



Moderní a otevřený úřad Veltrusy VZ003

4. Audit personálních procesů

v rámci projektu Moderní a otevřený úřad Veltrusy
registrační číslo: CZ.03.4.74/0.0/0.0/16_033/0002989

Název programu: Operační program Zaměstnanost

Název žadatele: Město Veltrusy

Datum vyhotovení: 14. 02. 2019



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

OBSAH

1.	Základní údaje	2
2.	Úvod	3
3.	Metodický přístup ke zpracování části 4. Audit personálních procesů	4
3.1	Fáze 1: sběr podkladů a dat	4
3.2	Fáze 2: analýza podkladových dokumentů	4
3.3	Fáze 3: nastavení a hodnocení personálních procesů	4
4.	Nastavení a hodnocení personálních procesů.....	5
4.1	Plánování lidských zdrojů	6
4.2	Nábor nového zaměstnance.....	7
4.3	Adaptace nového zaměstnance	8
4.4	Hodnocení a motivace zaměstnanců	9
4.5	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	10
4.6	Ukončení pracovního poměru zaměstnance.....	11
5.	Seznam zkratk	13
6.	Seznam tabulek	14
6.1	Seznam tabulek.....	14
7.	Přílohy.....	15



1. ZÁKLADNÍ ÚDAJE

Název projektu: Moderní a otevřený úřad Veltrusy VZ003
registrační číslo: CZ.03.4.74/0.0/0.0/16_033/0002989

Část projektu: 4. Audit personálních procesů

Objednatel:

Název: Město Veltrusy (dále také „Zadavatel“)

Adresa: Palackého 9,
277 46 Veltrusy

Kontaktní osoba: Mgr. Filip Volák, starosta

Dodavatel:

Název: BDO Advisory s.r.o. (dále také „Zpracovatel“)

Adresa: Karolinská 661/4
186 00 Praha 8

Kontaktní osoba: Ing. Petr Štětka, manager



2. ÚVOD

Záměrem projektu Moderní a otevřený úřad Veltrusy VZ003 reg.č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/16_033/0002989 (dále jen „Projekt“) je zvýšení akceschopnosti a efektivity Městského úřadu (dále jen „MěÚ“) Veltrusy, v oblasti strategického plánování a operativního řízení. Dílčími cíli Projektu jsou konkrétní aktivity vedoucí ke zvýšení využívání kapacit úřadu s důrazem na zvýšení kompetencí pracovníků a vybudování zázemí pro projektové a procesní řízení, vedení a řízení zaměstnanců cestou zlepšení interní komunikace a zvyšováním kvality procesů. Projekt je rozdělen do následujících jedenácti částí:

1. Vyhodnocení vytiženosti jednotlivých pracovníků,
2. Vyhodnocení úrovně potenciálů potřebných kompetencí vedoucích pracovníků,
3. Vyhodnocené úrovně potenciálu potřebných kompetencí řádových pracovníků,
4. Audit personálních procesů,
5. Nová organizační struktura,
6. Analýza pracovních smluv,
7. Analýza směrnic úřadu,
8. Kompetenční model úřadu,
9. Popis pracovních míst,
10. Aktualizované pracovní náplně,
11. Systém hodnocení a odměňování.

Čtvrtá část Projektu Audit personálních procesů (dále jen „Čtvrtá část“) se zabývá auditem personálních procesů MěÚ Veltrusy. Zpracovatel revidoval využívané procesy týkající se oblasti plánování lidských zdrojů, nábory a adaptace nových zaměstnanců, hodnocení a motivace zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, ukočení pracovního poměru zaměstnance. Zpracovatel zhodnotil stávající stav v těchto oblastech a navrhnul k nim vhodná optimalizační opatření.

Projekt Moderní a otevřený úřad Veltrusy VZ003 registrační číslo: CZ.03.4.74/0.0/0.0/16_033/0002989 vznikl díky finančnímu příspěví Evropské unie prostřednictvím Operačního programu Zaměstnanost.



3. METODICKÝ PŘÍSTUP KE ZPRACOVÁNÍ ČÁSTI 4. AUDIT PERSONÁLNÍCH PROCESŮ

Kapitola uvádí metodický přístup společnosti BDO Advisory s.r.o. ke zpracování Čtvrté části realizované v rámci Projektu.

3.1 Fáze 1: sběr podkladů a dat

V rámci této podkapitoly jsou shrnuty podklady, z nichž bylo při zhotovení Čtvrté části Projektu vycházeno. Provedená analýza byla založena převážně na:

- podkladech a souborech poskytnutých Zadavatelem (vnitřní předpisy, organizační řád, pracovní řád, vnitřní platový předpis, pracovní smlouvy, dohody o pracovní činnosti, dohody o provedení práce, další dokumenty),
- podkladech, veřejně dostupných zdrojích a dobré praxi Zpracovatele z realizace zakázek s obdobným předmětem plnění.

