspěvkových organizací, zavádění státního účetnictví, systém řešení přestupkového řízení na OSV, zátěž nedořešených úkolů z minulosti
Užitečnost	Chybí zpětná vazba od klientů, vytýčit strategické cíle, mnoho projektů v rámci MěÚ BV

Tabulka 1 – Problémy a náměty související s vitálními znaky organizace

Výsledky a závěry z pohledu parametrů firemní kultury ukazuje tabulka 2.

Integrace	
Kooperace	Mezilidské vztahy, vztahy mezi kolegy, zlepšení vnitřní komunikace
Habilitace	Různá úroveň znalostí
Motivace	Hodnocení zaměstnanců, dodržování vnitřních předpisů, náročná vedoucí (trvám na pokynech), systém odměňování, více motivačních nástrojů, nervozita a tlak před volbami, vnější motivace
Orientace	Lepší přístup ke změnám
Definice	

Shrnutí výsledků diagnostického workshopu ve vztahu k systému řízení lidských zdrojů

Naprostou většinu problémů a námětů v oblasti vitálních znaků zařadili účastníci workshopu na úroveň stability a efektivity. Oblast stability ukazuje zejména na nutnost jasného nastavení priorit a z nich vyplývajících ukazatelů výkonnosti - včetně ukazatelů zaměřených na zapojení zaměstnanců do projektů úřadu – a současně na posílení zpětných vazeb v systému řízení. Úlohou těchto zpětných

vazeb je nejen orientovat a motivovat zaměstnance ve vztahu k měnícím se cílům a prioritám, ale také účinně bránit přetížení pracovníků úřadu zapojením v rozvojových projektech na úkor jejich primárních pracovních povinností.

Oblast efektivity ukazuje opět na přetíženost pracovníků a nedostatek času na primární pracovní úkoly, dílčí připomínky se týkají pracovního vybavení – výpočetní techniky, pracovních prostor apod.

Důležité náměty byly identifikovány v oblasti užitečnosti – jedná se především o vytyčení jasných strategických cílů vyplývajících z identifikovaných potřeb klíčových subjektů – občanů, volených zástupců, státu a dalších. Na základě jasně definovaných strategických cílů by pak bylo možné adekvátně rozhodovat o skutečné potřebě a prioritách realizovaných projektů. Bez vyřešení uvedených problémů na úrovni užitečnosti nelze uvažovat o systémovém vyřešení problémů a námětů na vyšších patrech pyramidy vitality.

V oblasti firemní kultury byly identifikovány problémy a náměty v oblasti kooperace – tedy schopnosti spolupracovat – tyto problémy však mají často skutečnou příčinu v nejasně vymezených pracovních povinnostech a vztazích (tedy v procesech a v projektech). Dále účastníci poukazovali na rozdílnou úroveň znalostí (která má dopad na rozdílnou úroveň výkonu úředníků). Nejvíce námětů pak bylo zařazeno do oblasti motivace zaměstnanců – zde se jedná především o více motivační systém odměňování, hodnocení zaměstnanců i o pestřejší sadu motivačních nástrojů.

Z pohledu systému rozvoje lidských zdrojů vyplývají následující doporučení:

- Zavést spravedlivé a motivující hodnocení zaměstnanců vycházející z jasně nastavených cílů, úkolů a priorit a také za jasně definovaných požadavků na potřebné znalosti a dovednosti
- Rozšířit rejstřík motivačních nástrojů včetně více motivujícího systému odměňování
- Zlepšit práci vedoucích pracovníků v oblasti orientace a motivace pracovníků související zejména s realizací změn a rozvojových projektů

Optimální nastavení systémů lidských zdrojů je podmíněno realizací dalších opatření, které svým charakterem sice nespádají do oblasti řízení lidských zdrojů, ale přímo ji ovlivňují. Jedná se zejména o tyto oblasti:

- Vytyčení strategických cílů, priorit a zavedení strategického řízení, které bude cíle a priority cyklicky aktualizovat
- Optimalizace procesů zaměřená zejména na procesy vyžadující součinnost více organizačních jednotek. Tuto oblast je nutné řešit integrálně s řízením projektů, které s rutinními procesy úřadu sdílí zdroje.

