

Projekt: „Místní implementace strategického řízení v Litoměřicích“  
(CZ.1.04/4.1.01/89.00066)

# Personální strategie



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

## Obsah

I.	ÚVOD – ZADÁNÍ DLE PROJEKTU A VAZBA NA SMART ADMINISTRATION .....	3
II.	ANALYTICKÁ ČÁST PERSONÁLNÍ STRATEGIE.....	5
II.1	ANALÝZA PERSONÁLNÍCH PROCESŮ.....	5
II.2	VÝSLEDKY BENCHMARKINGU VE VZTAHU K PERSONÁLNÍM PROCESŮM .....	12
II.3	VAZBA PERSONÁLNÍ STRATEGIE NA STRATEGII MĚSTA.....	23
II.4	OSTATNÍ ANALÝZY A ZÁVĚR K ANALÝZÁM.....	25
III.	NÁVRHOVÁ ČÁST PERSONÁLNÍ STRATEGIE ÚŘADU.....	27
III.1	Struktura návrhové části personální strategie .....	27
III.2	Cíle, jejich popis a indikátory cílů .....	27
IV.	PRAVIDLA PRO ŘÍZENÍ STRATEGIE (IMPLEMENTAČNÍ PRAVIDLA) .....	31
V.	SHRNUTÍ A ZÁVĚR .....	31
VI.	PŘÍLOHY .....	32
VI.1	Příloha č. 1 Karty indikátorů.....	32
VI.2	Příloha č. 2: Varianty odměňování .....	32
VI.3	Příloha č. 3: Nábor nových zaměstnanců.....	32
VI.4	Příloha č. 4: Kompetenční model.....	32
VI.5	Příloha č. 5: Šetření spokojenosti zaměstnanců městského úřadu Litoměřice 2014 - dotazník.....	32

## I. ÚVOD – ZADÁNÍ DLE PROJEKTU A VAZBA NA SMART ADMINISTRATION

### Zadání z projektu

Tento dokument byl zpracován v rámci projektu „MISTRAL – MÍSTNÍ IMPLEMENTACE STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ V LITOMĚŘICÍCH“ (činnost 7), číslo projektu CZ.1.04/4.1.01/89.00066. V projektu je aktivita popsána takto:

Zpracování personální strategie (činnost 7):

Tato činnost zahrnuje vytvoření jednotného a efektivního systému zabezpečení personálních činností úřadu v souladu s příslušnými zákony, odpovídající vizi, cílům, potřebám a zájmům města. Jakýkoliv koncepční materiál pro personální řízení MěÚ dosud chybí. Nově zpracovaný dokument by měl umožnit plánovat a řídit práci s lidskými zdroji, s ohledem na strategii úřadu definovanou ve SPRM.

### Význam řízení lidských zdrojů, hexagon veřejné správy a personální řízení

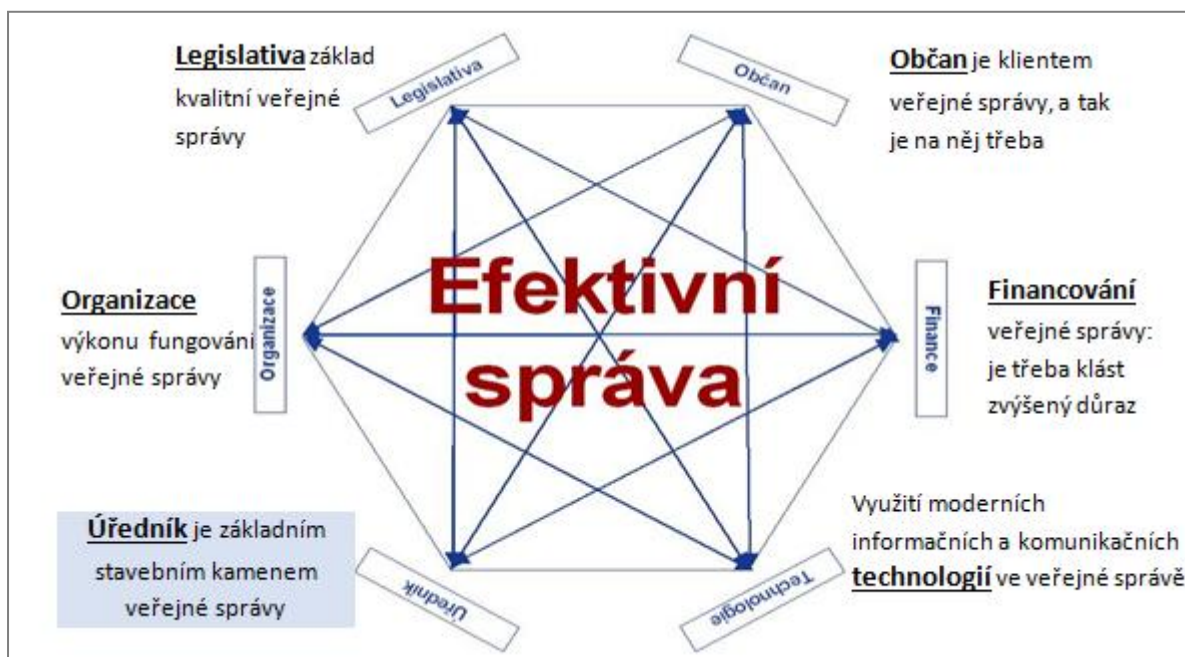
Lidé jsou hybnou silou každé organizace. Jejich znalosti, schopnosti, kompetence, způsobilost, kreativita a ochota vytváří hodnoty. Ve veřejném sektoru patří výdaje na zaměstnance k velmi významné části rozpočtu. Proto je nezbytné věnovat jim značnou pozornost.

### Hexagon veřejné správy a personální řízení

Tento projekt je financován v rámci projektů týkající se Chytré veřejné správy (Smart Administration). Symbolem efektivní veřejné správy (Smart Administration) dle vládní strategie je hexagon veřejné správy. Hexagon má 6 vrcholů, neboli klíčových oblastí fungování veřejné správy: legislativa, organizace, občan, úředník, technologie, finance.

Personální procesy se týkají zejména vrcholu „úředník“, přičemž jsou tím myšleni všichni zaměstnanci veřejné správy (tedy nejen ti, kteří jsou na úřednických pozicích ve smyslu zákona o úřednících).

Obr. 1: Hexagon veřejné správy



Pramen: Ministerstvo vnitra (2007, s. 56, upraveno)

## Kvalita versus výkonnost versus náklady – vliv na řízení lidských zdrojů

Vyjasnění vztahu mezi kvalitou<sup>1</sup> (též standardem poskytované služby), výkonností a náklady je důležité pro správné personální řízení. Na tyto 3 oblasti je třeba zaměřit pozornost při optimalizaci procesů. Kvalita a výkonnost jsou „spojené nádoby“. Tlačit jen na výkony bez porozumění v širších souvislostech a vazbách může vést k nízké kvalitě služby, mnoha stížnostem, nespokojenosti zákazníků atd. Proto je vhodné, když při optimalizaci kterékoli veřejné služby hodnotíme dosahované cíle alespoň podle těchto kritérií:

1. **kvalita** pro zákazníka (zahrnuje dostupnost včetně časové),
2. **výkonnost** veřejné služby,
3. **náklady** vynaložené na tuto službu.

Čtvrtým kritériem je **spokojenost** zákazníků využívajících tuto službu (a spokojenost zaměstnanců). Přičemž je jasné, že platí: výkony / náklady = produktivita.

Při posuzování těchto kritérií je třeba brát v úvahu, že cílem veřejné správy je zvyšovat kvalitu života občanů. Kvalita, výkonnost a spokojenost s konkrétní veřejnou službou mohou přispět k naplňování tohoto cíle. Proto je nezbytné se věnovat vztahu kvality, výkonnosti a nákladů (viz následující tabulka). **Ideální stav** při optimalizaci procesů nastává v momentě, kdy se všechna 3 kritéria zlepšují. Cílem je zlepšit alespoň jedno z kritérií. K **negativnímu vývoji** dochází tehdy, když se zhoršuje 1 nebo více kritérií.

Tab. 1: Vztah kvalita – výkony – náklady veřejné služby

	kvalita	výkony	náklady	
<b>Ideální situace</b>	↑	↑	↓	Vysvětlivky k tabulce: ↑ růst, ↓ pokles, 0 stagnace, ↑↑ výrazný růst
Příklady stanovení cílů: cíl 1 nebo	↑	↑	0	
cíl 2 nebo	0	0	↓	
cíl 3	↑↑	0	↑	
atd.	mnoho dalších kombinací			
<b>negativní vývoj</b>	↓	0	0	
Nebo	0	↓	0	
atd.	mnoho dalších kombinací			
<b>Krise</b>	↓	↓	↑	

Pramen: Půček, Kocourek (2005)

<sup>1</sup> Kvalita ve veřejné správě se nejčastěji definuje jako „míra naplňování oprávněných požadavků zákazníků na požadovanou veřejnou službu nebo občanů na kvalitu života v dané obci, regionu či kraji“, přičemž:

- **zákazníci** (například žadatelé na úřadu, účastníci správního řízení atd.) očekávají, že jejich žádost nebo potřeba služby bude vyřízena rychle, bez právních a jiných nedostatků, v požadovaném standardu;
- **občané** očekávají, že dojde ke zvyšování kvality života v jejich obci, kraji nebo regionu;
- **veřejné služby** jsou služby poskytované ve veřejném zájmu;
- **oprávněnost** nebo neoprávněnost **požadavků zákazníků** je v řadě případů dána zákonnými normami nebo pomocí standardu (např. žádosti o výplatu sociální dávky nemůže být vyhověno z důvodu nesplnění podmínek, nebo část zdravotní péče je hrazena pacientem, protože je nadstandardní);
- **oprávněnost** nebo neoprávněnost **požadavků občanů** na kvalitu života je limitována oprávněností požadavků ostatních občanů, finančními a ostatními zdroji, které jsou k dispozici, zákonnými normami a zásadami udržitelného rozvoje (v každé obci nemůže být škola, nemocnice, pověřený úřad III. stupně atd.).

## II. ANALYTICKÁ ČÁST PERSONÁLNÍ STRATEGIE

### II.1 ANALÝZA PERSONÁLNÍCH PROCESŮ

#### II. 1. 1. Organizační struktura úřadu a systemizace pozic

Městský úřad tvoří starosta, místostarostové, tajemník a zaměstnanci města zařazení do městského úřadu. V čele městského úřadu je starosta.

Městský úřad je dle organizačního řádu členěn na odbory (které se mohou členit na oddělení a útvary), samostatná oddělení a útvary (útvary tvoří zaměstnanci městského úřadu vykonávající samostatnou agendu):

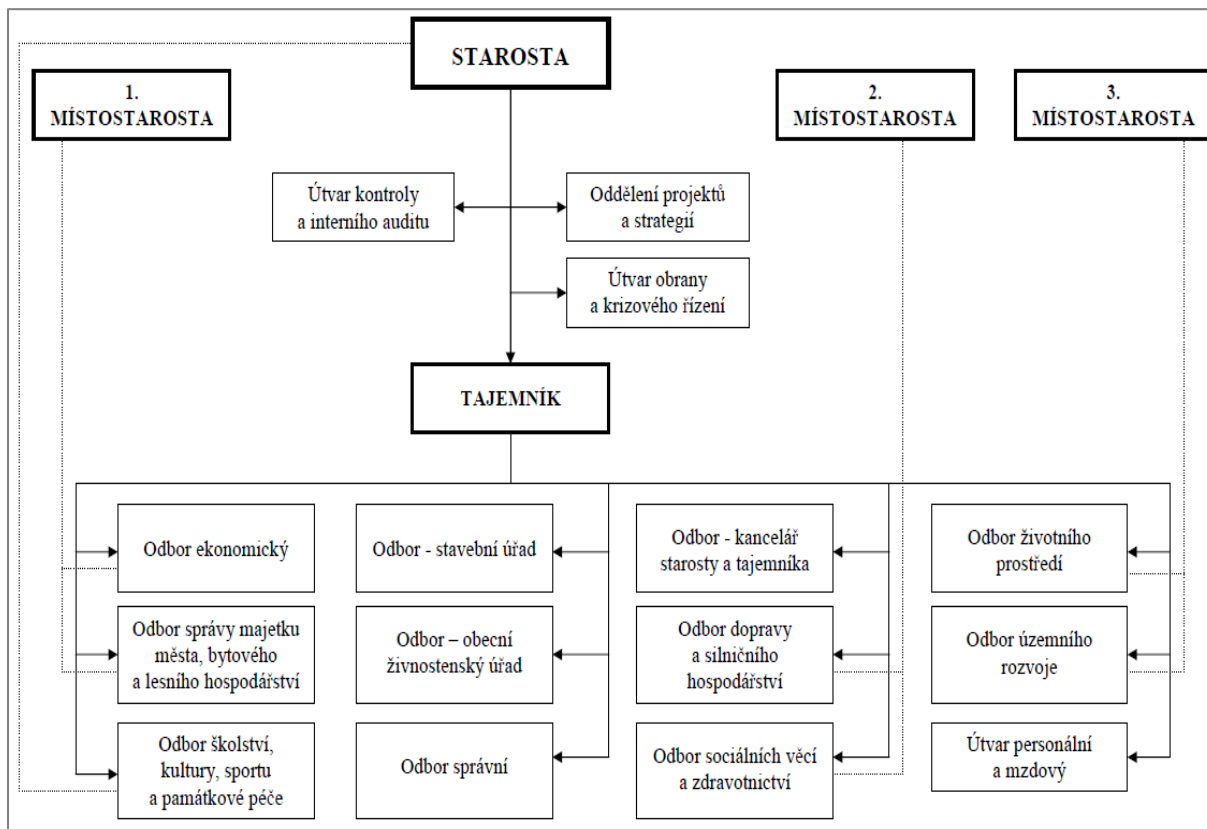
1. odbor správní (OS),
2. odbor - obecní živnostenský úřad (OŽÚ),
3. odbor správy majetku města, bytového a lesního hospodářství (OSMMBaLH),
4. odbor ekonomický (OE),
5. odbor sociálních věcí a zdravotnictví (OSVaZ),
6. odbor školství, kultury, sportu a památkové péče (OŠKSaPP),
7. odbor životního prostředí (OŽP),
8. odbor územního rozvoje (OÚR),
9. odbor - stavební úřad (SÚ),
10. odbor dopravy a silničního hospodářství (ODaSH),
11. odbor - kancelář starosty a tajemníka MěÚ (KSaT),
12. oddělení projektů a strategií (OdPaS),
13. útvar obrany a krizového řízení (ÚOaKŘ),
14. útvar kontroly a interního auditu (ÚKaIA),
15. útvar personální a mzdový (ÚPaM).