Uvedené podklady byly doplněny o informace získané z jednání se zástupci vedení města Veltrusy, ze strukturovaných rozhovorů s deseti zaměstnanci MěÚ Veltrusy (z celkového počtu 15), z e-mailové a telefonické komunikace.

3.2 Fáze 2: analýza podkladových dokumentů

Podkapitola popisuje fázi, v rámci níž došlo k analýze podkladových materiálů a k vlastnímu šetření.

Na základě obdržených podkladů a veřejně dostupných zdrojů informací byly provedeny následující práce:

- analýza vnitřních předpisů,
- analýza organizačního řádu,
- analýza pracovního řádu,
- analýza vnitřního platového předpisu,
- analýza pracovních smluv, dohody o pracovní činnosti a dohod o provedení práce,

Všechny obdržené a analyzované podklady jsou součástí přílohy č. 1.

3.3 Fáze 3: nastavení a hodnocení personálních procesů

Na základě provedených analýz byl vypracován návrh opatření v oblasti personalistiky a řízení lidských zdrojů.



4. NASTAVENÍ A HODNOCENÍ PERSONÁLNÍCH PROCESŮ

Cílem této kapitoly je analýza současných personálních procesů MěÚ Veltrusy. Následující podkapitoly a části obsahují informace vycházející z analytických prací vykonaných Zpracovatelem. Přehled procesů řízení lidských zdrojů, které jsou předmětem analýzy současného stavu, je včetně jejich stručné charakteristiky uveden v následující tabulce.

Tabulka 1 Přehled procesů řízení lidských zdrojů

Proces řízení lidských zdrojů	Obecná charakteristika procesu
Plánování lidských zdrojů	Plánování náborových potřeb s ohledem na plánovanou a neplánovanou fluktuaci zaměstnanců, případně s ohledem na zvýšení či snížení agendy přenesené či nepřenesené působnosti MěÚ Veltrusy.
Nábor nového zaměstnance	Volba zdrojů vhodných k zajištění dostatečného množství odpovídajících uchazečů na uvolněná nebo nově vytvořená pracovní místa. Způsob organizace výběrových řízení, použité metody výběru, práce s profesními životopisy, pohovory, ověřování způsobilosti, dovedností a znalostí uchazečů.
Adaptace nového zaměstnance	Metodická podpora vedoucího zaměstnance vedoucí k úspěšnému a kvalitnímu zapracování nového zaměstnance a jeho začlenění do pracovního kolektivu. Součástí procesu je zhodnocení úspěšnosti adaptačního procesu.
Hodnocení a motivace zaměstnanců	Popis nástrojů ovlivňování pracovního výkonu a motivace zaměstnanců, tzn. vytvoření platformy pro stanovování konkrétní výše platu (pevné i pohyblivé složky) a pravidel pro poskytování zaměstnaneckých výhod (stravování, aktivity volného času, kulturní akce, služby poskytované zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům apod.) i nástrojů, které poskytují formální platformu pro sebehodnocení zaměstnance a poskytování zpětné vazby hodnocenému zaměstnanci ze strany nadřízeného ohledně pracovního výkonu, kompetencí a chování. Identifikace podkladů pro odměňování zaměstnanců, a jejich následné vzdělávání a další rozvoj.
Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb zaměstnanců, plánování a hodnocení účinnosti vzdělávacích programů. Rozšiřování dovedností a zvyšování kvalifikace zaměstnanců v rozsahu zákonem a vyhláškami stanovených školení, dále pak dalších rozvojových aktivit nad rámec zákonných školení.
Ukončení pracovního poměru zaměstnance	Způsob, jakým dochází k ukončení pracovního poměru v případě podání výpovědi, odchodu do důchodu či na rodičovskou dovolenou. Identifikace realizovaných administrativních činností při odchodu zaměstnance a návaznosti hodnocení zaměstnanců na stabilitu jejich pracovní pozice.

Zdroj: Vlastní zpracování



Každý proces řízení lidských zdrojů MěÚ Veltrusy je hodnocen jednak z hlediska formální podpory procesu na MěÚ Veltrusy (zda je proces na úřadu definován, zda má proces formální podporu pro aplikaci v praxi např. ve formě metodického pokynu, pravidel, formuláře apod.), jednak z hlediska praktického zajištění a způsobu práce s procesem v podmínkách MěÚ Veltrusy (jak starosta a místostarosta pracují s daným procesem).

Pro každý proces je uvedeno rovněž jeho celkové hodnocení stávající úrovně s ohledem na cílový stav vyjadřující optimální úroveň zajištění procesu v podmínkách MěÚ Veltrusy:

- hodnota 1 – personální proces není prováděn,
- hodnota 2 – personální proces je prováděn částečně s významnými nedostatky (jsou pokryty základy oblasti),
- hodnota 3 – personální proces je prováděn standardně s dílčími nedostatky,
- hodnota 4 – personální proces je prováděn dle nejlepší praxe.