Z doporučení vyplývá potřeba těsné koordinace části projektu, která se zabývá rozvojem lidských zdrojů s částmi projektu, které řeší strategické a procesní řízení.

2. Organizační struktura úřadu ve vazbě na činnosti, agendy a procesy úřadu

2.1. Očekávaný stav

Organizační struktura úřadu by měla respektovat požadavky na lidské zdroje, které budou vycházet z optimalizovaných procesů. Na základě procesní analýzy mohou být doporučeny dílčí změny organizační struktury včetně zahrnutí maticových prvků řízení (procesní a projektové týmy). Měly by být zavedeny nástroje pro změny organizační struktury ve vazbě na průběžné zlepšování procesů úřadu.

2.2. Současný stav

Stávající organizační struktura je podrobně popsána v Organizačním řádu Městského úřadu Břeclav. Definuje odpovědnosti a pravomoci vedoucích pracovníků úřadu, vymezuje působnosti jednotlivých odborů.

2.3. Doporučení

Z pohledu projektu by bylo vhodné, aby organizační struktura, resp. organizační řád, zahrnovaly mechanismy pro zřizování mezifunkčních týmů (procesní a projektové týmy, CAF tým...) včetně vymezení řídicích vazeb mezi pracovníkem, jeho stálým nadřízeným a vedoucími týmů, v kterých je pracovník zařazen.

Toto doporučení se týká především procesního a projektového řízení, proto by mělo vyplynout především z části projektu, která se zabývá **procesním řízením**.

3. Tvorba popisů práce pro konkrétní pracovní místa

3.1. Očekávaný stav

Popisy pracovních míst budou zahrnovat všeobecný popis pracovního místa zahrnující popis hlavních pravomocí a odpovědností. Popis pracovního místa bude dále doplněn o podrobný popis pracovních činností vyplývajících z procesní mapy (tento popis může být součástí řídicí dokumentace, se kterou budou pracovníci seznamováni – procesní směrnice).

Popis pracovního místa bude zahrnovat kompetenční model (obsahující zejména požadované znalosti a dovednosti specifické pro danou pozici) a také návrh ukazatelů výkonnosti, podle kterých bude měřena a hodnocena výkonnost pracovníka na daném místě.

Dodané řešení by mělo zahrnovat také mechanismy pro tvorbu a úpravy všech prvků popisu práce pro konkrétní pozice. Tyto mechanismy budou zpracovány formou návrhu směrnice.

3.2. Současný stav

Za tvorbu popisů práce jsou odpovědní příslušní nadřízení pracovníci (tajemník úřadu a vedoucí odboru). Tato povinnost je obecně definována v organizačním řádu. Není přesně specifikováno, jak co má popis pracovní pozice přesně obsahovat – zejména s ohledem na procesní řízení, řízení kompetencí a ukazatele výkonnosti.

3.3. Doporučení

Tvorbu popisu pracovní pozice bude nutné v rámci projektu úzce koordinovat s dodavatelem řešení v oblasti procesního řízení. Výstupem této části by měla být definice procesních rolí, které tvoří základní stavební kámen popisu pracovní pozice.

Řídící dokumentace úřadu by měla být doplněna o příslušnou směrnici řízení lidských zdrojů, která by definovala prvky a postupy komplexního popisu pracovní pozice včetně upřesněných povinností vedoucích zaměstnanců a majitelů procesů. Samotné „technické“ řešení bude do značné míry vyplývat z funkcionality programu ATTIS, který bude pro kompletní popis pracovní pozice využit.

Popisy práce by měly být aktualizovány na základě výsledků části projektu, která se zabývá **procesním řízením**.