Organizační schéma Městského úřadu Litoměřice je na následujícím obrázku. Součástí organizačního řádu města jsou také organizační schémata jednotlivých odborů úřadu.

Systemizace pozic Městského úřadu Litoměřice je stanovena v Příkazu tajemníka MěÚ č. 10/2014. U každé pozice je stanoven:

- členění (číslo pozice)
- odbor (do kterého útvaru je pozice zařazena)
- název pracovní pozice
- úředník – ano, ne (tedy zda se jedná ve smyslu zákona o úřednickou pozici či nikoli)
- platová třída
- katalog prací (odkaz na nejvýše zařazenou vykonávanou práci dle katalogu prací)
- požadované vzdělání (zkratka stupně vzdělání, např. BC – bakalářský stupeň vysoké školy)
- požadavek na lustrační oprávnění – ano, ne
- požadavek ZOZ - ano, ne

**Obr. 2: Organizační schéma Městského úřadu Litoměřice**



Zdroj: Organizační řád

## II. 1.2 Vnitřní předpisy ve vztahu k personálním procesům

Město Litoměřice má pro Městský úřad Litoměřice v personální a mzdové oblasti v platnosti následující vnitřní řídicí akty.

### Organizační řád Města Litoměřice a Městského úřadu Litoměřice

Forma: Příkaz starosty města a tajemníka MěÚ č. 1/2014

Platnost: 1. 2. 2014

Schválení: Radou města Litoměřice dne 14. 01. 2014, usnesením č. 24/2/2014

Komentář: Komplexní a kvalitně zpracovaný vnitřní předpis řešící město Litoměřice jako veřejnoprávní korporaci, který stanovuje práva a povinnosti všech orgánů města (včetně úřadu a jeho zaměstnanců), zvláštních orgánů města, městské policie, organizací zřízených městem.

### PRACOVNÍ ŘÁD pro zaměstnance Města Litoměřic

Forma: Příkaz starosty města a tajemníka MěÚ č. 10/2010

Platnost: 1. 11. 2010

Schválení: starosta města, tajemník úřadu

Komentář: Stanovuje pracovní podmínky zaměstnanců Města Litoměřice, tzn. zaměstnanců zařazených do Městského úřadu Litoměřice včetně zaměstnanců společensky účelných pracovních míst a Městské policie v Litoměřicích. S ohledem na datum schválení se jeví jako vhodné vydat nový příkaz a promítnout do něj legislativní změny, což k datu zpracování tohoto dokumentu probíhá.

### **Systematizace pracovních pozic MěÚ Litoměřice**

Forma: Příkaz tajemníka MěÚ č. 10/2014

Platnost: 1. 9. 2014

Schválení: Tajemník úřadu.

Komentář: Systemizace je popsána výše. Jde o velmi přehledný dokument

### **Vnitřní předpis, který stanoví platová a ostatní práva v pracovněprávních vztazích zaměstnanců města Litoměřic**

Forma: Příkaz starosty města a tajemníka MěÚ č. 11/2014

Platnost: 1. 8. 2014

Schválení: Tajemník úřadu a starosta města.

Komentář: Příkaz obsahuje vše nezbytně nutné. Nicméně se jeví jako vhodné více specifikovat problematiku přidělování osobních příplatků a problematiku odměn. Na to váže systém hodnocení zaměstnanců.

Za úvahu také stojí využití § 6 nařízení vlády. Úprava nařízení vlády o odměňování umožňuje od 1. 1. 2011 konkrétně v § 6 určit zaměstnanci platový tarif v rámci rozpětí platových tarifů stanovených pro nejnižší až nejvyšší platový stupeň příslušné platové třídy. Stupně tak již nemusí být stanoveny podle délky započitatelné praxe. Změna umožňuje zavést kompetenční management a efektivně propojit odměňování s řízením podle výkonů nebo cílů.

Nicméně k zavedení je třeba uvést ještě 2 poznámky: (1) v současnosti ve veřejné správě probíhá diskuse o systému odměňování, která se týká zejména zaměstnanců centrálních úřadů (služební zákon), ale může mít dopady také na samosprávné úředníky (dojde patrně ke změně nařízení vlády o odměňování). Z tohoto hlediska se jeví jako rozumné zavádět případné změny až po dokončení těchto diskusí a dle jejich výsledku. (2) Rozpočet na platy je v porovnání se srovnatelnými úřady nízký a zřejmě nevytváří dostatečný prostor pro zavedení odměňování podle kompetencí a podle výkonů nebo cílů.

### **Směrnice ke vzdělávání zaměstnanců městského úřadu**

Forma: Příkaz starosty města a tajemníka MěÚ č. 6/2012

Platnost: 8. 6. 2012

Schválení: Radou města dne 7. 6. 2012 usnesením č. 424/14/2012 a je závazný pro všechny zaměstnance městského úřadu.

Komentář: Ve věci vzdělávání úředníků směrnice odkazuje na zákon o úřednících, který tuto problematiku popisuje.

### **Odměňování zaměstnanců a členů zastupitelstva města za práce a činnosti prováděné při občanských obřadech**

Forma: Příkaz starosty města a tajemníka MěÚ č. 10/2001

Platnost: 1. 5. 2001

Schválení: Tajemník úřadu a starosta města.

Komentář: Příkaz mluví o „příspěvku“. Mělo by být jasně specifikováno, v jaké formě je tento příspěvek (navýšení mzdy, dar, ...).

### **Stravování zaměstnanců městského úřadu v Litoměřicích**

Forma: Příkaz starosty města a tajemníka MěÚ č. 11/2012

Platnost: 1. 1. 2013

Schválení: Schváleno Radou města dne 22. 11. 2012.

Komentář: Hodnota stravenky se jeví v porovnání s jinými veřejnými institucemi jako nízká. Doporučujeme prověřit možnost zvýšení hodnoty stravenky (tedy podílů ze sociálního fondu a ze strany zaměstnavatele.

## **II. 1.3 Popis a analýza personálních procesů**

Personální procesy můžeme rozdělit do následujících 13 oblastí. U každé oblasti je uveden obecný popis a situace v Litoměřicích.

### **(1) strategické plánování v oblasti lidských zdrojů**

Popis:

Strategie má definovat vizi, cíle, ukazatele a hlavní přístupy v této oblasti. Většina institucí však žádnou strategii nemá. To může vést k nekoncepčnosti v personálních procesech, respektive k tomu, že tyto procesy nejsou nastaveny tak, aby podporovaly poslání, vizi a cíle organizace jako celku – vzniká riziko neúčelnosti.

Situace v Litoměřicích:

Zatím neexistuje strategie v této oblasti. V rámci tohoto projektu je situace vyřešena – je předložena tato strategie.



## (2) rozpočet v personální oblasti

Popis:

Náklady na zaměstnance patří ve veřejném sektoru k nejvýznamnějším položkám. Tvoří je kromě nákladů na platy (zaměstnanců v pracovním poměru) také ostatní osobní náklady (dohody o provedení práce a činnosti), náklady na zákonné pojištění, náklady na vzdělávání atd. Řada institucí má stanovený kromě rozpočtu na platy také počet zaměstnanců ve formě závazných ukazatelů.

Situace v Litoměřicích:

Problematika mezd je řešená v následujícím bodě, který se týká benchmarkingu (tabulka 9). Mzdy a odvody na 1 zaměstnance jsou pod průměrem srovnávané skupiny (**328 tisíc Kč**; průměr: 402 tisíc Kč). Město Litoměřice tak má nejnižší mzdy a odvody na zaměstnance. Přitom z předchozích tabulek plyne, že má průměrný (u výkonu přenesené působnosti) nebo nižší než průměr (u samostatné působnosti) počet pracovníků. V roce 2013 byly mzdy a odvody na pracovníka o 73,4 tis. Kč menší než je průměr skupiny. Město Litoměřice tak má nejnižší výdaje na pracovníka v rámci skupiny, přičemž rozdíl k maximu ve skupině činí 188,6 (město č. 15: 516,7 tis. Kč na pracovníka). Z dat je možné také vypočítat průměrnou měsíční mzdu – to ukazuje v tisících Kč poslední sloupec pro rok 2013. Ta se vypočte podělením roční hodnoty číslem 1,35 (výš odvodů) a 12 (počet měsíců). Město Litoměřice tak má průměrnou mzdu ve výši 20,25 tis. Kč, což je výrazně méně (o 4,52 tis. Kč) než je průměr skupiny. Pro srovnání uvádíme i nejvyšší hodnotu průměrné mzdy (město 15) ve výši 31,9 tis. Kč. Z uvedených údajů plyne, že je v Litoměřicích je nejnižší průměrná mzda v porovnání se srovnatelnými úřady. Dle názoru zpracovatelů je průměrná mzda pod úrovní, která by pracovníky efektivně motivovala k maximálnímu výkonu, kvalitě, aktivnímu plnění úkolů a dosahování cílů.

## (3) výběr zaměstnanců (personální marketing)

Popis:

Výběr úředníků je standardizován zákonem. Požadavky jsou částečně dány také katalogem prací. Nedostatečně formulované požadavky na zaměstnance se mohou být příčinou mnoha problému – zaměstnanci nejsou dostatečně kompetentní. Dodatečné požadavky obvykle znamenají velké náklady na vzdělávání. Problematika je řešena v příloze č. 3.

Situace v Litoměřicích:

V rámci Městského úřadu v Litoměřicích se postupuje dle platného zákona. Postup nevyžaduje přijetí opatření. K výběru zaměstnanců lze též využít požadavky definované v rámci kompetenčního modelu (viz příloha č. 4).

## (4) přijímání zaměstnanců, adaptační programy, propouštění

Popis:

Standardizace těchto činností velmi pomáhá k zapracování nových pracovníků a zajištění znalostí odcházejících pracovníků.

Situace v Litoměřicích:

Formálně jsou tyto činnosti zakotveny v pracovním řádu. V rámci analýzy nebyly identifikovány problémy. V rámci dalších doporučení by bylo vhodné lépe standardizovat předávací protokol.

#### (5) výcvik, vzdělávání a rozvoj, pracovní podmínky

Popis:

Náklady na vzdělávání jsou v rozpočtech obvykle výrazně limitovány. V posledních letech se začíná úspěšně prosazovat vzdělávání přes internet (e-learning), které přináší úspory. Dobré pracovní podmínky jsou z hlediska zaměstnanců důležité.

Situace v Litoměřicích:

Z hlediska vzdělávání postupují Litoměřice dle Směrnice ke vzdělávání zaměstnanců městského úřadu.

Problematika vzdělávání je řešena v rámci benchmarkingu (část II.2.3): Náklady v Kč na jednoho zaměstnance ve sledovaném období poklesly (z hodnoty 3 290 Kč na 2 920 Kč) a pohybují se pod průměrem sledované skupiny, který činí 4 582 Kč. Průměrný počet absolvovaných vzdělávacích akcí na jednoho pracovníka se pohybuje lehce nad průměrem referenční skupiny měst (5,6 v roce 2013; průměr = 5,2).

Pracovní podmínky jsou na úrovni srovnatelných úřadu. Z hlediska doporučení je vhodné v rámci šetření spokojenosti zaměstnanců pro věřit jejich spokojenost jak se vzděláváním, tak s pracovními podmínkami. Problematika stravování je stanovena vnitřním předpisem (Stravování zaměstnanců městského úřadu v Litoměřicích).

#### (6) kompetenční management

Popis:

Plně kompetentní zaměstnanci jsou pro každou organizaci velmi cenní. Ve většině organizací veřejného sektoru není kompetenční management zaveden (měl by zahrnovat alespoň stanovení kompetenčních požadavků, kompetenční audit, přijímání a realizace opatření). Je nezbytné také zvýšit kompetence zástupců – aby byli schopni zastupovat v plném rozsahu.

Situace v Litoměřicích:

V Litoměřicích není kompetenční management využíván. Kompetenční model a formulář pro hodnocení je navržen v příloze č. 4.

#### (7) systém hodnocení výkonnosti a cílů

Popis:

V řadě institucí nejsou definovány cíle a výkonnostní parametry útvarů a jednotlivců. Odměňování pak není s těmito parametry provázáno. Velmi pomáhá benchmarking.

Situace v Litoměřicích:

Litoměřice se staly součástí Benchmarkingové iniciativy (více viz kapitola II.2), což umožňuje nastavit hodnocení výkonnosti. Cíle v rámci strategického plánování mají vždy určené odpovědné osoby.

#### (8) systém odměňování a motivační programy

Popis:

Odměňování se ve veřejném sektoru děje na základě nařízení vlády. Třída je určena podle nejnáročnější práce a stupeň podle délky praxe. Pohyblivou složkou jsou osobní příplatky, příplatky za vedení, zvláštní příplatky a odměny.

Situace v Litoměřicích:

Litoměřice postupují dle Vnitřního předpisu, který stanoví platová a ostatní práva v pracovněprávních vztazích zaměstnanců města Litoměřic (Příkaz starosty města a tajemníka MěÚ č. 11/2014).

Příkaz obsahuje vše nezbytně nutné. Nicméně se jeví jako vhodné více specifikovat problematiku přidělování osobních příplatků a problematiku odměn. Na to váže systém hodnocení zaměstnanců. Problematika rozpočtu na mzdy byla řešena v bodě (2).