4.1 Plánování lidských zdrojů

Popis současného stavu procesu plánování lidských zdrojů vykonávaného v rámci MěÚ Veltrusy je včetně hodnocení uveden v následující tabulce.

Tabulka 2 Proces plánování lidských zdrojů

Popis plánování lidských zdrojů		Hodnocení
Současný stav	<p>Plánování lidských zdrojů na úřadě není zajištěno systémově a není upraveno vnitřním aktem řízení, což vede k nejednotnému přístupu k plánování lidských zdrojů v rámci MěÚ Veltrusy.</p> <p>Starosta (případně místostarosta) města je odpovědnou osobou za personální zajištění činnosti MěÚ Veltrusy. Na identifikovanou potřebu nábory nového zaměstnance reaguje zpravidla operativně. Na základě jeho rozhodnutí jeho zahájeno výběrové řízení.</p> <p>V rámci MěÚ Veltrusy standardně nedochází k rozšiřování agendy jednotlivých zaměstnanců. Nicméně roste míra jejich vytiženosti, a to zejména v důsledku legislativních změn a s tím souvisejících proměn počtu a struktury prováděných administrativních úkonů v rámci přidělené agendy.</p> <p>Z výše zmíněných důvodů je nejobvyklejší příčinou nábory nahrazení odcházejícího zaměstnance, a nikoliv vytvoření nové pracovní pozice. Fluktuace zaměstnanců v produktivním věku je na úřadě relativně nízká, a tak významná část nábory je realizovaná v reakci na odchod zaměstnance na mateřskou dovolenou, eventuálně do starobního důchodu.</p> <p>V takových případech by mělo, při dobře nastavených procesech, docházet ke včasné identifikaci potřeby zahájení výběrového řízení na úřednickou pozici, které je ze zákona č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků povinné.</p> <p>Ve většině případů se nedaří dosáhnout plně efektivního předání agendy mezi odcházejícím a přicházejícím zaměstnancem, které by zahrnovalo detailní popis svěřené agendy včetně případných úskalí, kterým je na dané pozici třeba standardně čelit. Tato skutečnost značně snižuje tzv. organizační paměť, což se vyznačuje především ztrátou know-how.</p>	2



Popis plánování lidských zdrojů		Hodnocení
Doporučení k optimalizaci	Vytvoření vnitřního aktu řízení popisujícího procesně organizační zajištění plánování lidských zdrojů.	

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2 Nábor nového zaměstnance

Popis současného stavu procesu náboru nového zaměstnance vykonávaného v rámci MěÚ Veltrusy je včetně hodnocení obsažen v následující tabulce.

Tabulka 3 Proces náboru nového zaměstnance

Popis náboru nového zaměstnance		Hodnocení
Současný stav	<p>O případné nutnosti náboru nového zaměstnance rozhoduje starosta (případně místostarosta) města. Samotný proces náboru zaměstnanců přitom není standardizován formou vnitřního řídicího aktu (směrnice).</p> <p>Po rozhodnutí o potřebě přijetí nového pracovníka je prvním krokem vytvoření náborového inzerátu, přičemž míra zapojení jednotlivých aktérů se liší v závislosti na specifičnosti dané pracovní pozice (není plně standardizováno).</p> <p>Obvyklým postupem je, že požadavky na zaměstnance, popis pracovní pozice (v některých případech je popis pracovní pozice stanoven zákonem) a náležitosti přihlášky definuje starosta (případně místostarosta) města ve spolupráci s vedoucím či pracovníkem příslušného úseku. Související administrativní úkony pak vykonává asistent starosty.</p> <p>Starosta (případně místostarosta) města obvykle nedisponuje aktualizovaným popisem pracovní pozice a musí jej tedy při náboru modifikovat případně vytvořit požadavky na danou pozici. Požadované kompetence potřebné pro výkon dané pozice nejsou standardizovány v kompetenčním modelu, proto je vždy vedoucí odboru specifikuje pro každou pozici samostatně.</p> <p>Konečná podoba inzerátu je zveřejněna na úřední desce, webových stránkách města a dále podle potřeby (např. na facebookovém profilu města, ve Veltruských listech, případně na dalších komunikačních kanálech).</p> <p>Podoba a průběh výběrového řízení (např. počet kol výběrového řízení, testování, pohovor, složení výběrové komise, způsob hodnocení, formulář pro hodnocení) nejsou zakotveny v interních aktech řízení MěÚ Veltrusy, a tak vychází z aktuálních možností a potřeb.</p>	2
Doporučení k optimalizaci	<p>Vytvoření vnitřního aktu řízení popisujícího procesně organizační zajištění náboru nových zaměstnanců. Tento akt zajistí:</p> <ul style="list-style-type: none"> Standardizaci celého náborového procesu, což povede ke stanovení povinností jednotlivých odpovědných zaměstnanců, k definování podoby hodnotícího formuláře a k doporučením týkajícím se testů IT gramotnosti a testů odbornosti. 	