4. Způsob řízení pravomocí a odpovědností

4.1. Očekávaný stav

Vymezení hlavních pravomocí i odpovědností pracovníků Úřadu bude i nadále vyplývat z Organizačního řádu Úřadu. Současně ale ve vazbě na zavádění procesního řízení bude možné tyto pravomoci a odpovědnosti jednoznačně distribuovat na výkonnou úroveň jednotlivých procesů. Procesní model by měl jednoznačně odlišovat činnosti typu „vykonává“ (odpovědnost za výkon) od činností typu „rozhoduje“, „schvaluje“ či „zastupuje“.

4.2. Současný stav

Organizační řád a Pracovní řád definují odpovědnosti a pravomoci vedoucích pracovníků úřadu a obecné pravomoci a odpovědnosti zaměstnance a úředníka. Nejsou definovány mechanismy delegování pravomocí a zodpovědností na nižší úrovně řízení.

4.3. Doporučení

I v této části projektu bude nutné koordinovat postup s realizací části projektu v oblasti procesního řízení. Popis procesů by měl vycházet ze stávající definice pravomocí a odpovědností, optimalizace procesů může navrhnout tyto pravomoci a odpovědnosti změnit na úrovni dílčích procesů. Následně pak mohou být upraveny definice pravomocí a odpovědností i na úrovni rolí a pracovních míst.

Je potřeba ?

5. Plánování počtu pracovníků ve vazbě na další oblasti řízení

5.1. Očekávaný stav

Počet pracovníků by v optimalizované linii služby – procesy – činnosti – pracovní místa měl i v této části vycházet z výstupů projektu zabývajících se **procesním řízením**. Návrh počtu pracovníků by měl vycházet z garantované kapacity úřadem poskytovaných služeb, jejichž vykonávání je procesně optimalizováno včetně stanovení požadovaných lidských kapacit pro jednotlivé činnosti. Průběžná optimalizace počtu pracovníků by měla vycházet z průběžné optimalizace procesů s respektováním strategie rozvoje města. Počty pracovníků jsou již nyní porovnávány formou benchmarkingu se srovnatelnými úřady z důvodu optimalizace počtů zaměstnanců (jde i o prevenci přetížení pracovníků při nedostatečném personálním obsazení).

5.2. Současný stav

Stávající počty pracovníků vycházejí z požadavků vedoucích jednotlivých odborů. Jsou stanoveny na základě dlouhodobé zkušenosti s poskytováním požadovaných služeb. Úřad je již dva roky zapojen do programu benchmarkingu.

5.3. Doporučení

Plánování počtů pracovníků by mělo být provázáno s procesním i s projektovým řízením. Počet pracovníků by měl být plánován i vyhodnocován na základě plánované kapacity poskytovaných služeb. Proces personálního plánování by měl být provázán s procesním řízením resp. se zlepšováním procesů.

6. Tvorba požadavků a kvalifikaci a kompetence lidí

6.1. Očekávaný stav

Pro všechna pracovní místa budou vytvořeny kompetenční modely, které budou zahrnovat požadavky formální vzdělání – kvalifikaci – i požadavky na další typy lidských zdrojů – zejména znalosti, dovednosti a postoje. Kompetenční modely budou navazovat na již využívané kompetenční modely, které budou doplněny o další typy zdrojů a o odborné schopnosti. Bude zpracován kmenový kompetenční model úřadu, který bude zahrnovat typové kompetenční modely rolí a pozic. Z tohoto modelu pak budou vytvářeny individuální kompetenční modely jednotlivých pracovníků.

Pro celou oblast bude zpracována metodika tvorby a správy kompetenčních modelů a hodnocení kompetencí.

6.2. Současný stav

Požadavky na kvalifikaci lidí zpracovává personální úsek po dohodě s příslušnými vedoucími odborů.

V současné době využívá MU Břeclav kompetenční model manažera a kompetenční model odborného pracovníka. Oba modely obsahují „měkké“ kompetence, nejsou zpracovány odborné kompetence ani tzv. „tvrdé“ manažerské kompetence. Není zpracována metodika pro tvorbu kompetenčních modelů ani nejsou stanoveny odpovědnosti za tuto oblast.