Motivace byla též prověřována v rámci Bochumského osobnostního dotazníku (viz II.4.1). Z dotazníku vyplynuly nízké hodnoty motivace k výkonu, k utváření a motivace k vedení. Pokud se výsledky spojí s daty z benchmarkingu, které se týkají také výše mzdy (z dat plyne, že průměrná mzda je výrazně nižší než ve srovnatelných městech), je jasné, že rozpočet na mzdy neumožňuje pracovníky dostatečně motivovat a pracovníci si to uvědomují.

#### (9) procesy uchovávání znalostí v organizaci

Popis:

Tyto procesy patří do kategorie řízení znalostí. Jde například o systém zastupování (naprosto klíčový), systém zástupců vedoucích zaměstnanců, metody rotace práce, předávací protokoly při odchodu zaměstnanců, procesní mapy atd.

Situace v Litoměřicích:

Obecně jsou tyto postupy řešeny v rámci pracovního řádu, nicméně jejich podrobné stanovení a definování by bylo vhodné.

#### (10) vedení podřízených

Popis:

Schopnost vést podřízené je klíčová kompetence každého vedoucího. Kromě řízení, vedení a motivování zaměstnanců zahrnuje dle potřeby také kaučování, delegování, určování priorit, schopnost týmové práce. Naprosto nepostradatelná je čestnost, integrita (plnit sliby, jít příkladem atd.).

Situace v Litoměřicích:

Problematika byla částečně řešena v rámci Bochumského osobnostního dotazníku (viz II.4.1). V Litoměřicích též probíhá řada školících aktivit, které mají na zvyšování schopnosti vést podřízené pozitivní vliv. Vedení podřízených je též vhodné zahrnout do kompetenčního modelu. Kompetenční model a formulář pro hodnocení je navržen v příloze č. 4.

#### **(11) tvorba směrnic a dokumentace**

Popis:

Zahrnuje tvorbu pracovního řádu, platového předpisu a ostatních směrnic, popisů práce a další personální dokumentace.

Situace v Litoměřicích:

Analýza personálních směrnic je uvedena v bodě II. 1.2.

#### **(12) zpětná vazba od zaměstnanců**

Popis:

Ke zpětné vazbě patří (1) šetření spokojenosti zaměstnanců, (2) hodnotící pohovory atd. Zjišťovat zpětnou vazbu od zaměstnanců vyžaduje vyzrálost na obou stranách – tedy u vedení organizace i u zaměstnanců. Šetření se provádějí obvykle anonymně.

Situace v Litoměřicích:

Šetření spokojenosti zatím nebylo prováděno. Doporučuje se šetření provádět.

#### **(13) procesy komunikace se zaměstnanci a ostatní procesy**

Popis:

Jde např. o vhodnou volbu komunikačních kanálů (porady, intranet, nástěnky,...), informování o zásadních otázkách, zapojování do tvorby strategií, neformální setkání.

Situace v Litoměřicích:

Situace odpovídá běžným postupům. V rámci MA 21 a strategického řízení byla snaha o co největší zapojení zaměstnanců.

## **II.2 VÝSLEDKY BENCHMARKINGU VE VZTAHU K PERSONÁLNÍM PROCESŮM**

### **II.2.1 Úvod k benchmarkingu a výběr srovnatelných úřadů**

Kapitola je založena na základě výsledků z Benchmarkingu spravovaných Benchmarkingovou iniciativou, které jsou Litoměřice od roku 2013 členem. Benchmarkingová iniciativa 2005 je neformální sdružení obcí s cílem zvyšovat kvalitu a efektivnost prostřednictvím benchmarkingového porovnávání a výměny informací, zkušeností a dobrých praxí. V roce 2013 je

zapojeno 71 obcí s rozšířenou působností, jejichž zástupci pracují v celkem 6 paralelních pracovních skupinách (PS), členěných dle počtu obyvatel v ORP, a specializované PS Finance. Členská města BI 2005 se porovnávají v 56 agendách - oblastech výkonu zejména přenesené působnosti, provozních a finančních agend, ale také vybraných agend samostatné působnosti. Sleduje se více než 900 vstupních údajů a vyhodnocuje se téměř 700 poměrových ukazatelů. Z těchto agend a ukazatelů byly vybrány ty, které mají silnou vazbu na řízení lidských zdrojů.

Za Město Litoměřice jsou dostupná data za rok roky 2012 a 2013. Litoměřice jsou v dalším textu srovnávány ve skupině vybraných 11 měst. Jako kritérium výběru měst byl zvolen počet zaměstnanců v rozsahu od 150 do 180 zaměstnanců. Dle etického kodexu Benchmarkingové iniciativy musí být v tabulkách ostatní úřady uváděny pod číslem, pod kterým jsou v iniciativě vedeny (nemůže být uvedeno jméno města).

## II.2.2 Základní analýza lidských zdrojů

Fyzický počet zaměstnanců obce zařazených v obecním úřadě dosahuje hodnoty **162** a ve srovnávané skupině měst dosahuje právě průměru v rámci srovnávané skupiny. Při relativizování počtu pracovníků na 1000 obyvatel správního obvodu dosahují Litoměřice hodnoty **2,78**, přičemž průměrná hodnota v rámci srovnávané skupiny dosahuje úrovně 3.

**Tab. 1 Fyzický počet zaměstnanců zařazených v obecním úřadě**

Číslo úřadu	Realita - 2011	Realita - 2012	Realita - 2013
12	176	170	173
15	159	151	153
18	167	170	170
21	159	156	155
22	164	155	158
23	172	161	160
28	176	168	168
96	168	160	170
115	185	173	175
124	x	159	161
Litoměřice	x	<b>162</b>	<b>162</b>
Průměrná hodnota skupiny	139	162	164
Rozdíl Litoměřic od průměru	x	0	2

Zdroj: Město Litoměřice - Benchmarkingová iniciativa

**Tab. 2 Počet pracovníků na 1000 obyvatel správního obvodu**

Číslo úřadu	Realita – 2011	Realita - 2012	Realita - 2013
12	2,82	2,77	2,83
15	3,05	2,88	2,92
18	3,14	3,21	3,22
21	3,76	3,70	3,70
22	3,57	3,46	3,53
23	4,92	4,68	4,65
28	3,05	2,87	2,82
96	3,42	3,26	3,47
115	4,40	4,13	4,19
124	x	2,69	2,73
Litoměřice	x	2,77	2,78
Průměrná hodnota skupiny	4	3	3
Rozdíl Litoměřic od průměru	x	0,23	0,22

Zdroj: Město Litoměřice - Benchmarkingová iniciativa

**Tab. 3 Zastoupení žen z celkového počtu zaměstnanců (v %)**

Z celkového počtu zaměstnanců tvoří ženy **74,1 %**, což přesahuje průměr v rámci srovnávané skupiny (72,6 %). Podíl osob na vedoucích pozicích s vysokoškolským vzděláním postupem času vzrostl (ze 71,4 % v roce 2012 na **72,2 %** v roce 2013).

Číslo úřadu	Realita - 2011	Realita - 2012	Realita - 2013
12	74,4	65,3	71,1
15	64,2	62,3	62,7
18	74,9	68,2	68,8
21	74,2	74,4	74,8
22	72,0	71,0	69,6
23	77,9	76,4	78,1
28	76,1	74,4	74,4
96	77,4	77,5	80,0
115	73,5	72,3	72,0
124	x	72,3	72,7
Litoměřice	x	74,7	74,1
Průměrná hodnota skupiny	73,8	71,7	72,6
Rozdíl Litoměřic od průměru	x	+ 3,0	+ 1,5

Zdroj: Město Litoměřice - Benchmarkingová iniciativa

### II. 2. 3 Vzdělávání zaměstnanců

Náklady v Kč na jednoho zaměstnance ve sledovaném období poklesly (z hodnoty 3 290 Kč na **2 920 Kč**) a pohybují se pod průměrem sledované skupiny, který činí 4 582 Kč.

**Tab. 4 Náklady na vzdělávání jednoho zaměstnance v Kč (celkem včetně ZOZ)**

Číslo úřadu	Realita - 2011	Realita - 2012	Realita – 2013
12	4216	4200	4173
15	4371	4477	5433
18	3234	2676	3153
21	5503	5981	6103
22	4089	5017	4130
23	3058	3658	3269
28	3426	4911	4750
96	2452	3425	3688
115	5141	5434	5371
124	x	6792	7416
Litoměřice	x	3290	2920
Průměrná hodnota skupiny	3943	4533	4582
Rozdíl Litoměřic od průměru		- 1243	- 1662

Zdroj: Město Litoměřice - Benchmarkingová iniciativa

Průměrný počet absolvovaných vzdělávacích akcí na jednoho pracovníka se pohybuje lehce nad průměrem referenční skupiny měst (**5,6** v roce 2013; průměr = 5,2).

**Tab. 5 Průměrný počet absolvovaných vzdělávacích akcí na jednoho pracovníka**

Číslo úřadu	Realita - 2011	Realita - 2012	Realita - 2013
12	4,5	5,4	5,4
15	5,0	4,2	3,9
18	3,9	5,6	6,2
21	3,5	7,3	4,9
22	5,0	3,9	5,7
23	6,0	11,2	5,7
28	1,3	1,8	2,2
96	8,6	9,3	5,0
115	5,7	5,8	6,4
124	x	5,0	5,8
Litoměřice	x	5,3	5,6
Průměrná hodnota skupiny	4,8	5,9	5,2
Rozdíl Litoměřic od průměru	x	- 0,6	+ 0,4

Zdroj: Město Litoměřice - Benchmarkingová iniciativa

## II. 2. 4 Výdaje na výkon státní správy a samosprávy

Podíl zaměstnanců, kteří zajišťují výkon státní správy v Litoměřicích mezi lety 2012 a 2013 poklesl z 80,2 % na **71,8 %** ze všech zaměstnanců (stále je, však pod průměrem v rámci srovnávané skupiny je 67 %). To znamená, že má město Litoměřice menší počet zaměstnanců vykonávající samosprávnou činnost – to plyne z dalších dvou tabulek, kde je patrné, že počet úředníků vykonávající přenesenou působnost odpovídá průměru skupiny a počet samosprávných zaměstnanců je výrazně nižší.

**Tab. 6 Podíl zaměstnanců zajišťujících výkon státní správy (v %)**

Číslo úřadu	Realita – 2011	Realita - 2012	Realita - 2013
12	55,7	54,3	54,3
15	60,9	71,3	69,4
18	65,8	78,3	76,5
21	67,0	68,4	69,6
22	66,0	68,3	67,0
23	61,2	66,9	66,9
28	58,4	72,8	72,8
96	64,0	64,0	x
115	43,0	50,3	51,3
124	x	72,3	76,0
Litoměřice	x	<b>80,2</b>	<b>71,8</b>
Průměrná hodnota skupiny	49,3	67,9	67
Rozdíl Litoměřic od průměru	x	+ 12,3	+ 4,8

Zdroj: Město Litoměřice - Benchmarkingová iniciativa

Počet zaměstnanců zajišťujících **výkon státní správy** relativizovaný na 100 obyvatel správního obvodu ORP dosahoval v roce 2013 hodnoty **0,19** (Průměr: 0,22), počet zaměstnanců zajišťujících výkon samosprávy pak hodnoty **0,18** (Průměr: 0,23).

**Tab. 7 Počet zaměstnanců zajišťujících výkon státní správy na 100 obyvatel správního obvodu ORP**

Číslo úřadu	Realita - 2011	Realita - 2012	Realita - 2013
12	0,16	0,14	0,15
15	0,19	0,20	0,20
18	0,20	0,23	0,24
21	0,25	0,25	0,26
22	0,24	0,24	0,23
23	0,30	0,33	0,31
28	0,18	0,20	0,20
96	0,21	0,21	x
115	0,19	0,19	0,19
124	x	0,19	0,21
Litoměřice	x	<b>0,20</b>	<b>0,19</b>
Průměrná hodnota skupiny	0,17	0,22	0,22
Rozdíl Litoměřic od	x	- 0,02	- 0,01



průměru			
---------	--	--	--

Zdroj: Město Litoměřice - Benchmarkingová iniciativa

**Tab. 8 Počet zaměstnanců zajišťujících výkon samosprávy na 100 obyvatel obce**

Číslo úřadu	Realita - 2011	Realita - 2012	Realita - 2013
12	0,31	0,30	0,31
15	0,21	0,14	0,15
18	0,34	0,20	0,23
21	0,20	0,18	0,21
22	0,24	0,22	0,23
23	0,36	0,31	0,30
28	0,40	0,23	0,23
96	0,23	0,24	x
115	0,46	0,34	0,34
124	x	0,18	0,16
Litoměřice	x	0,12	0,18
Průměrná hodnota skupiny	0,25	0,22	0,23
Rozdíl Litoměřic od průměru	x	- 0,10	- 0,05

Zdroj: Město Litoměřice - Benchmarkingová iniciativa

Mzdy a odvody na 1 zaměstnance jsou pod průměrem srovnávané skupiny (**328 tisíc Kč**; průměr: 402 tisíc Kč). Město Litoměřice tak má nejnižší mzdy a odvody na zaměstnance. Přitom z předchozích tabulek plyne, že má průměrný (u výkonu přenesené působnosti) nebo nižší než průměr (u samostatné působnosti) počet pracovníků. V roce 2013 byly mzdy a odvody na pracovníka o 73,4 tis. Kč menší než je průměr skupiny. Město Litoměřice tak má nejnižší výdaje na pracovníka v rámci skupiny, přičemž rozdíl k maximu ve skupině činí 188,6 (město č. 15: 516,7 tis. Kč na pracovníka). Z dat je možné také vypočítat průměrnou měsíční mzdu – to ukazuje v tisících Kč poslední sloupec pro rok 2013. Ta se vypočte podělením roční hodnoty číslem 1,35 (výš odvodů) a 12 (počet měsíců). Město Litoměřice tak má průměrnou mzdu ve výši 20,25 tis. Kč, což je výrazně méně (o 4,52 tis. Kč) než je průměr skupiny. Pro srovnání uvádíme i nejvyšší hodnotu průměrné mzdy (město 15) ve výši 31,9 tis. Kč. Z uvedených údajů plyne, že je v Litoměřicích je nejnižší průměrná mzda v porovnání se srovnatelnými úřady. Dle názoru zpracovatelů je průměrná mzda pod úrovní, která by pracovníky efektivně motivovala k maximálnímu výkonu, kvalitě, aktivnímu plnění úkolů a dosahování cílů.