Zdroj: Vlastní zpracování



4.3 Adaptace nového zaměstnance

Popis současného stavu procesu adaptace nového zaměstnance vykonávaného v rámci MěÚ Veltrusy včetně hodnocení uvádí následující tabulka.

Tabulka 4 Proces adaptace nového zaměstnance

Popis adaptace nového zaměstnance		Hodnocení
Současný stav	<p>Za stávajícího stavu nejsou jasně stanovena pravidla, procesy a postupy adaptace nových zaměstnanců MěÚ Veltrusy, které by byly zakotveny v interních aktech řízení.</p> <p>V první řadě nejsou jasně specifikovány požadavky materiálně technického vybavení nového zaměstnance a není v této oblasti jasně definována odpovědnost. Odpovědnost za zajištění veškerého materiálně technického vybavení pro nového zaměstnance je tak řešena ad hoc. Odpovědní zaměstnanci nedisponují „manuálem“, co všechno je nutné z hlediska materiálně technického vybavení nových zaměstnanců zajistit. Na základě výše uvedeného může nastat situace, kdy nový zaměstnanec nemá zajištěny veškeré náležitosti umožňující pracovní výkon.</p> <p>Noví zaměstnanci neabsolvují vstupní školení z pohledu seznámení se se směrnicemi, se způsobem archivace dokumentů, se spisovou službou, s platnou legislativou vztahující se k výkonu dané pozice, se softwarem KEO atp. S ohledem na absenci standardizovaného zaškolení nových zaměstnanců získávají noví zaměstnanci informace per partes od kolegů, kteří sami neprošli formálním zaškolením. Tento postup umožňuje nesprávné předávání informací.</p> <p>Odpovědnost za zajištění realizace základního školení BOZP a PO pro nového zaměstnance není v interních aktech řízení definována.</p> <p>Stejně tak není v interních aktech řízení definována role tzv. mentora, který by usnadnil adaptaci nového zaměstnance. Tato role je vzhledem k velikosti MěÚ Veltrusy aplikována dle možností, nejedná se však o standardní prvek procesu adaptace.</p> <p>Podoba a průběh hodnocení nového zaměstnance před koncem zkušební lhůty nejsou zakotveny v interních aktech řízení MěÚ Veltrusy, a tak (ne)probíhají dle aktuálních možností a potřeb. Formální zápis z tohoto hodnocení není zpravidla vytvořen.</p>	2
Doporučení k optimalizaci	<p>Vytvoření vnitřního aktu řízení popisujícího procesně organizační zajištění adaptace nového zaměstnance. Tento akt bude zahrnovat:</p> <ul style="list-style-type: none">• Položkový seznam nezbytného materiálně technického vybavení dle jednotlivých pracovních pozic, a to včetně zaměstnanců odpovědných za jeho zajištění.• Standardizaci vstupního školení a definování odpovědnosti za jeho zajištění. Díky tomuto školení se nový zaměstnanec orientuje v pracovním prostředí, seznámí se s klíčovými interními směrnicemi, pravidly a procesy, s archivací dokumentů a spisovou službou a také s fungováním softwaru KEO.• Standardizaci procesu mentoringu, a to včetně jeho obsahu, průběhu a personálního zajištění, čímž bude zajištěno efektivnější začlenění nového zaměstnance do pracovního kolektivu. Manuál činnosti mentora je Přílohou č. 2 - Manuál pro mentoring.• Konkrétního a praktického průvodce pracovními agendami v rámci každé pracovní pozice. Tento průvodce zajistí maximální přenos know-how mezi zaměstnanci a povede k minimalizaci negativních dopadů plynoucích z fluktuace zaměstnanců. Praktický průvodce pracovní agendou je Přílohou č. 3 - Praktický průvodce pracovní agendou.	



	Popis adaptace nového zaměstnance	Hodnocení
	<ul style="list-style-type: none"> Standardizaci hodnotícího procesu nového zaměstnance před koncem zkušební lhůty. To bude zajištěno prostřednictvím hodnotícího formuláře vycházejícího z kompetenčního modelu. Výsledky hodnocení budou následně navázány na vzdělávací potřeby a na osobní ohodnocení. 	

Zdroj: Vlastní zpracování

4.4 Hodnocení a motivace zaměstnanců

Popis současného stavu procesu adaptace nového zaměstnance vykonávaného v rámci MěÚ Veltrusy včetně hodnocení uvádí následující tabulka.