6.3. Doporučení

Řešení této oblasti je těsně provázáno s výstupy části B Projektu – Procesní řízení. Základem kompetenčního modelu by měly být procesní role a pro ně definované základní úlohy, které by měly definovat „výkonovou“ složku kompetence - (výstup části B Projektu). Pro návrh kompetenčního modelu by měl být dopracován komplexní číselník lidských zdrojů využívaných v rámci Úřadu (zahrnující schopnosti, postoje a v přiměřené míře i vlastnosti). Jako základ číselníku mohou být využity stávající kompetenční modely, které je třeba doplnit zejména o odborné a „tvrdé“ manažerské kompetence.

7. Řízení kariérového rozvoje

7.1. Očekávaný stav

Kariérový rozvoj bude vycházet z jasně definovaných pravidel Úřadu. Bude respektovat požadavky strategického rozvoje a zlepšování procesů. Bude navázán výsledky hodnocení výkonu a hodnocení kompetencí a současně respektovat individuální preference pracovníků.

7.2. Současný stav

Kariérový rozvoj je v současné době upraven pouze obecnými pravidly v kolektivní smlouvě. Možnosti vertikálních kariér jsou v rámci Úřadu omezeny – obvykle se jedná o postup na místa vedoucích pracovníků, kteří odchází do důchodu nebo k jinému zaměstnavateli (spíše výjimečně). Na vedoucí pozice se lidé připravují předem, vždy však musí úspěšně projít výběrovým řízením. Již v současné době

době využívá Úřad tzv. horizontální kariéry – pracovníci úřadu mají v případě zájmu možnost přejít na jiné místo stejné úrovně – pokud prokáží splnění kvalifikačních požadavků. Princip horizontálních kariér se uplatňuje i při zařazování pracovníků Úřadu do projektů.

7.3. Doporučení

Pravidla kariérového rozvoje by měla být součástí standardní řídicí dokumentace úřadu – např. Pracovního řádu. Měla by přesněji definovat pravidla vertikálního kariérového rozvoje (např. výběr následovníků na vedoucí pozice a jejich vzdělávání), ale i pravidla rozvoje horizontálního (zařazování do projektových týmů, pravidla přestupu na jiné pozice apod.). Plánování kariérového rozvoje by mělo být navázáno na kvalifikační profil a výsledky hodnocení kompetencí – závěry hodnocení by měly obsahovat i doporučení pro rozvoj kariéry hodnoceného.

8. Řízení vzdělávání

8.1. Očekávaný stav

Vzdělávání bude vycházet ze vzdělávacích potřeb identifikovaných v rámci strategických potřeb rozvoje úřadu, z plánů kariérového rozvoje, z podnětů získaných ze zlepšování procesů i z podnětů z hodnocení výkonu a hodnocení kompetencí. Za plánování, realizaci a hodnocení vzdělávání bude zodpovědný personální úsek za úzké spolupráce s nadřízenými pracovníky. Vzdělávací programy budou v rozumné míře provázány s kompetenčními modely – mělo by být vždy jasné, jaké složky prvky kompetenčního modelu příslušný vzdělávací program rozvíjí a do jaké míry vzdělávání splnilo své cíle.

8.2. Současný stav

V současné době probíhá plánování požadavků na vzdělávání (formulář „Požadavky na rozvoj“). Struktura tohoto dotazníku respektuje jednotlivé typy dovedností a může být dále využita při tvorbě kompetenčního modelu úřadu. Existuje zákonná povinnost vzdělávání úředníků – celkem 18 dní během 3 let. Plánování vzdělávání již současné době navazuje na hodnocení zaměstnanců, není zde jednoznačná vazba na kompetenční modely. Hodnocení vzdělávání provádí pers. úsek na základě zpětnovazebních dotazníků. Spíše ojediněle je již v současné době zpracováván „Report ze vzdělávací akce“.