**Tab. 9 Mzdy a odvody na jednoho zaměstnance v tis. Kč**

Číslo úřadu	Realita - 2011	Realita - 2012	Realita - 2013	Z toho průměrná měsíčná mzda 2013
12	384,3	390,6	352,1	21,73
15	517,5	518,1	516,7	31,90
18	375,5	378,2	373,2	23,04

21	442,6	445,2	446,6	27,57
22	431,7	333,1	451,7	27,88
23	342,7	385,1	375,1	23,15
28	346,0	354,9	355,7	21,96
96	433,5	432,7	x	x
115	375,9	402,2	380,8	23,51
124	x	426,5	432,5	26,70
Litoměřice	x	342,8	328,1	20,25
Průměrná hodnota skupiny	405,5	400,9	401,5	24,77
Rozdíl Litoměřic od průměru	x	- 58,1	- 73,4	-4,52

Zdroj: Město Litoměřice - Benchmarkingová iniciativa

Provozní výdaje na 1 zaměstnance jsou na úřadě v Litoměřicích také nízké. Mezi lety 2012-2013 poklesly ze 447 tisíc Kč na **443 tisíc Kč** a v roce 2013 byly o 103 tis. Kč nižší, než je průměr skupiny. Tyto provozní náklady zahrnují kromě osobních nákladů také energie, cestovné, opravy a služby spojené s činností úřadu. Dle metodiky ministerstva vnitra se orientačně stanovují ve výši 1,43 osobních nákladů (tedy mzdy a odvody). Při výpočtu dle tohoto vzoru by to znamenalo vynásobit částku 328,1 (z předchozí tabulky) hodnotou 1,43, což představuje 469 tis. Kč. Město Litoměřice je pod touto hodnotou.

**Tab. 10 Provozní výdaje na 1 zaměstnance v tis. Kč**

Číslo úřadu	Realita - 2011	Realita - 2012	Realita - 2013
12	526,3	528,0	469,0
15	689,8	679,8	673,8
18	546,3	498,8	602,8
21	651,1	629,1	600,7
22	553,9	576,1	591,5
23	415,0	433,2	469,5
28	518,0	514,5	499,6
96	521,2	553,0	x
115	474,8	549,5	523,4
124	x	574,3	589,9
Litoměřice	x	447,5	443,3
Průměrná hodnota skupiny	544,0	544,0	546,4
Rozdíl Litoměřic od průměru	x	- 96,5	- 103,1

Zdroj: Město Litoměřice - Benchmarkingová iniciativa

Investiční výdaje na 1 zaměstnance meziročně poklesly ze 42 tisíc Kč na 28 tisíc Kč a dle údajů z roku 2013 se tak pohybují pod republikovým průměrem (30 tisíc Kč).

**Tab. 11 Investiční výdaje na 1 zaměstnance v tis. Kč**

Číslo úřadu	Realita - 2011	Realita - 2012	Realita - 2013
12	26,5	20,4	18,1
15	22,1	18,1	10,4
18	1,8	12,9	9,9
21	64,9	114,3	57,5
22	23,2	20,8	106,3
23	5,6	0,3	0,0
28	5,6	22,3	28,2
96	29,5	4,4	x
115	1,8	37,1	6,3
124	x	111,2	32,9
Litoměřice	x	41,6	27,6
Průměrná hodnota skupiny	20,1	36,7	29,7
Rozdíl Litoměřic od průměru	x	+ 4,9	- 2,1

Zdroj: Město Litoměřice - Benchmarkingová iniciativa

**Tab. 12 Rozdíl mezi příjmy a provozními výdaji z výkonu státní správy v tis. Kč na jednoho zaměstnance zajišťujícího výkon státní správy**

Mezi standardně používané ukazatele patří rozdíl mezi příjmy a provozními výdaji z výkonu státní správy (v tisících Kč) na 1 zaměstnance zajišťujícího výkon státní správy. V tomto ukazateli převažují provozní výdaje a indikátor je tak záporný (-8 tisíc Kč v roce 2012, - 23 tisíc Kč v roce 2013), průměrná hodnota skupiny je pak -111 tisíc Kč.

Číslo úřadu	Realita - 2011	Realita - 2012	Realita - 2013
12	249,1	334,4	185,6
15	-173,1	-256,2	-254,6
18	-74,3	-96,2	-290,0
21	-212,3	-227,4	-160,5
22	-44,9	-190,8	-171,8
23	-56,2	-160,1	-165,5
28	-101,7	-39,4	-21,9
96	149,6	43,5	x
115	37,0	-152,9	-93,1
124	x	-104,7	-113,4
Litoměřice	x	-8,2	-23,2
Průměrná hodnota skupiny	- 25,2	- 78,0	- 110,8
Rozdíl Litoměřic od průměru	x	+ 69,8	+ 87,6

Zdroj: Město Litoměřice - Benchmarkingová iniciativa

Podíl běžných výdajů na činnost místní správy na běžných výdajích města se v obou letech pohybuje na hranici **20 %** je menší než průměr skupiny (26 %). Z toho opět vyplývá, že fungování úřadu Litoměřice je výrazně levnější, než srovnatelných úřadů.

**Tab. 13 Podíl běžných výdajů na činnost místní správy celkem na běžných výdajích města (v %)**

Číslo úřadu	Realita – 2011	Realita - 2012	Realita - 2013
12	18,1	27,0	25,5
15	19,5	22,0	23,6
18	21,2	32,0	43,5
21	22,7	28,8	27,1
22	24,2	29,1	31,5
23	22,6	30,0	29,8
28	25,8	33,5	31,7
96	16,6	24,4	x
115	24,0	30,2	28,1
124	x	27,8	26,1
Litoměřice	x	<b>19,7</b>	<b>19,9</b>
Průměrná hodnota skupiny	21,6	27,7	28,7
Rozdíl Litoměřic od průměru	x	- 8	- 8,8

Zdroj: Město Litoměřice - Benchmarkingová iniciativa

Běžné výdaje na činnost místní správy na jednoho obyvatele správního obvodu ve sledovaném časovém období mírně vzrostly z částky 1 120 Kč na **1 177 Kč** a jsou tam relativně výrazně menší než průměr sledované skupiny (1763 Kč v roce 2013).

**Tab. 14 Běžné výdaje na činnost místní správy v Kč na jednoho obyvatele správního obvodu**

Číslo úřadu	Realita - 2011	Realita - 2012	Realita - 2013
12	1502,4	1398,4	1277,0
15	2154,4	1938,7	1949,8
18	1697,2	1438,1	1907,0
21	2462,8	2310,3	2209,1
22	2006,1	1997,4	2069,2
23	2022,4	2116,9	2206,6
28	1627,4	1410,5	1393,0
96	1677,2	1824,7	x
115	2102,1	2060,8	1979,4
124	x	1534,3	1607,8
Litoměřice	x	<b>1120,4</b>	<b>1176,6</b>
Průměrná hodnota skupiny	1916,9	1741,0	1762,8
Rozdíl Litoměřic od průměru	x	- 620,6	- 586,2

Zdroj: Město Litoměřice - Benchmarkingová iniciativa

## II. 2.5 Mzdové účetnictví a personalistika

**Tab. 15 Počet zaměstnanců a uzavřených dohod na jednoho mzdového účetního**

Mezi sledované ukazatele v oblasti účetnictví a personalistiky patří dále indikátor sledující počet zaměstnanců a uzavřených dohod na 1 mzdového účetního. V tomto indikátoru se Litoměřice pohybují relativně nepatrně nad průměrem sledované skupiny (**336**; průměr = 318), přičemž v průběhu sledovaných let došlo k mírnému nárůstu z 320 na 336.

Číslo úřadu	Realita - 2011	Realita - 2012	Realita - 2013
12	221,3	228,1	240,1
15	229,0	300,4	320,0
18	389,0	303,0	383,0
21	272,5	415,8	321,6
22	253,8	292,0	360,0
23	116,8	138,4	202,1
28	263,1	259,2	248,6
96	288,3	343,0	373,2
115	235,0	463,4	466,4
124	x	208,4	252,9
Litoměřice	x	<b>320,4</b>	<b>335,9</b>
Průměrná hodnota skupiny	252,1	297,5	318,5
Rozdíl Litoměřic od průměru	x	+ 22,9	+17,4

Zdroj: Město Litoměřice - Benchmarkingová iniciativa

Dalším měřítkem je počet zaměstnanců a uzavřených dohod na 1 zaměstnance mzdové a personální agendy. Také zde došlo v čase k mírnému nárůstu (ze 160 na **168**) a také zde je průměr poněkud nižší (141).

**Tab. 16 Počet zaměstnanců a uzavřených dohod na jednoho zaměstnance mzdové a personální agendy**

Číslo úřadu	Realita - 2011	Realita - 2012	Realita - 2013
12	140,9	143,9	151,4
15	114,5	150,2	160,0
18	162,1	131,7	166,5
21	107,6	164,2	127,1
22	79,3	91,3	112,5
23	93,5	92,3	101,1
28	95,7	90,2	86,5
96	96,1	122,5	133,3
115	127,6	178,2	179,4
124	x	138,9	168,6
Litoměřice	x	<b>160,2</b>	<b>167,9</b>
Průměrná hodnota	113,0	133,1	141,3

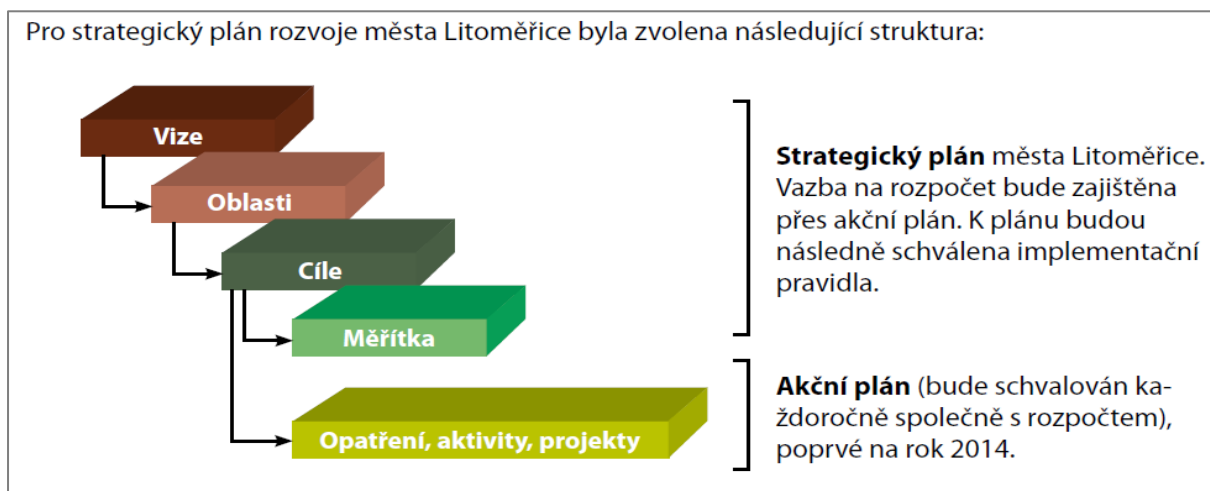
skupiny			
Rozdíl Litoměřic od průměru	x	+ 27,1	+ 26,6

Zdroj: Město Litoměřice - Benchmarkingová iniciativa

## II.3 VAZBA PERSONÁLNÍ STRATEGIE NA STRATEGII MĚSTA

Strategický plán města Litoměřice byl aktualizován v roce 2013 a je dostupný na stránkách města.

Strategický plán města Litoměřice má tuto strukturu:



Vize města Litoměřic:

*Krátká verze vize*

**LITOMĚŘICE 2030 – ENERGETICKY NEZÁVISLÉ MĚSTO S VYSOKOU KVALITOU ŽIVOTA A SLIBNOU BUDOUCNOSTÍ**

*Plná verze vize*

- Litoměřice – živé srdce Zahrady Čech a vstupní brána do Českého středohoří.
- Litoměřice – malebné a romantické královské město s mnoha světskými a církevními památkami, bohatou historií a kvalitními službami s výbornou dostupností do Prahy.
- Litoměřice – atraktivní město pro život všech generací, bydlení, práci i podnikání, město kultury, vzdělanosti, vědy a výzkumu, sportu, zdravého životního stylu a čistého životního prostředí.
- Litoměřice – město budoucnosti s energetickou nezávislostí a prosperitou pro další generace.

Strategický plán města Litoměřice se člení na 5 oblastí. Problematika řízení lidských zdrojů se váže zejména k oblasti E. Litoměřice – odpovědně, kvalitně a efektivně řízené město (kvalitní úřad a organizace města).