Tabulka 5 Proces hodnocení a motivace zaměstnanců

	Popis hodnocení a motivace zaměstnanců	Hodnocení
Současný stav	<p>Za stávajícího stavu nejsou jasně stanovena pravidla, procesy a postupy hodnocení a motivace zaměstnanců MěÚ Veltrusy, které by byly zakotveny v interních aktech řízení.</p> <p>Komplexní proces hodnocení zaměstnanců ze strany starosty (případně místostarosty) města za určité časové období není formalizován a reálně ani neprobíhá. Zaměstnanci MěÚ Veltrusy získávají pouze dílčí a nahodilou zpětnou vazbu v souvislosti s plněním jim svěřených úkolů a agend.</p> <p>Dvakrát ročně jsou zaměstnanci MěÚ Veltrusy starostou (případně místostarostou) města vyzváni, aby písemně uvedli, jaké aktivity v uplynulém období vykonávali nad rámec své obvyklé pracovní činnosti. Takto zpracované přehledy jsou vedením města zohledňovány v rámci udělování půlročních odměn jednotlivým zaměstnancům. Zpětná vazba o tom, jakým způsobem vedení města zpracované přehledy zohlednilo, do jaké míry se s nimi ztotožnilo a jaké další faktory promítlo do výše odměn, již zaměstnancům MěÚ Veltrusy poskytnuta není.</p> <p><u>Finanční motivační prvky</u></p> <p>V rámci MěÚ Veltrusy jsou v souladu s vnitřním platovým předpisem a jeho přílohami udělovány tzv. půlroční mimořádné finanční odměny. Nejedná se však o mimořádné odměny v pravém slova smyslu, ale spíše o pravidelnou alokaci příslušné části rozpočtu na odměny zaměstnanců MěÚ Veltrusy.</p> <p>Výše půlročních odměn je stanovena starostou (případně místostarostou) města, který při svém rozhodování zohledňuje písemný materiál, který mu byl poskytnut každým zaměstnancem MěÚ Veltrusy. V tomto materiálu je uveden přehled aktivit, které daný zaměstnanec v uplynulém období vykonával nad rámec své obvyklé pracovní činnosti.</p> <p>Zpracovatel konstatuje, že stávající způsob přidělování půlročních odměn není optimální, protože není podpořen standardizovaným hodnotícím procesem a výstupem z hodnocení. Dále ve vnitřních aktech řízení není definován zpětnovazební mechanismus poskytující zaměstnancům MěÚ Veltrusy argumentaci pro přidělenou výši půlročních odměn.</p> <p>Nízká míra zpětné vazby na výši půlročních odměn má negativní dopad na motivaci zaměstnanců, který se může projevit jejich sníženou pracovní výkonností.</p> <p>Na základě realizovaných strukturovaných rozhovorů lze konstatovat, že finanční odměna je formou motivace, kterou zaměstnanci MěÚ nejvíce preferují a oceňují.</p>	1-2



Popis hodnocení a motivace zaměstnanců		Hodnocení
	<p>Dalšími finančními motivačními prvky, které však na rozdíl od půlročních odměn nejsou přímo vázány na pracovní výkon zaměstnanců MěÚ, jsou příspěvky v rámci sociálního fondu. Ty jsou vypláceny ve formě stravenek a Flexi Passů.</p> <p><u>Nefinanční motivační prvky</u></p> <p>Využívání nefinančních motivačních prvků v rámci MěÚ Veltrusy nemá oporu v interních aktech řízení a jejich využívání není příliš rozšířené.</p> <p>Přestože vhodná kombinace finančních a nefinančních motivačních prvků odpovídá modernímu přístupu k řízení lidských zdrojů, ze strukturovaných rozhovorů se zaměstnanci MěÚ Veltrusy vyplývá, že o nefinanční motivační prvky např. v podobě teambuildingových akcí nejeví přílišný zájem.</p> <p>Naopak jednou z oceňovaných forem nefinanční motivace, která však není přímo vázána na pracovní výkon jednotlivých zaměstnanců, jsou tzv. sick days.</p>	
Doporučení k optimalizaci	<p>Vytvoření vnitřního aktu řízení popisujícího procesně organizační zajištění hodnocení a motivace zaměstnanců. Tento akt bude obsahovat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Standardizovaný hodnotící formulář, který zajistí provázanost hodnocení zaměstnance s výší přidělené finanční odměny. • Pravidelné hodnotící pohovory, v jejichž rámci starosta (případně místostarosta) odůvodní výši přidělené finanční odměny svým podřízeným. • Zavedení nefinančních motivačních prvků, které budou vycházet ze zájmů a preferencí pracovníků jednotlivých úseků. 	

Zdroj: Vlastní zpracování

4.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Popis současného stavu procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců vykonávaného v rámci MěÚ Veltrusy včetně hodnocení uvádí následující tabulka.