8.3. Doporučení

Propojit stávající systém identifikace vzdělávacích potřeb a plánování vzdělávání s inovovaným kompetenčním modelem, identifikaci vzdělávacích potřeb těsněji propojit s hodnocením výkonu a s hodnocením kompetencí. Zpětnou vazbu k účinnosti vzdělávání neprovádět pouze krátkodobě bezprostředně po ukončení kurzu, ale i dlouhodobě na základě hodnocení výkonu a hodnocení kompetencí. Hodnocené účinnosti vzdělávání zavést jako povinnou součást vzdělávacího procesu.

9. Nábor a výběr pracovníků

9.1. Očekávaný stav

Projekt by měl díky přesnějším popisům pracovního místa a kompetenčním modelům umožnit přesněji identifikovat požadavky na nové pracovníky a posuzovat, do jaké míry se uchazeči o místo s požadavky shodují.

9.2. Současný stav

V současné době je zpracovávána specifikace požadavků na pracovní místo v rozsahu dle zákona o úřednících. Před ukončením zkušební lhůty příslušný vedoucí odboru zpracuje zprávu, ve které doporučí, zda nového zaměstnance přijmout nebo nepřijmout do trvalého pracovního poměru a současně doporučí další vzdělávání zaměstnance. Tato zpráva není formalizována – nemá definovanou požadovanou podobu ani není povinně vyžadována.

9.3. Doporučení

Navrhnout a zavést postup (proces) náboru a výběru (v souladu se Zákonem o úřednících), který bude propojený na kompetenční modely. Postup by měl být rozpracován až do etapy vyhodnocení adaptace a rozhodnutí o výsledku zkušební lhůty (Již je v praxi prováděno, nejsou ale zpracována konkrétní pravidla). Proces by měl obsahovat standardní mechanismy hodnocení kompetencí a hodnocení výkonu.

10. Fluktuace pracovníků a její vývoj

10.1. Očekávaný stav

Fluktuace je v současné době určena především odchody pracovníků úřadu do důchodu z pohledu úřadu nevyžaduje žádné zlepšení.

10.2. Současný stav

Viz výše

10.3. Doporučení

Viz výše.

11. Motivační a stimulační nástroje a jejich efektivita

11.1. Očekávaný stav

Bude vytvořen systém podporující motivaci (vnitřní podněty) o stimulaci (vnější podněty). Budou zavedena systemizovaná motivační schémata. Pro každou pozici budou definovány motivační nástroje podporující minimálně rozvoj potenciálu, řízení výkonu a podporu iniciativy.

11.2. Současný stav

Jako finanční motivační nástroj je v současné době využíváno osobní hodnocení – zpravidla bez vazby na skutečně dosahovaný výkon. Poskytováno je jako pevná součást platu po 3 měsících pracovního poměru. Osobní hodnocení přiznává vedoucí odboru, schvaluje tajemník úřadu. Osobní hodnocení se snižuje se pouze jako sankce - při závažných porušeních pracovních povinností. Dalším motivačním nástrojem jsou mimořádné odměny - poskytují se při práci nad rámec běžné pracovní náplně. Úřad využívá i nefinanční benefity, které jsou poskytovány pouze plošně bez vazby na plnění pracovních povinností a dosahovaný výkon.

11.3. Doporučení

Využití motivačních nástrojů by mělo být navázáno na výsledky hodnocení výkonu a hodnocení kompetencí. Do manažerských kompetencí je vhodné zahrnout i schopnost správně identifikovat a využívat odpovídající motivační nástroje - včetně nefinančních - a vzdělat manažery v této kompetenci. Definovat motivační schémata podporující rozvoj potenciálu člověka, jeho výkonnost a iniciativu. Jedná se konkrétně o stanovení motivačních nástrojů – finančních i nefinančních benefitů

(mzda navázaná na osvojení nových schopností, iniciativu, hodnocení externími i interními klienty, poskytování nefinančních benefitů – včetně vzdělávání – nikoli plošně, ale na nákladě dosahovaných výsledků).