<b>OBLASTI (5 oblastí)</b>				
Vyvážený rozvoj ve 3 oblastech (pilíře udržitelného rozvoje):			Rozvojová oblast města Litoměřice	Zabezpečení rozvoje města
ekonomický	environmentální	sociálně- společenský		
<b>A. Litoměřice – atraktivní, malebné a prosperující město</b> (ekonomika, podnikání, cestovní ruch)	<b>B. Litoměřice – příjemné město pro život v srdci Zahrady Čech</b> (životní prostředí, územní rozvoj, doprava a bydlení)	<b>C. Litoměřice – zdravé město, město kultury, sportu a vzdělanosti</b> (sociální oblast, zdraví, společenský rozvoj, vzdělávání)	<b>D. Litoměřice – město inovací: energeticky nezávislé a nízkoemisní město</b>	<b>E. Litoměřice – odpovědně, kvalitně a efektivně řízené město</b> (kvalitní úřad a organizace města)

Na těchto 5 oblastí váží jednotlivé cíle města. Cílů je celkem 17. K problematice řízení lidských zdrojů se přímo váže cíl E. II:

<b>Cíl E. II</b> <b>Zajistit efektivní řízení města s využitím moder- ních forem řízení a IT technologií</b>	Město bude využívat moderních metod řízení úřadu s cílem efektivně poskytnout kvalitní veřejnou službu a poskytovat transparentní formou informace o své činnosti. Důraz bude kladen na zajištění potřebného ITC vybavení úřadu, zavádění principů e-governmentu a tzv. chytrého úřadu a „dobrého vládnutí“ („smart administration“, „good governance“, strategické řízení, místní Agenda 21) do práce úřadu, ale rovněž zvyšování kvalifikace zaměstnanců úřadu a městem řízených organizací.
---	--

Strategie města též obsahuje indikátory. Pro oblast řízení lidských zdrojů jsou nejdůležitější tyto indikátory:

- E.II1 Index efektivnosti dle Benchmarkingové iniciativy (nejméně u 60 % agend být lepší než průměr mezi srovnatelnými městy)
- E.II3 Výsledky šetření spokojenosti zaměstnanců (online)

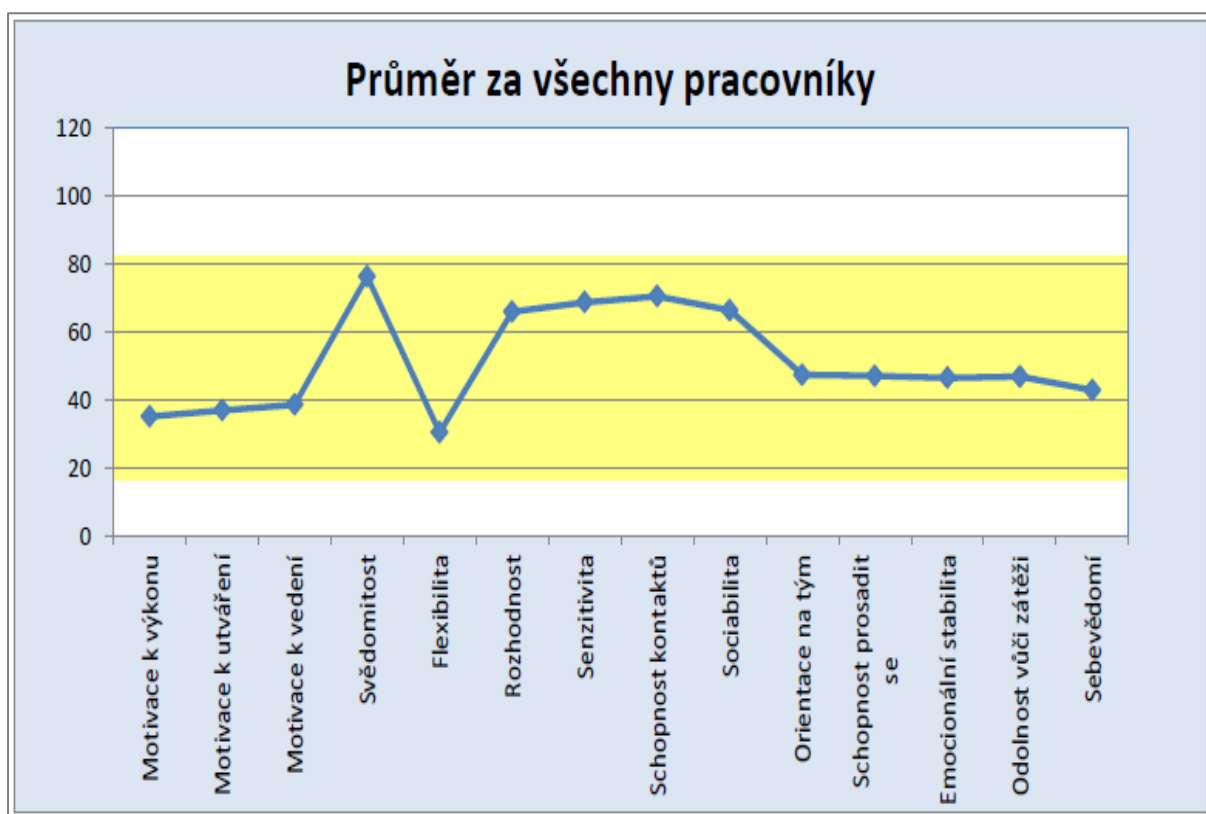


## II.4 OSTATNÍ ANALÝZY A ZÁVĚR K ANALÝZÁM

### II.4.1 Osobnostní dotazník – potvrzení nízké motivovanosti

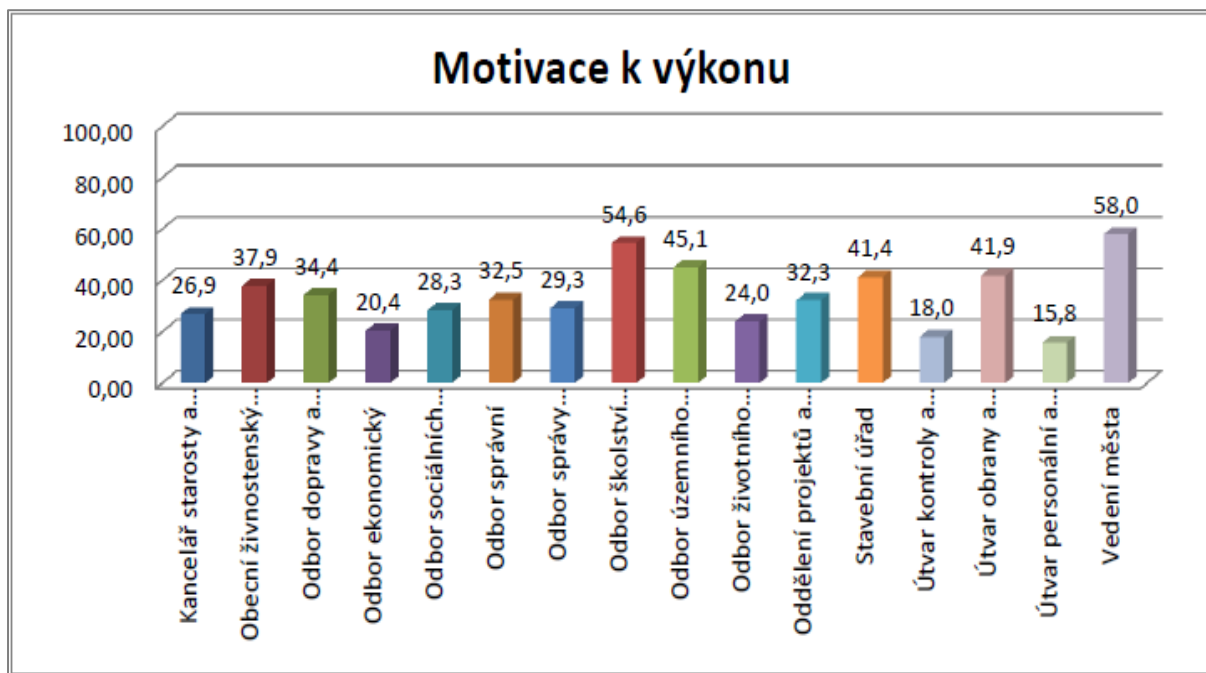
Celkové výsledky Bochumského osobnostního dotazníku zobrazují následující 2 grafy. Z dotazníku vyplynuly nízké hodnoty motivace k výkonu, k utváření a motivace k vedení. Pokud se výsledky spojí s daty z benchmarkingu, které se týkají také výše mzdy (z dat plyne, že průměrná mzda je výrazně nižší než ve srovnatelných městech), je jasné, že rozpočet na mzdy neumožňuje pracovníky dostatečně motivovat a pracovníci si to uvědomují.

**Graf č. 1: Zobrazení výsledů Bochumského osobnostního dotazníku**



Zdroj: Město Litoměřice

**Graf č. 2: Zobrazení výsledů Bochumského osobnostního dotazníku – motivace k výkonu**



Zdroj: Město Litoměřice

#### II.4.1 Shrnutí analýz

Analytická část Personální strategie je rozdělena do čtyř podkapitol.

V první (II. 1) je věnována pozornost popisu organizační struktury městského úřadu (včetně schématu) a sumarizaci vnitřních předpisů týkajících se personálních otázek. Jednotlivé směrnice jsou také stručně komentovány.

Druhá, nejobsáhlejší, kapitola (II. 2), využívá výstupy Benchmarkingové iniciativy (které jsou Litoměřice členem) a nabízí tak srovnání Litoměřic (resp. místního městského úřadu) s městskými úřady podobné velikosti. Použitá data pomáhají identifikovat nejvýznamnější silné a slabé stránky města. Největším problémem, který byl v rámci této části (II. 2) identifikován, je problematika nízkého rozpočtu na platy, s tím spojená nízká průměrná mzda a možnosti finančně motivovat zaměstnance. Výše průměrné mzdy pro rok 2013. Městský úřad Litoměřice má nejnižší výdaje na pracovníka v rámci srovnatelných měst (viz tabulka 9). Měl za rok 2013 průměrnou mzdu ve výši 20,25 tis. Kč, což je výrazně méně (o 4,52 tis. Kč) než mají srovnatelná města, respektive má nejnižší průměrnou mzdu v porovnání se srovnatelnými úřady. Dle názoru zpracovatelů je průměrná mzda pod úrovní, která by pracovníky efektivně motivovala k maximálnímu výkonu, kvalitě, aktivnímu plnění úkolů a dosahování cílů.

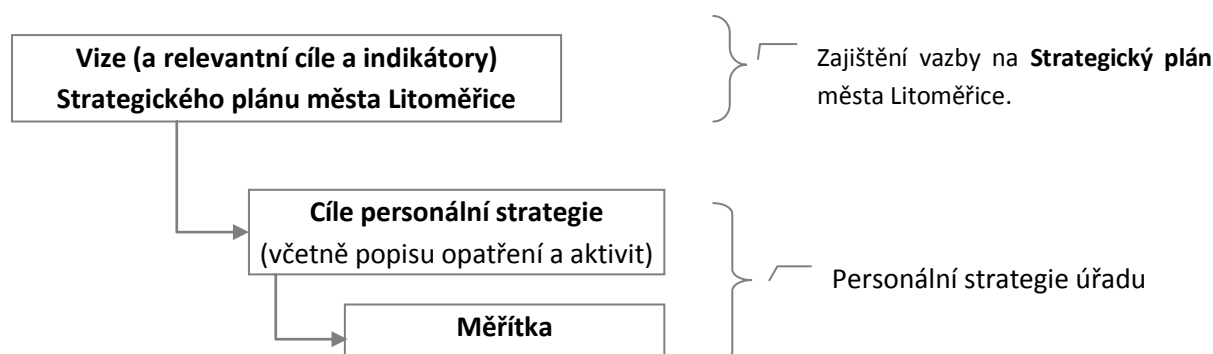
Třetí podkapitola (II. 3) je zaměřena na vztah Personální strategie a Strategie rozvoje města. Zpracovaná Personální strategie nemůže být izolovaným dokumentem a naznačení její vazby na stěžejní rozvojový dokument města je proto velmi podstatnou částí tohoto materiálu.

Závěrečná kapitola analytické části (II. 4) je zaměřena na ostatní analýzy (zejm. vyhodnocení hlavních výsledků tzv. Bochumského dotazníku) a na závěrečnou rekapitulaci provedených analýz.

### III. NÁVRHOVÁ ČÁST PERSONÁLNÍ STRATEGIE ÚŘADU

#### III.1 Struktura návrhové části personální strategie

Pro personální strategii byla zvolena tato struktura:



#### III.2 Cíle, jejich popis a indikátory cílů

Přehled cílů personální strategie je v následující tabulce.

VIZE DLE STRATEGICKÉHO PLÁNU MĚSTA LITOMĚŘIC		
Litoměřice - živé srdce Zahrady Čech a vstupní brána do Českého středohoří. Malebné a romantické královské město s mnoha světskými a církevními památkami, bohatou historií a kvalitními službami s výbornou dostupností do Prahy. Jsme atraktivní město pro život všech generací, bydlení, práci i podnikání, městem kultury, vzdělanosti, vědy a výzkumu, sportu, zdravého životního stylu a čistého životního prostředí. Litoměřice - město budoucnosti s energetickou nezávislostí a prosperitou pro další generace.		
CÍLE PERSONÁLNÍ STRATEGIE ÚŘADU		
1. Rozvíjet schopnosti, dovednosti a znalosti	2. Zvýšit motivovanost zaměstnanců a posilovat prostředí spolupráce, důvěry a zodpovědnosti	3. Udržet výkonnost a kvalitu práce úřadu

Na základě analýzy úřadu byly identifikovány celkem 3 hlavní cíle v rámci personální strategie úřadu, které jsou dále rozpracovány do dílčích opatření.