Tabulka 6 Proces hodnocení a motivace zaměstnanců

Popis vzdělávání a rozvoje zaměstnanců		Hodnocení
Současný stav	<p>Za stávajícího stavu nedochází k tvorbě vzdělávacích plánů jednotlivých zaměstnanců MěÚ Veltrusy a pravidla pro tvorbu vzdělávacích plánů nejsou ani zakotvena v interních aktech řízení. Zároveň neexistuje žádná vazba mezi hodnocením výkonu zaměstnanců MěÚ Veltrusy (v rámci kterého by byly specifikované rozvojové oblasti zaměstnanců) a realizovanými vzdělávacími akcemi. Zpracovatel dále konstatuje, že nejsou jasně nastavené kompetence při identifikaci vhodných vzdělávacích akcí.</p> <p>V rámci MěÚ nejsou tvořeny vzdělávací plány jednotlivých zaměstnanců, které by reflektovaly jejich profesní potřeby a byly monitorovacím nástrojem již uskutečněných aktivit. V oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců nejsou jasně stanoveny kompetence umožňující identifikaci vhodných školení a vzdělávacích akcí v odpovídající frekvenci a rozsahu. Jejich výběr je tak odpovědností jednotlivých zaměstnanců MěÚ Veltrusy, kteří si určují, jakých školení či vzdělávacích akcí se zúčastní, jak často, v jakém rozsahu a od jakého poskytovatele.</p> <p>Nedostatky vykazuje také sledování plnění povinných 18 hodin školení během 3 let na úřednických pozicích, které je spíše nahodilého charakteru.</p>	1-2



Popis vzdělávání a rozvoje zaměstnanců		Hodnocení
	<p>Výběr školení je zpravidla založen na osobních zkušenostech jednotlivých zaměstnanců a získaných referencích z realizovaných školení. Ke školení dochází spíše ze zákonné povinnosti než za účelem rozvoje zaměstnance. Přehled o nabízených školeních a kurzech získávají zaměstnanci z nabídek od jednotlivých poskytovatelů, které buď obdrží přímo od poskytovatele, nebo jim jsou postoupeny starostou (případně místostarostou) města či některým z kolegů. Nedochozí tak k systematickému a dlouhodobému monitoringu nabídky vzdělávacích aktivit, což může vést k omezené znalosti celkové nabídky. Vzhledem k personálním kapacitám MěÚ Veltrusy nejsou kontinuálně monitorovány přijaté legislativní změny, jež jsou jedním z hlavních podnětů vedoucích k účasti na školení.</p> <p>V rámci MěÚ Veltrusy nejsou využívány služby e-learningu, což je determinováno i preferencemi zaměstnanců, kteří upřednostňují prezenční formy kurzů a školení.</p> <p>Přestože vedení města účast na školeních a vzdělávacích aktivitách podporuje, jsou aktivity v této oblasti výsledkem spíše osobního zájmu a ochoty jednotlivých zaměstnanců. Negativním faktorem, který komplikuje účast zaměstnanců na kurzech a školení, je dle informací získaných v rámci strukturovaných rozhovorů zejména nízká zastupitelnost zaměstnanců a časová náročnost. Rozpočtové zdroje určené ke vzdělávání zaměstnanců se jeví jako dostatečné.</p>	
Doporučení k optimalizaci	<p>Vytvoření vnitřního aktu řízení popisujícího procesně organizační zajištění vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Tento akt zajistí:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vzdělávací plány pro jednotlivé zaměstnance. Ty budou definovány na základě výsledků pravidelného hodnocení zaměstnanců a na základě změn legislativy. • Systematické zpětné vazby o kvalitě a přínosu vzdělávacích aktivit, kterou poskytnou účastníci prostřednictvím hodnotících formulářů. Takto získané informace budou sloužit k vytvoření seznamu ověřených poskytovatelů vzdělávacích aktivit. 	

Zdroj: Vlastní zpracování

4.6 Ukončení pracovního poměru zaměstnance

Popis současného stavu procesu ukončení pracovního poměru zaměstnance vykonávaného v rámci MěÚ Veltrusy včetně hodnocení uvádí následující tabulka.

Tabulka 7 Proces ukončení pracovního poměru zaměstnance

Popis ukončení pracovního poměru zaměstnance		Hodnocení
Současný stav	<p>Za stávajícího stavu nejsou jasně stanovena procesy a postupy ohledně ukončení pracovního poměru zaměstnanců MěÚ Veltrusy, které by byly zakotveny v interních aktech řízení.</p> <p>Dle Pracovního řádu (čl. 4) je odcházející zaměstnanec před rozvázáním nebo skončením pracovního poměru povinen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • informovat přímého nadřízeného o stavu plnění přidělených pracovních úkolů, • odevzdat přímému nadřízenému předměty svěřené mu k vyúčtování, pracovní pomůcky a osobní ochranné pracovní prostředky, • vyrovnat své závazky vůči zaměstnavateli, pokud nedojde k jiné dohodě, 	2