12. Způsob řízení a hodnocení výkonnosti

12.1. Očekávaný stav

Ve vazbě KPIs procesů budou pro každé pracovní místo stanoveny ukazatele výkonnosti zaměřená na množství, efektivitu a kvalitu odvedené práce a na spokojenost klienta – zákazníka. Uvedené ukazatele budou navrženy tak, aby výsledky hodnocení výkonnosti bylo možné využít pro výpočet pohyblivé složky mzdy (pokud se vedení úřadu rozhodne tuto možnost využít).

12.2. Současný stav

Nejsou využívány žádné ukazatele výkonnosti, které by definovaly požadovanou výkonnost zaměstnance a umožňovaly hodnocení výkonu.

12.3. Doporučení

Pro každého pracovníka by mělo být stanoveno cca 3 - 5 ukazatelů výkonnosti. Důležité je, aby je pracovník ukazatelům rozuměl, měl možnost plně ovlivnit plnění těchto ukazatelů a současně také možnost průběžně kontrolovat, jak se mu průběžně daří ukazatele plnit.

13. Způsob řízení a hodnocení kompetencí

13.1. Očekávaný stav

Budou zavedeny inovované kompetenční modely s jasně definovanými znaky plnění kompetence. Kompetenční modely budou součástí popisu pracovních míst. Rozvoj kompetencí bude navázán na rozvoj procesů. Bude zavedena jasná metodika pro hodnocení kompetencí. Proces hodnocení kompetencí bude podporován sw ATTIS.

13.2. Současný stav

Hodnocení kompetencí již 2 roky probíhá, je zpracována metodika. Je definován a využíván jednoduchý kompetenční model pro tzv. „měkké“ kompetence. U všech kompetencí ale nejsou stanovena jasná kritéria pro hodnocení. Proces hodnocení kompetencí je vyhodnocován personálním úsekem a výsledky jsou zpracovávány jako podklad pro plánování rozvoje zaměstnanců. Ze strany pracovníků úřadu se objevuje názor, že stávající modely nevypovídají o skutečném výkonu a dosažených i kompetencích.

13.3. Doporučení

Je vhodné využít stávající kompetenční model tzv. měkkých kompetencí, se kterým jsou již vedoucí i zaměstnanci seznámeni a mají zkušenosti s jeho využíváním. Pro kompetence je třeba definovat jednoznačné škály definující požadovanou úroveň a umožňující hodnocení kompetencí – cílem by mělo být minimalizovat subjektivní hodnocení.

14. Zadávání a hodnocení úkolů

14.1. Očekávaný stav

Plnění úkolů a dodržování termínů je bude propojeno s reportem o plnění termínů v Ginnisu a hodnocením úkolů v rámci projektového týmu. Agregovaná data budou využívána pro reportování plnění KPIs v programu ATTIS a využita pro hodnocení výkonu.

14.2. Současný stav

Rutinní termíny vyplývající z opakovaných činností (procesů) jsou sledovány v programu Ginnis. Vedoucí odboru má možnost v tomto programu kontrolovat dodržování termínů. Sledování úkolů se využívá se v projektech, kde hodnotí se na úrovni projektového týmu. Obecně není zadávání a kontrola úkolů považována za problém.

14.3. Doporučení

Zahrnout údaje o plnění úkolů do reportingu a hodnocením výkonu .

15. Využití stávajícího informačního systému FLUX

15.1. Očekávaný stav

Program ATTIS bude integrován se stávajícím personálním SW FLUX, ve kterém bude i nadále vedena primární personální evidence i řízení systemizace pracovních míst úřadu. Program ATTIS bude podporovat zejména popis pracovních míst ve vazbě na odpovědnost v procesech, budou v něm vytvářeny kompetenční modely i modely výkonnosti a rovněž předpokládáme, že bude využíván k podpoře hodnocení kompetencí i hodnocení výkonu a provázáním výsledků obou hodnocení s výpočtem pohyblivých složek mzdy a s řízením osobního rozvoje pracovníků úřadu.