**Cíl číslo 1:**

<b>1. Rozvíjet schopnosti, dovednosti a znalosti</b>	
Popis cíle a hlavní opatření	<p><b>Popis cíle:</b></p> <p>K základním obecným znakům služeb ve veřejné správě patří zákonnost, odbornost, transparentnost, spolehlivost, kompetence a způsobilost zaměstnanců, správná komunikace. Pro zajištění spolehlivosti je nutné, aby služba byla provedena v dohodnutém čase (době), ve stanoveném standardu (správným způsobem), bez chyb a právních nedostatků (negativním znakem je například vysoký počet zrušených rozhodnutí odvolacím orgánem). Pro zajištění kompetencí a způsobilosti je nezbytná schopnost zaměstnanců aplikovat znalosti, zkušenosti a odbornost při poskytování konkrétní služby. Správná komunikace musí obsahovat schopnost informovat a zároveň naslouchat zákazníkům a občanům. Efektivní poskytování služeb a řízení úřadu nelze zajistit bez dostatečně kvalifikovaných a schopných zaměstnanců.</p> <p><b>Výčet hlavních opatření či aktivit:</b></p> <p>Jde zejména o tyto aktivity:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Vyhodnocení potřebnosti provedení kompetenčního (způsobilostního) auditu</li><li>- Vyhodnocení využití § 6 nařízení vlády o odměňování – odměňování podle kompetencí.</li><li>- Provéřít možnost zvýšení rozpočtu na vzdělávání</li><li>- Pokračování v benchmarkingové iniciativě a přijímání opatření ve snaze přiblížit se alespoň průměrným hodnotám v oblasti vzdělávání</li></ul>
Název indikátorů k hodnocení cíle:	<ul style="list-style-type: none"><li>- Průměrný počet absolvovaných vzdělávacích akcí na jednoho pracovníka (z BI)</li><li>- Náklady na vzdělávání jednoho zaměstnance v Kč (z BI)</li><li>- % zaměstnanců splňující požadavky na pozici dle kompetenčního auditu</li></ul>

Cíl číslo 2:

<b>2. Zvýšit motivovanost zaměstnanců a posilovat prostředí spolupráce, důvěry a zodpovědnosti</b>	
<p>Popis cíle a hlavní opatření</p>	<p><b>Popis cíle:</b></p> <p>Motivovanost zaměstnanců k plnění úkolů, zajišťování každodenních povinností plynoucí z pracovních náplní, k vzájemnému zastupování, k dosahování cílů a podobně je pro úspěšné zajišťování výkonu státní správy i úkolů samosprávy nezbytná. K motivačním faktorům patří zejména projevené uznání ze strany vedoucích, spolupracovníků a také občanů, příjemné pracovní prostředí a podmínky pro práci, sociální programy včetně výše stravenky, konkrétní podmínky výkonu práce a samozřejmě také systém odměňování.</p> <p>Pro práci je také nezbytné vytváření prostředí spolupráce, důvěry a zodpovědnosti. Prostředí úřadu (fyzické i emocionální) patří mezi ukazatele často opomíjené, ale z hlediska správného fungování úřadu nezbytné. Mezi měkké znaky správně poskytovaných služeb ve veřejné správě patří přijetí, zacházení a porozumění zákazníka/občana (vstřícnost, respekt, vlídnost, ohleduplnost, vhodnost oblečení a prostředí, péče o zákazníka), jistota a bezpečnost (bezpečnost budov, kde je služba poskytována, dodržování hygienických předpisů), praktické a příjemné prostředí (mít si, kde sednout, vhodné klima, tiché podmínky, technické vybavení (vybavení potřebnou technikou, kapacity, stav a stáří techniky, způsob údržby), důvěryhodnost (image úřadu). Tyto znaky se vztahují i k vlastním zaměstnancům úřadu a vztahům mezi nimi.</p> <p><b>Výčet hlavních opatření či aktivit:</b></p> <p>Jde zejména o tyto aktivity:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pravidelné (ročně) provádění šetření spokojenosti zaměstnanců a přijímání opatření ze šetření plynoucích</li> <li>- Vyhodnocení využití § 6 nařízení vlády o odměňování – odměňování podle kompetencí.</li> <li>- Vyhodnocení možností změny systému odměňování jako celku, doplnit systém stanovování osobních příplatků, cílové a další odměny</li> <li>- Provéřit možnost zvýšení rozpočtu na odměňování</li> <li>- Pokračování v benchmarkingové iniciativě a přijímání opatření ve snaze přiblížit se alespoň průměrným hodnotám ve vztahu k prostředkům na platy</li> </ul>
<p>Název indikátorů k hodnocení cíle:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spokojenost zaměstnanců – jde o indikátor SPRM Litoměřice</li> <li>- Výše rozpočtu na platy</li> <li>- Průměrná mzda</li> <li>- Mzdy a odvody na jednoho zaměstnance v tis. Kč (BI) – porovnání se srovnatelnými městy</li> </ul>

Cíl číslo 3:

<b>3. Udržet výkonnost a kvalitu práce úřadu</b>	
<p>Popis cíle a hlavní opatření</p>	<p><b>Popis cíle:</b></p> <p>Výkonnost a kvalitu práce ovlivňuje řada faktorů. Tyto faktory lze popsat pomocí hexagonu veřejné správy (viz obrázek 1, který je součástí analýzy). K těmto faktorům dle hexagonu patří: (1) <b>legislativa</b> (nekvalitní legislativa nebo opakovaně překotně měněná má negativní vliv na kvalitu a výkon – toto však úřad může ovlivnit jen velmi málo), (2) <b>organizace</b> (jde o systém práce, její organizaci, operativní i strategické řízení), (3) <b>občan</b> (pro občana se správa poskytuje, na něj je zaměřena; nicméně platí, že ne každý požadavek občanů je oprávněný a ne každý je možné s ohledem na omezení zdroje, platnou legislativu a limity území naplnit; klíčová je též komunikace s občany, partnery a veřejností – k tomu přispívá i správně prováděná místní Agenda 21), (4) <b>úředník</b> (je nositelem všech činností – nezbytná je motivovanost, kompetentnost, znalost atd.), <b>technologie</b> (včetně potřebného vybavení mohou práci zefektivnit), <b>finance</b> (ty jsou v potřebném rozsahu nezbytné pro fungování úřadu).</p> <p>Posuzovat výkonnost a kvalitu práce úřadu je možné provádět různými postupy, k nim patří zejména: (1) benchmarking a přijímání opatření z něj plynoucích – pomocí zapojení do Benchmarkingové iniciativy, (2) posuzování kvality procesu místní Agendy 21 a postupů v rámci Národní sítě Zdravých měst, (3) šetření spokojenosti občanů.</p> <p><b>Výčet hlavních opatření či aktivit:</b></p> <p>Jde zejména o tyto aktivity:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pravidelné provádění šetření spokojenosti občanů</li> <li>- Pokračovat v místní Agendě 21 a projektu Zdravé město</li> <li>- Pokračování v benchmarkingové iniciativě a přijímání opatření ve snaze dosáhnout stanovený indikátor</li> </ul>
<p>Název indikátorů k hodnocení cíle:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Index efektivnosti dle Benchmarkingové iniciativy (nejméně u 60 % agend být lepší než průměr mezi srovnatelnými městy) – jde o indikátor SPRM Litoměřice</li> <li>- Šetření spokojenosti občanů – jde o indikátor SPRM Litoměřice</li> <li>- Kvalita procesu místní Agenda 21: dosažení kategorie A</li> </ul>

## IV. PRAVIDLA PRO ŘÍZENÍ STRATEGIE (IMPLEMENTAČNÍ PRAVIDLA)

### Schvalovací postupy:

Personální strategie bude předložena ke schválení tajemníkovi úřadu.

### Změny:

Změny provádí tajemník úřadu.

### Platnost:

Strategie je přijata nejdéle na období platnosti Strategického plánu rozvoje města Litoměřice (tedy do roku 2030) s tím, že při každé změně strategického plánu města je nezbytné ověřit potřebnost promítnutí změn také do personální strategie.

### Hodnocení:

Hodnocení strategie bude prováděno každé 2 roky. Vyhodnocení indikátorů bude prováděno každoročně ve stejných termínech jako indikátory strategického plánu.

## V. SHRNUTÍ A ZÁVĚR

Personální strategie je rozdělena celkem do šesti kapitol. Kromě úvodní a závěrečné části (a příloh) je dokument členěn do částí, které jsou pro strategické dokumenty charakteristické – analytickou, návrhovou a implementační.

**V úvodní kapitole** je popsáno zadání stanovené pro tvorbu Personální strategie a její vazba na strategii SMART Administration.

**Druhá část** je zaměřena na analytické výstupy týkající se personálních procesů. V této kapitole je popisována současně platná organizační struktura, jsou komentovány vnitřní předpisy, vybrány nejvíce relevantní výsledky z procesu Benchmarkingu (Litoměřice jsou členem Benchmarkingové iniciativy) a Bochumského dotazníku, či komentována vazba Personální strategie na Strategii rozvoje města.

**Třetí kapitola** (návrhová část) stanovuje pro město Litoměřice v personální oblasti tři cíle. Prvním z nich se týká rozvoje schopností, dovedností a znalostí, druhý je zaměřen na zvýšení motivovanosti zaměstnanců a posilování prostředí spolupráce, důvěry a zodpovědnosti, třetí cíl pak cílí na udržení výkonnosti a kvality práce úřadu.

**Čtvrtá kapitola** shrnuje stručná implementační pravidla včetně frekvence hodnocení Personální strategie.

**Pátá kapitola** stručně rekapituluje všechny zpracované kapitoly, **v šesté kapitole** jsou pak formou příloh uvedeny další relevantní podklady – karty indikátorů (nastavené pro účely Strategického plánu rozvoje města) relevantní pro personální oblast a varianty odměňování.

Personální strategie byla zpracována ve spolupráci společnosti MEPCO, s.r.o. a zástupců městského úřadu města Litoměřice:

Ing. Milan Půček, MBA, Ph.D.: [milan.pucek@mepco.cz](mailto:milan.pucek@mepco.cz)

Mgr. Štěpán Nosek: [stepan.nosek@mepco.cz](mailto:stepan.nosek@mepco.cz)

## VI. PŘÍLOHY

VI.1 Příloha č. 1 Karty indikátorů

VI.2 Příloha č. 2: Varianty odměňování

VI.3 Příloha č. 3: Nábory nových zaměstnanců

VI.4 Příloha č. 4: Kompetenční model

VI.5 Příloha č. 5: Šetření spokojenosti zaměstnanců městského úřadu Litoměřice 2014  
- dotazník



Příloha č. 1 Karty indikátorů

<b>Měřítko</b>	<b>Název</b>		<b>Index efektivity dle Benchmarkingové iniciativy</b> (nejméně u 60 % agend být lepší než průměr mezi srovnatelnými městy)
	<b>Měrná jednotka</b>		Hodnota indexu
	<b>Cílová hodnota / sledování trendu</b>		Sledovat trend
	<b>Náročnost měření</b>		1
<b>Návaznost na strategický plán</b>	<b>Oblast E.</b>		<b>Litoměřice - odpovědně, kvalitně a efektivně řízené město</b> (kvalitní úřad a organizace města)
	<b>Cíl E.I</b>		Zajistit efektivní řízení města s využitím moderních forem řízení a informačních technologií
<b>Odpovědnost</b>	<b>Politický garant za naplňování</b>	<b>cíle</b>	
		<b>měřítko</b>	starosta
	<b>Odbor - správce měřítka</b>		tajemník
<b>Metodika měření</b>	<b>Popis měřítka</b>		Benchmarking je metoda porovnávání za účelem učení se od druhých. Toto měřítko čerpá data z projektu „Benchmarkingová iniciativa“ (viz. <a href="http://www.benchmarking.vcvscr.cz">www.benchmarking.vcvscr.cz</a> ), do kterého je zapojeno cca 80 pověřených úřadů III. stupně. Benchmarking srovnává jednotlivá města a ukazuje jejich silné a slabé stránky a umožňuje měření zejména výkonnosti státní správy. Cílem indikátoru je, aby město vykazovalo u většiny agend lepší hodnoty než ostatní srovnávaná města.
	<b>Měřítko ovlivňuje</b>		Toto měřítko ovlivňují všichni zaměstnanci úřadu. Odpovědnost za ně mají jednotliví vedoucí odborů/samostatných oddělení
	<b>Metodika a výpočet</b>		Nejméně u 60 % agend sledovaných benchmarkingovanou iniciativou je hodnota města lepší než průměr. Porovnání s městy je dvojí – jednak s městy, která jsou přibližně stejně velká (města jsou podle velikosti správního obvodu rozdělena do několika skupin) a jednak se všemi městy zapojenými do Benchmarkingové iniciativy. Údaje budou vždy brány vůči městům zapojených do skupiny a vůči všem městům zapojených do benchmarkingové iniciativy. POZN: indikátor se bude sledovat od doby rozhodnutí města o připojení k benchmarkingové iniciativě.
	<b>Zdroj čerpání dat</b>		Benchmarkingová iniciativa
	<b>Perioda vyhodnocování měřítka</b>		Ročně

<b>Měřítko</b>	<b>Název</b>		<b>Výsledky šetření spokojenosti zaměstnanců (online)</b>
	<b>E.II3</b>	<b>Měrná jednotka</b>	Hodnota indexu – bude sledováno až za rok 2013 (při minimální účasti 50%)
		<b>Cílová hodnota / sledování trendu</b>	Sledovat trend
		<b>Náročnost měření</b>	2
<b>Návaznost na strategický plán</b>	<b>Oblast E.</b>		<b>Litoměřice - odpovědně, kvalitně a efektivně řízené město</b> (kvalitní úřad a organizace města)
	<b>Cíl E.II</b>		Zajistit efektivní řízení města s využitím moderních forem řízení a informačních technologií
<b>Odpovědnost</b>	<b>Politický garant za naplňování</b>	<b>cíle</b>	
		<b>měřítko</b>	
	<b>Odbor - správce měřítka</b>		OPaM
<b>Metodika měření</b>	<b>Popis měřítka</b>		Mnohé odborné i praktické studie dokazují, že spokojení zaměstnanci jsou produktivnější, mívají nižší absenci a déle pracují v jedné společnosti. Spokojenost zaměstnanců je základní faktor ovlivňující dosahování stanovených cílů úřadu a jejich identifikaci s nimi.
	<b>Měřítko ovlivňuje</b>		Výše mzdy, rozsah úkolů, pracovní prostředí, kvalita lidských zdrojů, efektivní řízení ze strany vedení města.
	<b>Metodika a výpočet</b>		Elektronické dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců úřadu a vybraných organizací města. Dotazníkové šetření
	<b>Zdroj čerpání dat</b>		Vlastní zdroje města
	<b>Perioda vyhodnocování měřítka</b>		Ročně

## **Příloha č. 2: Varianty odměňování**

V rámci zpracování strategie byly posuzovány následující 3 varianty:

- (1) Využití § 6 nařízení vlády o odměňování - zvláštní způsob určení platového tarifu
- (2) Odměny a cílové odměny
- (3) Hodnocení v rámci přehodnocování osobních příplatků

### **K bodu 1: Využití § 6 nařízení vlády o odměňování**

Obecně: Město může využít zvláštní způsob určení platového tarifu (dle § 6 nařízení vlády ze dne 7. 12. 2010, kterým se mění 564/2006 Sb.) a tedy neurčovat tarif podle třídy a stupně. Ale v rámci dané třídy a rozpětí daných stupňů. Místo klasických stupňů tak lze použít vlastní hodnocení, které bude odpovídat požadovaným kompetencím.

### **K bodu 2: Odměny a cílové odměny**

Obecně: Město může rozhodnout o přiznání a výši odměny zaměstnanci za splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu; tento úkol, včetně výše odměny za jeho splnění, společně s hodnotitelnými nebo měřitelnými ukazateli, lze stanovit předem (cílová odměna). Návrh na přiznání odměny musí být zdůvodněn.

Jde o postup, který byl městem využíván, ale v současnosti to není možné s ohledem na nízký rozpočet na mzdy. Mohly by být určeny také další odměny (např. za zastupování atd.).

### **K bodu 3: Hodnocení v rámci přehodnocování osobních příplatků**

Obecně: Zaměstnanci, který dlouhodobě dosahuje velmi dobrých pracovních výsledků nebo plní větší rozsah pracovních úkolů než ostatní zaměstnanci, může zaměstnavatel poskytovat osobní příplatek až do výše 50 % (u uznávaných odborníků až 100%) platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen.

Osobní příplatek může být upravován na základě výsledků pravidelného ročního (půlročního) hodnocení zaměstnance. Do kritérií pro stanovování výše a také obhájení výše osobního hodnocení je možné přidat (u zaměstnanců, kteří se na plnění podílejí) kritérium týkající se plnění cílů. Tím promítnout plnění cílů do platu.

### **Příloha č. 3 Nábor nových zaměstnanců**

Kvalitní lidský kapitál je základním stavebním kamenem každé dobře fungující soukromé firmy i organizace veřejného sektoru.

Nabírání nových zaměstnanců by mělo být prováděno v několika na sebe navazujících krocích:

#### **(a) analýza pracovní pozice**

Na samém počátku výběrového řízení je nutné si ujasnit, z jakého důvodu pracovní pozice vzniká a jaké schopnosti (dovednosti) jsou při hledání vhodného kandidáta preferovány. Tyto informace jsou potřebné při inzerci pracovní pozice i následně v dalším průběhu výběrového řízení – tj. při selekci uchazečů a komunikaci s nimi.

#### **(b) vyhodnocení životopisu, motivačního dopisu a referencí**

Životopis a motivační dopis jsou základními prvky, jimiž zaměstnanec prezentuje své schopnosti a motivaci zastávat poptávanou pozici. Často dochází k situaci, kdy je formální stránka životopisu výrazně horší než stránka obsahová – v tom případě je doporučováno pozvání daného kandidáta na osobní pohovor.

Užitečným podkladem jsou také reference, které však nemusí odrážet skutečné kvality kandidáta. Na jedné straně se může jednat o reference, které ve svém životopise uvádí sám uchazeč, a lze předpokládat, že se jedná o kontakt na ty osoby, které se k jeho osobě budou vyjadřovat spíše pozitivně. Na druhé straně, při oslovování bývalých zaměstnavatelů se může jednat také o reference negativní. V obou případech (pozitivní i negativní reference) se tedy může jednat o subjektivní hodnocení, daná do značné míry osobními vztahy.

#### **(c) pracovní pohovor**

Příprava na pracovní pohovor začíná již analýzou nabízené pracovní pozice (resp. definováním hlavních dovedností potřebných pro kvalitní pracovní výkon na dané pozici) a vyhodnocením životopisu, motivačního dopisu a referencí. Z obou předchozích fází by měly vyplynout otázky na uchazeče, které budou připraveny předem.

Samotný pohovor je zpravidla členěn do tří částí:

##### **1. Představení nabízené pracovní pozice uchazeči / uchazečce**

Na úvod pracovního pohovoru je nezbytné představit pracovní pozici a ujasnit uchazeči hlavní zodpovědnosti s ní spojená. V této fázi je také na místě zeptat se uchazeče (uchazečky), co od dané pozice očekává.

## **2. Prostor pro představení se kandidáta**

Tato část je určena na zjištění kvalit daného kandidáta. Jednou z variant je nechat uchazeči volný prostor, ve kterém se může vyjádřit ke svým schopnostem a k jejich relevanci ve vztahu s nabízenou pozicí. Druhou možností je projít jednotlivé položky uchazečova životopisu, s tím, aby je komentoval a případně dále rozvedl. Je-li požadavkem na danou pozici znalost cizího jazyka, může část pohovoru probíhat v tomto jazyce.

V rámci této části pohovoru je také na místě zeptat se uchazeče na jeho motivaci a představy o platovém ohodnocení. Možností je také zařazení modelových situací, tedy zjištění, jak by se uchazeč v jednotlivých situacích zachoval.

Jak v této části, tak v průběhu pohovoru je nutné se vyhnout diskriminačním otázkám – tj. otázkám zaměřeným například na politické preference, sexuální orientaci, apod.

## **3. Otázky kandidáta; další postup v rámci výběrového řízení**

V závěrečné části pohovoru by měl být dát uchazeči prostor položit otázky, což lze zároveň vnímat jako indikátor, do jaké míry má uchazeč o danou pozici zájem.

Pohovor by měl být zakončen informací o dalším postupu ve výběrovém řízení, tedy především o oznámení výsledku uchazeči.

### **(d) práce se zaměstnancem po uzavření smlouvy**

Vybráním nejlépe vyhovujícího kandidáta by neměl být celý proces ukončen. Především v prvních týdnech po nástupu je zapotřebí věnovat novému kolegovi dostatečný čas, vysvětlit mu vše potřebné a ujistit se, že svým povinnostem rozumí.

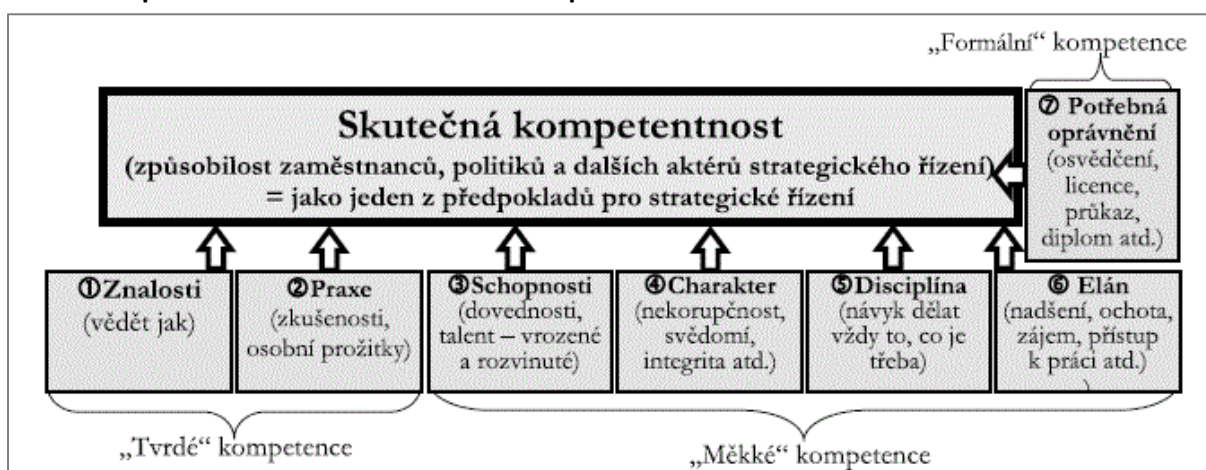
## Příloha č. 4 Kompetenční model

### 1. Úvod a kompetenční model

Kompetenční modelování je procesem analyzování a popisování typů a šíře schopností, znalostí a dovedností, které jsou v určité organizaci (ať už soukromé nebo veřejné) přítomny, nebo naopak takové, které by daná organizace měla získat pro to, aby byla konkurenceschopná (soukromý sektor) nebo dobře plnila veřejnou službu, která je jí ze zákona uložena (veřejný sektor).

Kompetenční model (viz Obr. 3) je nástrojem sloužícím k provedení kompetenčního auditu – neboli ověření souladu požadavků na konkrétní pracovníky s jejich skutečnými kompetencemi. Model pracuje se sedmi složkami: (1) znalosti, (2) praxe, (3) schopnosti a dovednosti, (4) charakter, (5) disciplína, (6) elán, (7) formální oprávnění. Vždy je důležité rozpoznat silné stránky daného (auditovaného) a na nich dále stavět.

Obr. 3 Kompetenční model – sedm složek kompetence



**Zdroj:** Ochrana, Půček (2012): *Dosahování úspor a odstraňování plýtvání ve veřejném sektoru*. Praha, Wolters Kluwer.

### 2. Návrh uplatnění pro Městský úřad Litoměřice – kompetenční model

Kompetentností rozumíme způsobilosti (disponibilitu) k výkonu stanovené činnosti. Ke složkám kompetence patří osobní vědomosti (získané vzděláním), dovednosti (praktickou schopností vykonávat stanovenou činnost), osobnostní předpoklady související s genetickou výbavou zaměstnance a morálně volní vlastnosti. Ke kompetencím můžeme přiřadit i formální oprávnění k výkonu činností ve veřejné správě.

Model pro Městský úřad Litoměřice pracuje s výše uvedeným modelem, přičemž rozděljuje kompetence do dvanácti kritérií (byl zvolen stejný počet kritérií jako počet stupňů odměňování).

Tento kompetenční model je určen pro pracovníky, kteří se zabývají řízením projektů nebo plněním cílů města. Nicméně je využitelný také pro ostatní zaměstnance Městského úřadu Litoměřice.

Tab. Kompetenční model Městského úřadu Litoměřice včetně popisu kompetencí

Č.	Název kritéria	Popis
1	<b>Potřebná formální oprávnění</b>	Splnění všech formálních požadavků stanovených pro danou pozici (doložení diplomu o vzdělání, doložení řidičského oprávnění – je-li vyžadováno atd.)
2	<b>Praxe (zkušenosti) nad 5 let</b>	Zahrnuje uznatelnou praxi nad 5 let ve smyslu nařízení vlády (včetně případného odpočtu za vzdělání – viz § 4 bod 7 nařízení vlády). Představuje zkušenosti pracovníka získaných praxí.
3	<b>Praxe (zkušenosti) nad 10 let</b>	Zahrnuje uznatelnou praxi nad 10 let ve smyslu nařízení vlády (včetně případného odpočtu za vzdělání – viz § 4 bod 7 nařízení vlády). Představuje zkušenosti pracovníka získaných praxí
4	<b>Praxe (zkušenosti) nad 20 let</b>	Zahrnuje uznatelnou praxi nad 20 let ve smyslu nařízení vlády (včetně případného odpočtu za vzdělání – viz § 4 bod 7 nařízení vlády). Představuje zkušenosti pracovníka získaných praxí.
5	<b>Vzdělání a znalosti</b>	1) Předepsané školní vzdělání stanovené pro danou práci nebo jeho náhradu (ve smyslu § 4 odst. 7 nařízení vlády. Vzdělání je definováno pro každou pozici samostatně (např. základní, vyučen, SŠ, VOŠ, VŠ atd.); 2) Znalosti potřebné pro výkon dané pozice (např. složení zkoušky ZOZ); 3) Dle druhu pozice bude dodefinováno vedoucím: a) Předepsané kurzy a oprávnění související se vzděláváním, b) Znalost práce na PC a požadovaných programů, c) Cizí jazyk, pokud je u pozice považován, d) Znalost formální úpravy dokumentů a zpracování textů, e) Gramatické znalosti
6	<b>Znalosti zákonů a legislativních předpisů</b>	Znalost platných zákonů a právních předpisů včetně předpisů kraje vztahující se k dané pozici.
7	<b>Znalosti vnitřních předpisů</b>	Znalost platných vnitřních předpisů a relevantních strategických dokumentů města vztahující se k dané pozici.
8	<b>Znalosti pracovní náplně</b>	1) znalosti potřebné k plnění všech bodů vlastní pracovní náplně; 2) plné plnění pracovních úkolů plynoucích ze schváleného plánu činnosti, z usnesení RM/ZM, úkolů stanovených tajemnicí nebo starostou
9	<b>Schopnost a znalost zastupování</b>	1) schopnost zvládnout náplň pracovníků, které zastupují v nezbytném rozsahu; 2) zaškolení pracovníků, kteří mne mají zastupovat
10	<b>„Měkké“ dovednosti – integrita, ztotožnění se s cíli</b>	1) ztotožnění se s vizí a cíli města/cíli úřadu; 2) integrita - charakter (plnit sliby, neintrikovat, nepodvádět atd.), postupovat dle etického kodexu
11	<b>„Měkké“ dovednosti - ostatní</b>	1) disciplína (tedy dělat to, co je třeba); 2) elán/pracovní nasazení (nadšení pro práci pro město); 3) flexibilita (pracovat tehdy, kdy je potřeba a způsobem, který je městem požadován); 4) vstřícnost při řešení úkolů, vůči ostatním, vůči návštěvníkům; 5) kreativita při řešení problémů a týmová spolupráce; 6) odpovědnost a dodržování termínů; 7) stylistické dovednosti; 8) ostatní schopnosti a dovednosti případně stanovené ke konkrétní pozici ze strany tajemníka
12	<b>Kritéria specifická</b>	Bude vyspecifikováno vedoucím pro každou pozici zvlášť, není-li stanoveno, považuje se za splněné. Zahrnuje například: vlastní řidičské oprávnění skupiny B a aktivně řídí – pokud je u pozice vyžadováno.

Hodnocení se provádí ve třech krocích dle formuláře, který následuje:

1. první krok se provádí metodou sebehodnocení pracovníka, který se vyjadřuje, zda a jak daná kritéria splňuje;
2. druhým krokem je přehodnocení ze strany přímého nadřízeného;
3. třetím krokem je schválení (případně přehodnocení) ze strany tajemníka.

Vzhledem k tomu, že údaje nejsou anonymní a jedná se o citlivá data, budou jednotlivé formuláře kompetenčního auditu uloženy ve spisu každého zaměstnance na úřadě.



## Formulář pro provedení kompetenčního auditu Městského úřadu Litoměřice

Tento formulář je určen pro pracovníky, kteří se zabývají řízením projektů nebo plněním cílů města. Nicméně je využitelný také pro ostatní zaměstnance Městského úřadu Litoměřice.

V případě nesplnění kritéria uveďte zdůvodnění – pokud není ve formuláři dostatek místa tak na konec formuláře či samostatný list.

Jméno a příjmení:

Útvar:

Č.	Název kritéria	Sebehodnocení pracovníkem – vybrat variantu (lze uvést komentář či poznámky k hodnocení)	Hodnocení nadřízeným	Závěr (splňuje/nesplňuje)
1	<b>Potřebná formální oprávnění</b>	<input type="checkbox"/> splňuje <input type="checkbox"/> nesplňuje	<input type="checkbox"/> splňuje <input type="checkbox"/> nesplňuje	<input type="checkbox"/> splňuje <input type="checkbox"/> nesplňuje
	Vysvětlení: Splnění všech formálních požadavků stanovených pro danou pozici (doložení diplomu o vzdělání, doložení řidičského oprávnění – je-li vyžadováno atd.) Zdůvodnění při nesplnění:			
2	<b>Praxe (zkušenosti) nad 5 let</b>	<input type="checkbox"/> splňuje <input type="checkbox"/> nesplňuje	<input type="checkbox"/> splňuje <input type="checkbox"/> nesplňuje	<input type="checkbox"/> splňuje <input type="checkbox"/> nesplňuje
	Vysvětlení: Zahrnuje uznatelnou praxi nad 5 let ve smyslu nařízení vlády (včetně případného odpočtu za vzdělání – viz § 4 bod 7 nařízení vlády). Představuje zkušenosti pracovníka získaných praxí. Zdůvodnění při nesplnění:			
3	<b>Praxe (zkušenosti) nad 10 let</b>	<input type="checkbox"/> splňuje <input type="checkbox"/> nesplňuje	<input type="checkbox"/> splňuje <input type="checkbox"/> nesplňuje	<input type="checkbox"/> splňuje <input type="checkbox"/> nesplňuje
	Vysvětlení: Zahrnuje uznatelnou praxi nad 10 let ve smyslu nařízení vlády (včetně případného odpočtu za vzdělání – viz § 4 bod 7 nařízení vlády). Představuje zkušenosti pracovníka získaných praxí Zdůvodnění při nesplnění:			
4	<b>Praxe (zkušenosti) nad 20 let</b>	<input type="checkbox"/> splňuje <input type="checkbox"/> nesplňuje	<input type="checkbox"/> splňuje <input type="checkbox"/> nesplňuje	<input type="checkbox"/> splňuje <input type="checkbox"/> nesplňuje
	Vysvětlení: Zahrnuje uznatelnou praxi nad 20 let ve smyslu nařízení vlády (včetně případného odpočtu za vzdělání – viz § 4 bod 7 nařízení vlády). Představuje zkušenosti pracovníka získaných praxí. Zdůvodnění při nesplnění:			
5	<b>Vzdělání a znalosti</b>	<input type="checkbox"/> splňuje <input type="checkbox"/> nesplňuje	<input type="checkbox"/> splňuje <input type="checkbox"/> nesplňuje	<input type="checkbox"/> splňuje <input type="checkbox"/> nesplňuje
	Vysvětlení: 1) Předepsané školní vzdělání stanovené pro danou práci nebo jeho náhradu (ve smyslu § 4 odst. 7 nařízení vlády). Vzdělání je definováno pro každou pozici samostatně (např. základní, vyučen, SŠ, VOŠ, VŠ atd.); 2) Znalosti potřebné pro výkon dané pozice (např. složení zkoušky ZOZ); 3) Dle druhu pozice bude dodefinováno vedoucím: a) Předepsané kurzy a oprávnění související se vzděláváním, b) Znalost práce na PC a požadovaných programů, c) Cizí jazyk, pokud je u pozice považován, d) Znalost formální úpravy dokumentů a zpracování textů, e) Gramatické znalosti Zdůvodnění při nesplnění:			
6	<b>Znalosti zákonů a legislativních předpisů</b>	<input type="checkbox"/> splňuje <input type="checkbox"/> nesplňuje	<input type="checkbox"/> splňuje <input type="checkbox"/> nesplňuje	<input type="checkbox"/> splňuje <input type="checkbox"/> nesplňuje
	Vysvětlení: Znalost platných zákonů a právních předpisů včetně předpisů kraje vztahující se k dané pozici. Zdůvodnění při nesplnění:			
7	<b>Znalosti vnitřních předpisů</b>	<input type="checkbox"/> splňuje <input type="checkbox"/> nesplňuje	<input type="checkbox"/> splňuje <input type="checkbox"/> nesplňuje	<input type="checkbox"/> splňuje <input type="checkbox"/> nesplňuje
	Vysvětlení: Znalost platných vnitřních předpisů a relevantních strategických dokumentů města vztahující se k dané pozici. Zdůvodnění při nesplnění:			
8	<b>Znalosti</b>	<input type="checkbox"/> splňuje <input type="checkbox"/> nesplňuje	<input type="checkbox"/> splňuje <input type="checkbox"/> nesplňuje	<input type="checkbox"/> splňuje <input type="checkbox"/> nesplňuje

	<b>pracovní náplně</b>			
	Vysvětlení: 1) znalosti potřebné k plnění všech bodů vlastní pracovní náplně; 2) plné plnění pracovních úkolů plynoucí ze schváleného plánu činnosti, z usnesení RM/ZM, úkolů stanovených tajemnicí nebo starostou Zdůvodnění při nesplnění:			
9	<b>Schopnost a znalost zastupování</b>	<input type="checkbox"/> splňuje <input type="checkbox"/> nesplňuje	<input type="checkbox"/> splňuje <input type="checkbox"/> nesplňuje	<input type="checkbox"/> splňuje <input type="checkbox"/> nesplňuje
	Vysvětlení: 1) schopnost zvládnout náplň pracovníků, které zastupují v nezbytném rozsahu; 2) zaškolení pracovníků, kteří mne mají zastupovat Zdůvodnění při nesplnění:			
10	<b>„Měkké“ dovednosti – integrita, ztotožnění se s cíli</b>	<input type="checkbox"/> splňuje <input type="checkbox"/> nesplňuje	<input type="checkbox"/> splňuje <input type="checkbox"/> nesplňuje	<input type="checkbox"/> splňuje <input type="checkbox"/> nesplňuje
	Vysvětlení: 1) ztotožnění se s vizí a cíli města/cíli úřadu; 2) integrita - charakter (plnit sliby, neinrikovat, nepodvádět atd.), postupovat dle etického kodexu Zdůvodnění při nesplnění:			
11	<b>„Měkké“ dovednosti - ostatní</b>	<input type="checkbox"/> splňuje <input type="checkbox"/> nesplňuje	<input type="checkbox"/> splňuje <input type="checkbox"/> nesplňuje	<input type="checkbox"/> splňuje <input type="checkbox"/> nesplňuje
	1) disciplína (tedy dělat to, co je třeba); 2) elán/pracovní nasazení (nadšení pro práci pro město); 3) flexibilita (pracovat tehdy, kdy je potřeba a způsobem, který je městem požadován); 4) vstřícnost při řešení úkolů, vůči ostatním, vůči návštěvníkům; 5) kreativita při řešení problémů a týmová spolupráce; 6) odpovědnost a dodržování termínů; 7) stylistické dovednosti; 8) ostatní schopnosti a dovednosti případně stanovené ke konkrétní pozici ze strany tajemníka Zdůvodnění při nesplnění:			
12	<b>Kritéria specifická</b>	<input type="checkbox"/> splňuje <input type="checkbox"/> nesplňuje	<input type="checkbox"/> splňuje <input type="checkbox"/> nesplňuje	<input type="checkbox"/> splňuje <input type="checkbox"/> nesplňuje
	Vysvětlení: Bude vyspecifikováno vedoucím pro každou pozici zvlášť, není-li stanoveno, považuje se za splněné. Zahrnuje například: vlastní řidičské oprávnění skupiny B a aktivně řídí – pokud je u pozice vyžadováno. Zdůvodnění při nesplnění:			

Případné další komentáře uveďte s odkazem na číslo kritéria zde nebo uveďte v příloze

Datum a podpis pracovníka: .....

Datum přehodnocení a podpis přímého nadřízeného: .....

Datum a podpis schválení .....

**Příloha č. 5 Šetření spokojenosti pracovníků městského úřadu Litoměřice 2014 - dotazník**

**A) Obecná spokojenost s obsahem práce**

Jak jste spokojen(a) s(se):	Hodnocení				
	1	2	3	4	5
1. jasným zaměřením cílů, týkajících se Vašeho pracovního výkonu a dalších pracovních cílů? *	1	2	3	4	5
2. možnostmi ovlivňovat svou práci?	1	2	3	4	5
3. možnostmi ovlivňovat strategii organizace? **	1	2	3	4	5
4. rozmanitostí Vaší pracovní náplně?	1	2	3	4	5
5. mírou zodpovědnosti, která se váže k Vaším pracovním úkolům?	1	2	3	4	5
6. kompetencemi, kterými disponujete?	1	2	3	4	5

\* / Dotaz směřuje k individuálním úkolům a cílům:

"Vím jasně, co se ode mne očekává, jaké jsou mé úkoly a cíle?"

\*\* / Dotaz směřuje k možnosti vyjadřovat se ke strategii a strategickým dokumentům a možnosti je ovlivňovat

Poznámky/připomínky/náměty na zlepšení: \_\_\_\_\_

**B) Přímý/á nadřízený/á**

Jak jste spokojen(a) s(se) :	Hodnocení				
	1	2	3	4	5
7. podporou, které se Vám dostává od přímého nadřízeného?	1	2	3	4	5
8. zpětnou vazbou, kterou získáváte od přímého nadřízeného na základě vykonané práce?	1	2	3	4	5
9. běžnou organizací práce ve svém odboru?	1	2	3	4	5
10. celkovým řízením odboru, kde pracujete?	1	2	3	4	5
11. motivací, které se Vám dostává od přímého nadřízeného?	1	2	3	4	5
12. s rozhodností přímého nadřízeného?	1	2	3	4	5
13. s autoritou přímého nadřízeného?	1	2	3	4	5
14. schopností přímého nadřízeného plnit sliby?	1	2	3	4	5
15. schopností přímého nadřízeného řešit konfliktní situace?	1	2	3	4	5
16. schopností přímého nadřízeného převzít odpovědnost za práci svých podřízených?	1	2	3	4	5

Poznámky/připomínky/náměty na zlepšení: \_\_\_\_\_

---

### C) Vztahy v organizaci

Jak jste spokojen(a) se :	Hodnocení				
17. spoluprací a atmosférou v odboru, kde pracujete?	1	2	3	4	5
18. spoluprací mezi odbory?	1	2	3	4	5

Poznámky/připomínky/náměty na zlepšení: \_\_\_\_\_

### D) Komunikace v organizaci

Jak jste spokojen(a) s :	Hodnocení				
19. průhledností / otevřeností a tokem informací v rámci odboru?	1	2	3	4	5
20. s tokem informací od vedení úřadu k jednotlivým odborům?	1	2	3	4	5

Poznámky/připomínky/náměty na zlepšení: \_\_\_\_\_

### E) Osobní perspektiva

Jak jste spokojen(a) s :	Hodnocení				
21. poskytovanými možnostmi vzdělávání a rozvoje?	1	2	3	4	5
22. využitím Vaší kvalifikace, pracovního potenciálu?	1	2	3	4	5

Poznámky/připomínky/náměty na zlepšení: \_\_\_\_\_

### F) Pracovní prostředí

Jak jste spokojen(a) s(se) :	Hodnocení				
23. stavem pracovního prostředí na vlastním pracovišti?	1	2	3	4	5
24. stavem technického vybavení pracoviště?	1	2	3	4	5

Poznámky/připomínky/náměty na zlepšení: \_\_\_\_\_

### G) Hodnocení pracovního výkonu

Jak jste spokojen(a) s(se) :	Hodnocení				
25. platem s ohledem na práci, kterou vykonáváte?	1	2	3	4	5
26. pracovními výkony, které podáváte?	1	2	3	4	5
27. svým pracovním vytížením? *	1	2	3	4	5
28. ostatními výhodami poskytovanými zaměstnavatelem (stravenky, sociální fond, ...)?	1	2	3	4	5
29. systémem odměňování - osobním ohodnocením?	1	2	3	4	5
30. systémem odměňování – odměnami?	1	2	3	4	5

*\*/ Kde „1“ znamená jsem spokojen(a), neboť jsem plně vytížen(a) až přetížen(a) a „5“ znamená nespokojen, neboť nejsem pracovním dostatečně vytížen(a) a zvládl(a) bych přijmout další úkoly*

Poznámky/připomínky/náměty na zlepšení: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### H) Hodnocení města Litoměřice jako zaměstnavatele

Jak jste spokojen(a) s :	Hodnocení				
31. Městem Litoměřice jako svým zaměstnavatelem? *	1	2	3	4	5

*\*/ Dotaz směřuje k hodnocení instituce, ve které pracujete*

Poznámky/připomínky/náměty na zlepšení: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### I) Hlavní hodnoty organizace

Jak jste spokojen(a) s hodnotami organizace:	Hodnocení				
32. respektováním osobnosti a jejích schopností?	1	2	3	4	5
33. respektováním spolupráce, otevřeností/průhledností?	1	2	3	4	5

Poznámky/připomínky/náměty na zlepšení: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Jsem na pozici vedoucího odboru

ano

ne

V Litoměřicích dne 20.3.2014