	Popis ukončení pracovního poměru zaměstnance	Hodnocení
	<ul style="list-style-type: none">• odevzdat přímému nadřízenému svěřené klíče od prostor a zařízení zaměstnavatele,• v případě uzavřené dohody o odpovědnosti k ochraně hodnot svěřených zaměstnanci k vyúčtování účastnit se inventarizace svěřených hodnot. <p>Konkrétní proces a postup naplňování těchto povinností (např. formou výstupního listu či předávacího protokolu) není v interních aktech řízení zakotven. Vzniká tak riziko nedostatečného předání know-how a veškerých potřebných informací mezi odcházejícím a nastupujícím zaměstnancem. Jako nejvíce problematické se jeví předání podrobných a praktických informací o výkonu dané agendy, což významně ztěžuje adaptaci nového zaměstnance.</p>	
Doporučení k optimalizaci	Vytvoření vnitřního aktu řízení popisujícího procesně organizační zajištění ukončení pracovního poměru zaměstnance. Tento akt obsahuje: <ul style="list-style-type: none">• Konkrétního a praktického průvodce pracovními agendami v rámci každé pracovní pozice (viz Adaptace nového zaměstnance).	

Zdroj: Vlastní zpracování



5. SEZNAM ZKRATEK

Tabulka 8 Seznam zkratk

Zkratka	Význam
MěÚ	Městský úřad
MP	Městská policie



6. SEZNAM TABULEK

6.1 Seznam tabulek

Tabulka 1 Přehled procesů řízení lidských zdrojů.....	5
Tabulka 2 Proces plánování lidských zdrojů.....	6
Tabulka 3 Proces náboru nového zaměstnance.....	7
Tabulka 4 Proces adaptace nového zaměstnance.....	8
Tabulka 5 Proces hodnocení a motivace zaměstnanců.....	9
Tabulka 6 Proces hodnocení a motivace zaměstnanců.....	10
Tabulka 7 Proces ukončení pracovního poměru zaměstnance.....	11
Tabulka 8 Seznam zkratk.....	13



7. PŘÍLOHY

Příloha č. 1 - Analyzované podklady

Příloha č. 2 - Manuál pro mentoring

Příloha č. 3 - Praktický průvodce pracovní agendou



Příloha č. 1 - Analyzované podklady

Vnitřní předpis č. 1 - Oběh účetních dokladů

Vnitřní předpis č. 2 - Evidence majetku města Veltrusy

Vnitřní předpis č. 3 - Pro evidenci a vymáhání pohledávek

Vnitřní předpis č. 4 - Spisový a skartační řád

Vnitřní předpis č. 5 - Systém finanční kontroly

Vnitřní předpis č. 6 - Směrnice pro provedení inventarizace města Veltrusy

Vnitřní předpis č. 7 - Směrnice pro časové rozlišování

Vnitřní předpis č. 9 - Směrnice odepisování dlouhodobého majetku

Vnitřní předpis č. 10 - Opravné položky k pohledávkám

Vnitřní předpis č. 11 - Schvalování účetních závěrek zřízených příspěvkových organizací

Vnitřní předpis č. 12 - Směrnice ke schvalování účetní závěrky města

Vnitřní předpis č. 13 - Směrnice o zadávání veřejných zakázek

Vnitřní předpis č. 14 - Kontrolní řád

Vnitřní předpis č. 15 - Směrnice pro poskytování informací

Organizační řád

Pracovní řád

Vnitřní platový předpis

Pracovní smlouvy

Dohody o pracovní činnosti

Dohody o provedení práce



Příloha č. 2 - Manuál pro mentoring

Mentoring je efektivní metoda, kdy speciálně vybraný a proškolený personál (mentoři) vedou a radí mentorovaným zaměstnancům. Jedná se tedy o podporu jedné osoby (mentorovaného) druhou osobou (mentorem). Mentor bývá profesně zkušenější osoba, jež pomáhá mentorovanému zlepšit jeho pracovní dovednosti, orientaci v organizaci a také efektivně využít jeho vlastní potenciál. Mentor tak napomáhá k rychlé adaptaci mentorované osoby v novém prostředí a k nastartování jejího osobního rozvoje.

Základem a nutným předpokladem úspěšného mentoringu je kvalitní vztah mezi mentorem a mentorovaným. Tento vztah je založen na základě principů partnerské komunikace, tedy na dialogu, vstřícnosti, úctě a ochotě se od sebe vzájemně učit.

Role mentora je následující:

- rozvíjet účinně vztah důvěry s mentorovaným,
- učit mentorovaného ve znalostech a dovednostech, které jsou pro mentorovaného nezbytné,
- podporovat mentorovaného tak, aby dosáhl stanovených cílů,
- vést mentorovaného tak, aby dosáhl rychlé a účinné adaptace v novém prostředí,
- poskytovat konstruktivní zpětnou vazbu o pracovních výsledcích mentorovaného,
- radit mentorované osobě při sestavení individuálních plánů vzdělávání, které budou směřovat k osobnímu rozvoji zaměstnance,
- vytvářet profesionální chování u mentorovaného,
- podporovat mentorovaného v kritických situacích,
- vytvářet pozitivní motivace a podporovat osobní iniciativu mentorovaného,
- učit mentorovaného osobním příkladem.

Desatero mentora

1. Příprava je základ

Absolvujte přípravný kurz pro mentory a pracujte na svém osobním rozvoji. Zjistěte si všechny dostupné údaje o mentorovaném a pečlivě se připravte na práci s ním.

2. Být aktivní

Ujměte se role mentora s odvahou, zájmem a pozitivním myšlením. Buďte proaktivní, ale nepřebírejte zodpovědnost mentorované osoby. Ujměte se práce mentora s odvahou, zájmem a pozitivním naladěním a reagujte na potřeby mentorovaného.

3. Podělte se o své zkušenosti a znalost organizace

Vycházejte vždy z toho, jaké dovednosti a schopnosti jste si chtěl/a osvojit. Vy při svém nástupu do zaměstnání, a tyto zkušenosti se pokuste systematicky předat mentorované osobě. Vysvětlujte mentorovanému nepsaná pravidla a to, jak se informace v rámci organizace neformálně šíří.



4. Vztah založený na důvěře

Vybudujte s mentorovaným vztah založený na důvěře, spolupráci, porozumění a vzájemném respektu. Trvale pracujte na prohlubování důvěry mentorovaného a plňte sliby, které byly mentorovanému dány.

5. Motivujte a představujte perspektivy

Motivujte a ved'te mentorovaného k dosažení cílů a pomozte mu najít a rozpoznat perspektivy. Stůjte na straně mentorované osoby v kritických situacích a pomozte mu zvládnout konflikt v případě, že si neporozumí s někým z organizace.

6. Permanentní podpora

Poskytujte mentorovanému permanentní podporu a pomoc ve všech oblastech týkajících se jeho rozvoje, pracovních úloh, adaptace v kolektivu, informací, stylu řízení apod. Sledujete trvale práci mentorovaného a kontaktujete jej i mimo dohodnuté schůzky v případě, kdy je to podle Vašeho názoru potřebné. Maximálně eliminujete rizika, která by bez včasného přijetí opatření mohla vést v krajním případě až k odchodu mentorovaného z MHMP.

7. Hodnocení

Pravidelně hodnotte činnost mentorovaného a poskytujte mu konstruktivní zpětnou vazbu, která povede v ideálním případě k optimalizaci jeho práce. Přesvědčujte se, zda mentorovaný skutečně plní dohodnuté cíle a úlohy. Umožněte provést mentorovanému sebehodnocení tak, aby si uvědomil pozitivní, popř. negativní výstupy své práce.

8. Limity a hranice mentoringu

Respektujte soukromí svých mentorovaných kolegů. Očekávejte, že uděláte chyby, ale poučte se z nich a neopakujte je. Buďte připraveni na to, že nemusíte znát odpovědi na všechny otázky mentorované osoby.

9. Komunikace s odborným grantem

Pravidelně a efektivně komunikujte s odborným garantem pro oblast mentorů, vedoucími a ostatními mentory a dávejte podněty k dalšímu rozvoji projektu mentoringu v organizaci.

10. Ukončení mentoringu

Uzavřete mentoring závěrečným rozhovorem s mentorovaným a zpracujte výstup. Za tímto účelem je využíván hodnotící formulář, který vychází z kompetenčního modelu (příloha č. 12). Hodnocen je pracovní výkon, odborné znalosti a měkké kompetence nového zaměstnance. Závěry tohoto hodnocení mají přímou vazbu na pokračování zaměstnaneckého poměru, vzdělávací potřeby nového zaměstnance a výši jeho osobního ohodnocení.



Příloha č. 3 - Praktický průvodce pracovní agendou

Základní údaje	
Organizační jednotka	[odbor a oddělení MěÚ]
Pracovní pozice	[zařazení pracovní pozice]
Mentor	[jméno, příjmení, kontakt]

Pracovní agenda				
Pracovní úkon	Termín	Periodicita	Výstup	Komentář
[Název pracovního úkolu 1]	[kdy]	[jak často]	[Výstupu] Klient: [Klient] Spolupráce s: [Spolupracovník]	[Poznámky a komentáře]
[Název pracovního úkolu 2]	[kdy]	[jak často]	[Výstupu] Klient: [Klient] Spolupráce s: [Spolupracovník]	[Poznámky a komentáře]
[Název pracovního úkolu 3]	[kdy]	[jak často]	[Výstupu] Klient: [Klient] Spolupráce s: [Spolupracovník]	[Poznámky a komentáře]
[Název pracovního úkolu 4]	[kdy]	[jak často]	[Výstupu] Klient: [Klient] Spolupráce s: [Spolupracovník]	[Poznámky a komentáře]
[Název pracovního úkolu 5]	[kdy]	[jak často]	[Výstupu] Klient: [Klient] Spolupráce s: [Spolupracovník]	[Poznámky a komentáře]