15.2. Současný stav

V personálním systému FLUX je vedena základní evidence zaměstnance (unikátní osobní číslo). Není zde vedena systemizovaná evidence pracovních míst. V programu FLUX umožňuje vedení požadavků na vzdělání pracovníka a evidenci, do jaké míry tyto požadavky pracovník naplňuje. Dále program FLUX umožňuje zařazení pracovníků na příslušný odbor a nákladové středisko. Program umožňuje i vytváření organizační struktury, ale tato funkcionality není zatím využívána. Program neumožňuje přímo identifikovat vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Pracovní pozice jsou zatříděny dle číselníku KZAM, toto zatřídění je požadováno zachovat. Program umožňuje odlišit název pracovního místa od názvu pracovní pozice (název pozice vyplývá z číselníku KZAM). Program FLUX neumožňuje vytvářet komplexní popisy pracovních míst (pracovní náplně).

15.3. Doporučení

Primární evidence personálních údajů bude vedena v programu FLUX. Program ATTIS bude využíván pro evidenci a řízení prvků souvisejících s řízením výkonnosti pracovníků. Doporučené základní rozdělení funkcionality mezi oba systémy ukazuje následující tabulka:

Funkce	FLUX	ATTIS	Poznámky
Evidence Jména a Příjmení a os. čísla zaměstnance,	ANO	ANO	Primární data FLUX
Další personální údaje zaměstnance	ANO	NE	
Zařazení zaměstnance na pracovní místo	ANO	ANO	Primární data FLUX
Zatřídění pracovního místa dle	ANO	ANO	Primární data FLUX

pracovní pozice (KZAM)			
Platové zařazení zaměstnance	ANO	NE	
Číselník pracovních míst včetně základního popisu a vazeb na pozice a role	NE	ANO	
Základní kvalifikační požadavky – požadované vzdělání a zákonná školení jinde	NE	NE	Vedeno v SW:
Kompetenční modely – požadavky na specifické znalosti a dovednosti	NE	ANO	
Požadavky na výkon (KPIs)	NE	ANO	
Komplexní popis pracovního místa	NE	ANO	Včetně výstupních tištěných sestav
Organizační struktura – včetně řídicích vztahů nadřízenost – podřízenost	NE	ANO	
Podpora hodnocení výkonnosti s možností výpočtu variabilní složky mzdy	NE	ANO	
Archivace výsledků hodnocení výkonnosti a hodnocení kompetencí zaměstnanců	NE	ANO	

Konkrétní řešení vyžaduje podrobnější programátorskou analýzu před vytvořením datových můstků. Ze strany úřadu bude potřebné zajistit součinnost s dodavatelem systému FLUX.

16. Závěry a doporučení

Analýza prokázala, že Městský úřad Břeclav již v současnosti využívá řadu moderních prvků řízení lidských zdrojů, jako jsou například hodnocení zaměstnanců, využívání mezifunkčních projektových týmů nebo princip horizontálních kariér. Řada těchto prvků je využívána intuitivně, bez jasně definovaných pravidel, což může bránit jejich efektivnímu celoplošnému využití v rámci úřadu i v hodnocení jejich efektivnosti a následném zlepšování. Projekt by se proto měl zaměřit i na vytvoření jednotných formalizovaných metodik a postupů. Vedoucím i zaměstnancům ve vhodné komunikovat, že se nejedná o bezúčelné zvyšování administrativy, ale o zvyšování efektivity systému řízení lidských zdrojů, které bude ve výsledku prospěšné Úřadu jako celku i každému konkrétnímu zaměstnanci.

Část „C“ projektu, která se týká řízení lidských zdrojů, je úzce provázána z částí „B“ zaměřené na optimalizaci procesů a částí „A“, která podporuje strategické řízení. Zejména část „B“ by měla pro řízení lidských zdrojů poskytovat klíčové vstupy - definici procesních rolí, ukazatele výkonnosti procesů, požadavky na znalosti a dovednosti lidí i podrobné popisy vykonávání práce (procesní modely). Včasná dodávka uvedených vstupů a koordinace prací mezi dodavateli částí „B“ a „C“ projektu je podmínkou kontinuity řešení projektu jako celku.



PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz