Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

fajnOVA Poruba

PERSONÁLNÍ STRATEGIE ÚŘADU MĚSTSKÉHO OBVODU PORUBA

OSTRAVA!!!
PORUBA

Obsah

1 ÚVOD 3

2 ANALYTICKÁ ČÁST 4

2.1 TYPOLOGIE ORGANIZACE 4

2.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA 4

2.3 ANALÝZA PERSONÁLNÍCH PROCESŮ 5

2.3.1 Základní personální data (stav k 31. 7. 2019) 5

2.3.2 Vnitřní předpisy vztahující se k personálním procesům 6

2.3.3 Jednotlivé personální procesy 6

2.4 HODNOCENÍ SÍLY PRACOVIŠTĚ, STRUKTUROVANÉ ROZHOVORY V RÁMCI ÚŘADU 9

2.5 SWOT ANALÝZA 11

2.6 SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI 11

3 NÁVRHOVÁ ČÁST 13

3.1 STRUKTURA NÁVRHOVÉ ČÁSTI 13

3.2 PRIORITY A CÍLE 13

4 IMPLEMENTAČNÍ ČÁST 18

5 ZÁVĚR 19

6 PŘÍLOHY 20

7 SCHVÁLENÍ PERSONÁLNÍ STRATEGIE 21

1 ÚVOD

Tento dokument byl zpracován v rámci projektu Posílení strategického a finančního řízení a rozvoj lidských zdrojů Úřadu městského obvodu Poruba (projekt č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/16_033/0002887), jehož jedním z výstupů v rámci klíčové aktivity 2 Rozvoj lidských zdrojů je stanovení personální strategie úřadu. Tato činnost zahrnuje vytvoření jednotného a efektivního systému zabezpečení personálních činností úřadu v souladu s příslušnými zákony, odpovídající cílům, potřebám a zájmům městského obvodu Poruba, zejména tak, aby směřovaly k naplňování Strategického plánu plán rozvoje městského obvodu Poruba 2018 – 2023 s výhledem do roku 2030.

Jakýkoliv koncepční materiál pro personální řízení úřadu dosud chybí. Nově zpracovaný dokument by měl umožnit plánovat a řídit práci s lidskými zdroji, protože lidé jsou základní hybnou silou každé organizace. Jejich znalosti, schopnosti, kompetence, způsobilost, kreativita a ochota vytváří hodnoty.

2 ANALYTICKÁ ČÁST

2.1 TYPOLOGIE ORGANIZACE

Městský obvod Poruba je jedním z 23 městských obvodů statutárního města Ostravy. Se svými zhruba 66 tisíci obyvateli je druhým nejlidnatějším obvodem města. Vnitřní poměry ve věcech správy statutárního města Ostravy v oblasti samostatné i přenesené působnosti jsou uspořádány obecně závaznou vyhláškou – Statutem města Ostravy.

Orgány městského obvodu jsou:
- zastupitelstvo,
- rada,
- starosta,
- úřad,
- zvláštní orgány.

Úřad městského obvodu Poruba tvoří starosta, místostarostové, tajemník a zaměstnanci zařazení do úřadu. V čele úřadu stojí starosta. Úkoly statutárního orgánu zaměstnavatele plní vůči zaměstnancům tajemník. Úřad plní v samostatné působnosti úkoly, které mu uložilo zastupitelstvo nebo rada a v přenesené působnosti zajišťuje výkon činností v rozsahu stanoveném zvláštními zákony.

Postavení, práva a povinnosti starosty, místostarostů, tajemníka úřadu městského obvodu a zaměstnanců města zařazených do úřadu městského obvodu upravují vedle zákona č. 128/2000 Sb. o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů, zejména zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů a zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a další interní normativní akty (tzv. vnitřní normy úřadu).

2.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Úřad městského obvodu Poruba se dle organizačního řádu schváleného radou městského obvodu člení na odbory, které se případně dělí na oddělení, a útvary, a to podle jednotlivých úseků činností vykonávaných úřadem městského obvodu. Konkrétně se jedná o:

1. odbor bytového hospodářství a údržby budov
   − *dále se nečlení*

2. odbor finanční a ekonomický
   − oddělení financí a rozpočtu

3. odbor komunálních služeb
   − oddělení technických služeb (pracovní čety, probační a mediační služba, veřejná služba)
   − oddělení dopravy a veřejného prostranství

4. odbor rozvoje obvodu
   − *dále se nečlení*

5. odbor sociální
   − oddělení sociálně právní ochrany dětí
   − oddělení sociálních věcí

6. odbor školství, prevence kriminality a bezpečnosti

− oddělení školství

7. odbor vnitřních věcí
   − matriční oddělení
   − oddělení informatiky
   − oddělení přestupků
   − oddělení sekretariátů, sekretariát tajemníka
   − oddělení správy a evidence majetku

8. odbor výstavby a životního prostředí
   − oddělení pozemků, náhrady škod
   − oddělení životního prostředí a vodního hospodářství
   − stavební úřad

9. útvar civilní ochrany a zastupitelstva
   − *dále se nečlení*

10. útvar interního auditu, finanční kontroly, stížností, peticí a podnětů
    − *dále se nečlení*

11. útvar právní podpory
    − *dále se nečlení*

12. útvar prezentace a vztahů k veřejnosti
    − *dále se nečlení*

13. útvar kultury a MA21
    − *dále se nečlení*

Útvary s výjimkou útvaru civilní ochrany a zastupitelstva mají postavení odboru.

Grafické znázornění organizační struktury ÚMOb Poruba (k 31. 7. 2019) je uvedeno v příloze č. 1.

2.3 ANALÝZA PERSONÁLNÍCH PROCESŮ

2.3.1 Základní personální data (stav k 31. 7. 2019)

Celkový počet zaměstnanců v pracovním poměru stanovený radou městského obvodu Poruba: 285, z toho 144 pozic kategorie úředník, 141 pozic kategorie jiný zaměstnanec (tzv.„neúředník“)

Průměrný evidenční počet zaměstnanců v pracovním poměru: 265

Průměrný přepočtený počet zaměstnanců v pracovním poměru: 264,2

Podíl žen: 67 %

Podíl mužů: 33 %

Věková struktura zaměstnanců: do 30 let: 10
31 – 40 let: 40
41 – 50 let: 105
51 – 60 let: 85
nad 60 let: 25

Průměrný věk zaměstnanců: 47,5 roku

Délka trvání pracovního poměru: do 1 roku: 21
nad 1 rok do 5 let: 79
nad 5 let do 10 let: 29
nad 10 let do 20 let: 70
nad 20 let: 66

2.3.2 Vnitřní předpisy vztahující se k personálním procesům

Název normy	Číslo normy	Datum účinnosti	Datum poslední změny
Organizační řád Úřadu městského obvodu Poruba	5/2016	4. 3. 2016	beze změny
Pracovní řád pro zaměstnance Statutárního města Ostravy zařazené do Úřadu městského obvodu Poruba	9/2007	1. 3. 2007	beze změny
Platový předpis pro zaměstnance SMO, zařazené do Úřadu městského obvodu Poruba	6/2011	1. 1. 2011	beze změny
Zásady k rozvržení pracovní doby	2/2016	4. 1. 2016	1. 7. 2017
Pravidla pro tvorbu a čerpání prostředků Sociálního fondu Úřadu městského obvodu Poruba	13/2008	1. 1. 2009	beze změny
Směrnice o příspěvku na stravování	3/2019	1. 2. 2019	beze změny
Kolektivní smlouva pro roky 2015 - 2020	-	1. 1. 2015	1. 1. 2018

2.3.3 Jednotlivé personální procesy

Strategické plánování v oblasti lidských zdrojů

Popis: Strategie je dlouhodobý plán vytvořený k dosažení určitého cíle nebo cílů. V oblasti personální jde o dlouhodobý plán vytvořený k dosažení cílů v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů a lidského kapitálu v organizaci. Personální strategie je usměrňuje způsob rozvoje lidských zdrojů v organizaci v souladu s jejími celkovými potřebami. Umožní smysluplné plánování a řízení veškeré práce s lidskými zdroji, ovlivňuje celkové klima a kulturu organizace.

Stav na ÚMOb Poruba: Z výše uvedeného přehledu norem je patrná absence vnitřní normy strategického charakteru, která by stanovala cíle, ukazatele a hlavní přístupy v oblasti lidských zdrojů. To může vést k nekoncepčnosti v personálních procesech, respektive k tomu, že tyto procesy nejsou nastaveny tak, aby podporovaly cíle organizace jako celku – vzniká tak riziko jejich neúčelnosti.

Nábor a výběr zaměstnanců

Popis: V základním rozsahu se prvotní nábor a následný výběr zaměstnanců řídí zákoníkem práce a zákonem o úřednících ÚSC.

Stav na ÚMOb Poruba: Nábor a výběr zaměstnanců je prováděn ustáleným způsobem vycházejícím z výše citované legislativy. Ročně probíhá cca 10 – 15 výběrových řízení.

Provádění procesu v podmínkách této konkrétní organizace však není popsáno, neexistuje vnitřní norma.

Adaptace zaměstnanců

Popis: Péče o nově nastupujícího zaměstnance je stejně důležitá jako správný výběr zaměstnance. V rámci úřadu bude proto zaveden systematický adaptační proces, který má přispět zejména k rychlejšímu dosažení požadovaných pracovních výkonů a stanovených cílů, snazšímu zapojení nového zaměstnance do pracovního kolektivu, usnadnění jeho vstupu do prostředí veřejné správy a ztotožnění se s úkoly a cíli zaměstnavatele. Zaměstnanci umožní překonat počáteční fázi, kdy je pro něj vše cizí a neznámé a vytvořit si příznivý postoj a vztah k pracovišti a úřadu. Sníží se tím i pravděpodobnost opuštění pracovního místa v brzké době po nástupu.

Stav na ÚMOb Poruba: Zaučení nových zaměstnanců a jejich seznámení s prostředím organizace probíhá přirozenou cestou, neformálně, bez jednotné metodické podpory, adaptační proces není standardizován a vyhodnocován. Provádění procesu v podmínkách této konkrétní organizace není popsáno, neexistuje vnitřní norma.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Popis: Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je v základním povinném rozsahu vymezen zákoníkem práce a zákonem o úřednících ÚSC.

Stav na ÚMOb Poruba: Vzdělávání je prováděno v souladu s výše citovanou legislativou. Provádění procesu vzdělávání v podmínkách této konkrétní organizace však není popsáno, neexistuje vnitřní norma.

Hodnocení zaměstnanců

Popis: Hodnocení zaměstnanců zahrnuje průběžné sledování a kontrolu jejich práce i pravidelné posouzení jejich dlouhodobějších výsledků vedoucími zaměstnanci. Jeho smyslem je zaměstnance nejen včas upozornit na případné nedostatky v práci a umožnit jim je co nejdříve odstranit, ale i sdělit jim, že svou práci vykonávají dobře, a posílit tak jejich motivaci a sebedůvěru.

Stav na ÚMOb Poruba: Standardizované hodnocení je prováděno u pracovníků odboru sociálního v souladu s legislativou platnou v sociální oblasti. Obecně není provádění procesu hodnocení v této konkrétní organizaci nastaveno, neexistuje vnitřní norma.

Péče o zaměstnance

Popis: Péče o zaměstnance vyjadřuje starost zaměstnavatele o zaměstnance, jejich pracovní podmínky k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného pracovního výkonu. Účelem péče o zaměstnance a jejich pracovní podmínky je dosáhnout příznivých hodnot časových (pracovní doba), prostorových (pracovní prostředí), bezpečnostních (bezpečnost a ochrana zdraví při práci) a jiných faktorů (zejména personální rozvoj, zaměstnanecké výhody), které ovlivňují zaměstnance v pracovním procesu při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Příznivé pracovní podmínky pozitivně ovlivňují zdraví, spokojenost, motivaci, schopnosti, výsledky a chování zaměstnanců a jsou předpokladem úspěšného vykonávání sjednané práce.

Příznivé pracovní podmínky stabilizují zaměstnance a posilují jejich sounáležitost s vykonávanou prací a realizovanými cíli zaměstnavatele. Péče o zaměstnance zahrnuje:

- povinnou péči vyplývající z pracovněprávních předpisů (zejména pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, odborný rozvoj apod.),
- dobrovolnou péči vyplývající z personální politiky zaměstnavatele (zejména zaměstnanecké výhody a ostatní služby poskytované zaměstnancům na pracovišti).

Stav na ÚMOb Poruba: Úřad zabezpečuje povinnou péči o zaměstnance v souladu s právními předpisy. V oblasti dobrovolné péče o zaměstnance jsou poskytovány benefity na základě Pravidel pro tvorbu a čerpání prostředků Sociálního fondu Úřadu městského obvodu Poruba (č. 13/2008) a Kolektivní smlouvy. V květnu 2019 proběhlo mezi zaměstnanci on-line šetření, které bylo zaměřeno na jejich spokojenost se systémem benefitů, které jim jsou ze strany zaměstnavatele poskytovány. Podrobnosti k provedenému šetření a jeho výsledky jsou uvedeny v příloze č. 2.

Elektronizace personálních procesů a výstupů

Popis: Digitalizace (nejen v personální oblasti) přináší zrychlení a zefektivnění procesů, přispívá ke snížení chybovosti, využití vyplňovaných dat v elektronické podobě a jejich lepší dostupnost. Mělo by se jednat nejen o pouhé shromažďování a zpracovávání personálních dat, ale důraz by měl být kladen na skutečnou podporu personálních procesů.

Stav na ÚMOb Poruba: Pro zpracování personální a mzdové agendy je více než 25 let využíván v rámci statutárního města Ostravy personální program VEMA, který je v současné době páteřním systémem IT infrastruktury města z hlediska IDM. K již dříve využívaným modulům Mzdy, Personalistika, Docházka a Personální portál jsou čerstvě zpřístupněny moduly Vzdělávání (pro účely vzdělávání) a Systemizace (pro účely tvorby kompetenčních modelů a práce s nimi).

Hodnotový rámec organizace, organizační kultura

Popis: Organizační (firemní) kultura zahrnuje celkový charakter organizace a jejich pracovníků navenek i uvnitř, atmosféru organizace, ovzduší a vnitřní život ovlivňující myšlení a chování pracovníků organizace. Jedná se o vztahy mezi zaměstnanci, zvyklosti, rituály a ceremoniály využívané v organizaci a o hodnoty, které se projevují v obecných vzorcích chování a jednání všech pracovníků. Organizační kultura má úzkou souvislost s vizemi a cíli organizace, měla by být postavena na nich. Nastavení procesů organizační kultury přináší zkvalitnění prostředí a zvýšení spokojenosti jednotlivých zájmových skupin (zaměstnanců, vedení), zároveň organizační kultura významně ovlivňuje image organizace navenek. Dobrá organizační kultura vytváří předpoklad pro efektivní komunikaci uvnitř i vně organizace. Často umožní jednotlivým zájmovým skupinám pochopit vize a cíle organizace.

Stav na ÚMOb Poruba: ÚMOb Poruba je organizací veřejné správy poskytujícím služby veřejnosti v oblasti samostatné a přenesené působnosti. Problematikou organizační kultury se však koncepčně nezabývá. Pokud jde o vize a cíle, existuje Strategický plán rozvoje městského obvodu Poruba 2018 – 2023 definující strategické priority městského obvodu, ÚMOb jako subjekt vykonávající potřebné činnosti vize a poslání definovány

nemá. Stejně tak není definován hodnotový rámec organizace a na něj navazující standardy chování, vystupování a jednání zaměstnanců.

2.4 HODNOCENÍ SÍLY PRACOVIŠTĚ, STRUKTUROVANÉ ROZHOVORY V RÁMCI ÚŘADU

V lednu 2018 provedla na úřadě RPIC-ViP s.r.o. dotazníkové on-line šetření Hodnocení síly pracoviště se zaměřením na oblasti, které mají přímou souvislost s pracovním výkonem zaměstnanců. Osloveno bylo celkem 226 zaměstnanců, z nichž se hodnocení zúčastnilo 186 zaměstnanců, což představovalo návratnost 82 %. Dotazník zahrnoval 15 otázek v 6 oblastech ovlivňujících schopnosti, motivaci a podmínky k maximálnímu pracovnímu výkonu. Výsledky byly zpracovány nejen pro úřad jako celek, ale i pro jednotlivé odbory a útvary, což umožňuje zjistit, ve kterých oblastech je ten který odbor či útvar lepší nebo horší než úřad celkově.

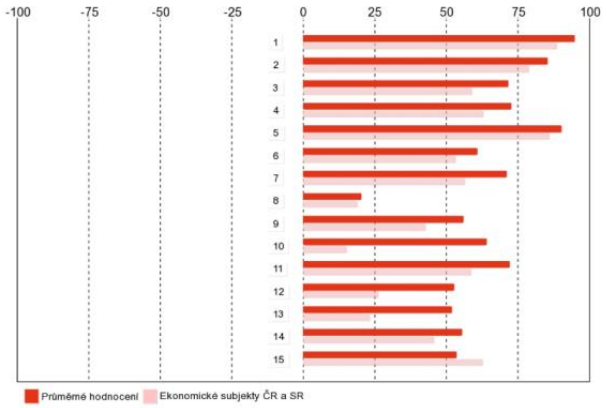
Výsledky úřadu byly porovnány s výsledky všech ekonomických subjektů ČR a SR, které již tímto hodnocením prošly (cca 200 organizací z veřejného i soukromého sektoru). Dále byly pro srovnání použity výsledky Hodnocení síly pracoviště čtrnácti úřadů obcí a měst v ČR.

Šetření proběhlo v následujících oblastech:
- Lidé a vztahy (otázky 3, 6, 11)
- Materiál, zařízení, informace a efektivita (otázky 4, 7)
- Osobní rozvoj (otázky 8, 9)
- Manažerský styl (otázky 10, 14)
- Hodnocení a odměňování (otázky 12, 13)
- Inovace a vytváření nových služeb (otázka 15).

V níže uvedených grafech je vidět, že výsledky úřadu jsou ve všech oblastech lepší než u benchmarku městských úřadů a magistrátů. U benchmarku ekonomických subjektů ČR a SR jsou výsledky stejně dobré, pouze v oblasti inovací a vytváření nových služeb jsou výsledky mírně pod benchmarkem.

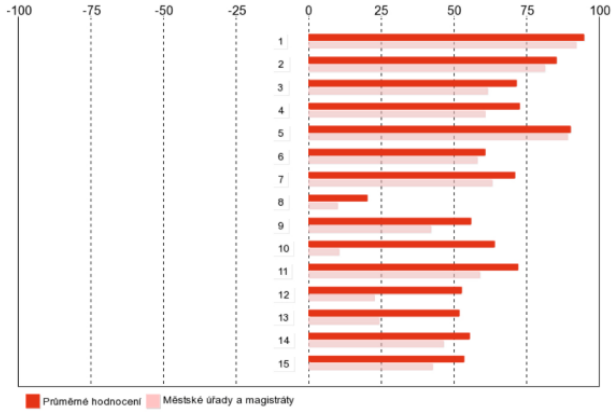
1.	Má práce je důležitá a prospěšná.
2.	V práci dělám většinu času to, co umím nejlépe.
3.	Mí nadřízení a spolupracovníci jsou správnými lidmi na správných místech.
4.	Já i mí kolegové máme k dispozici zařízení, materiál a informace, které ke své práci potřebujeme.
5.	Vím, jakou práci, kdy a jak mám vykonávat.
6.	Všichni mí spolupracovníci odvádí dobrou práci z pohledu její kvality i množství.
7.	Pracovní činnosti na mém pracovišti jsou nastaveny a vykonávány efektivně.
8.	V posledním roce jsem mluvil(a) o svém profesním rozvoji s osobou, která jej může ovlivnit.
9.	Aktivity v naší organizaci vedly v posledním roce k mému rozvoji (učení se novým dovednostem, vzdělávání, povýšení apod.)
10.	V posledním měsíci jsem získal(a) uznání nebo ocenění za svou práci.
11.	Mezilidské vztahy se svými nadřízenými i spolupracovníky hodnotím jako velmi dobré.
12.	Systém hodnocení výkonu a odměňování považuji za srozumitelný a spravedlivý.
13.	Systém hodnocení a odměňování mě motivuje k vysokému pracovnímu výkonu.
14.	V práci jsou mé názory brány v úvahu a mohu jimi tak některé věci ovlivnit.
15.	Naše organizace soustavně pracuje na vytváření nových produktů a služeb nebo na zlepšování těch existujících.

Benchmark ekonomických subjektů



Hodnocení uvedené v grafu a tabulkách odpovídá průměrnému hodnocení respondentů. To je vypočteno na základě hodnot přiřazených jednotlivým odpovědím: souhlasím (100), spíše souhlasím (50), spíše nesouhlasím (-50), nesouhlasím (-100).

Benchmark městských úřadů a magistrátů



Hodnocení uvedené v grafu a tabulkách odpovídá průměrnému hodnocení respondentů. To je vypočteno na základě hodnot přiřazených jednotlivým odpovědím: souhlasím (100), spíše souhlasím (50), spíše nesouhlasím (-50), nesouhlasím (-100).

V návaznosti na dotazníkové šetření proběhlo v lednu 2018 i 28 strukturovaných rozhovorů s vedoucími zaměstnanci (tajemník, vedoucí odborů, útvarů a oddělení), starostou a místostarosty.

Z provedeného dotazníkového šetření a strukturovaných rozhovorů vyplynula následující doporučení v oblasti personálních procesů:

- zavést systém pravidelného hodnocení zaměstnanců, jehož nedílnou součástí je i oblast profesního rozvoje,
- zpracovat kompetenční modely pro typová pracovní místa,
- zavést proces adaptace nových zaměstnanců,
- zpracování informační brožury pro nové zaměstnance se všemi důležitými informacemi pro rychlou adaptaci,
- zpracovat etický kodex pro zaměstnance.

2.5 SWOT ANALÝZA

Silné stránky	Slabé stránky
Existence strategického dokumentu rozvoje obvodu – existence vize, priorit rozvoje.	Neexistující koncepce práce s lidskými zdroji.
Podpora zavádění strategického přístupu řízení.	Neexistující systém hodnocení zaměstnanců, provazba na systém odměňování.
Komunikace úřadu městského obvodu s veřejností a organizacemi.	Neexistující koncepce vzdělávání zaměstnanců.
Stabilita zaměstnavatele na trhu práce.	Nižší finanční ohodnocení v porovnání se soukromým sektorem, zejm. u některých specializovaných profesí.
Odborně zdatní zaměstnanci.	Absence vnitřních norem životního cyklu zaměstnanců.
Ochota ke vzájemné spolupráci.	Absence definované organizační kultury.
Stabilní rozsah benefitů (délka dovolené, pružná pracovní doba...).	
Příležitosti	**Hrozby**
Posílení pozitivní image organizace.	Nedostatek finančních prostředků.
Podpora uplatňování systému dobré praxe	Nepřijetí navrhovaných strategických záměrů v oblasti lidských zdrojů zaměstnanci.
Zavedení strategického řízení.	Nezájem o osobní růst a neochota ke vzdělávání.
Vznik kompetenčních modelů, systému hodnocení a odměňování.	Neztotožnění se s vizí a cíli organizace.
Vznik efektivního systému vzdělávání.	Nedostatečná technická a softwarová vybavenost úřadu.
Elektronizace a digitalizace činností úřadu.	Nedostatek kvalitních zaměstnanců.
Rostoucí zájem o pozici zaměstnance veřejného Sektoru.	Odlišný názor nového politického vedení.
Podpora spolupráce s MMO a ostatními obvody.	Neochota spolupráce ze strany MMO a ostatních obvodů.

2.6 SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Z informací uvedených v analytické části vyplývají zejména následující doporučení v oblasti personálního řízení:

- z důvodu dosavadní neexistence vytvořit personální strategii jako dokument usměrňující způsob rozvoje lidských zdrojů v organizaci a umožňující smysluplné plánování a řízení veškeré práce s lidskými zdroji, a napomáhající v souladu se Strategickým plánem rozvoje Městského obvodu Poruba 2018 – 2023 dosažení vlajkového projektu „Efektivní a vstřícný úřad“ v rámci priority Efektivní řízení a naplňování priorit strategického plánu,

- z důvodu dosavadní neexistence vytvořit další vnitřní normy klíčového významu pro personální práci (nábor a výběr zaměstnanců, adaptace zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců),

- zavést systém pravidelného hodnocení zaměstnanců, jehož nedílnou součástí je i oblast profesního rozvoje,
- zpracovat kompetenční modely pro typová pracovní místa,
- zavést proces adaptace nových zaměstnanců a zpracovat informační brožuru pro nové zaměstnance se všemi důležitými informacemi pro rychlou adaptaci,
- revidovat systém benefitů poskytovaných zaměstnancům z hlediska jejich nabídky a způsobu úhrady,
- začít pracovat s „institutem“ organizační kultury, zpracovat etický kodex pro zaměstnance.

Uvedená doporučení jsou zohledněna ve strategických prioritách a cílech a v opatřeních a aktivitách k jejich dosažení definovaných v návrhové části.

3 NÁVRHOVÁ ČÁST

3.1 STRUKTURA NÁVRHOVÉ ČÁSTI

Návrhová část je rozdělena do 2 priorit, v nichž jsou definovány jednotlivé cíle (případně dílčí cíle). Jednotlivé cíle jsou definovány popisem, výčtem hlavních opatření/aktivit k dosažení cíle, hlavních výstupů a indikátory.

3.2 PRIORITY A CÍLE

Priorita 1 – Kvalitní a efektivní personální procesy – stabilní tým kompetentních zaměstnanců	Cíl 1.1	Kompetenční model jako základ personálních procesů	
	Cíl 1.2	Efektivní nábor a výběr zaměstnanců	
	Cíl 1.3	Adaptační proces	
	Cíl 1.4	Rozvoj a motivace zaměstnanců	
		Dílčí cíl 1.4.1	Efektivní systém vzdělávání
		Dílčí cíl 1.4.2	Hodnocení zaměstnanců
		Dílčí cíl 1.4.3	Péče o zaměstnance – systém benefitů
		Dílčí cíl 1.4.4	Další aktivity v oblasti rozvoje a motivace
	Cíl 1.5	Měřitelnost, evaluace	
Priorita 2 – Organizační kultura – jednání respektující hodnoty organizace navenek i uvnitř	Cíl 2.1	Vytvořit a udržovat organizační kulturu	

PRIORITA 1 – Kvalitní a efektivní personální procesy – stabilní tým kompetentních zaměstnanců

Cíl 1.1 – Kompetenční model jako základ personálních procesů

Popis cíle:

Využívat pro realizaci personálních procesů kompetenční model jako nástroj definující požadavky na zaměstnance a sjednocující klíčové personální procesy.

Hlavní opatření/aktivity k dosažení cíle:

- Definování kompetenčního modelu na jednotlivá pracovní místa a podle potřeby jeho aktualizace.
- Propojení kompetenčního modelu na další personální procesy, zejm. výběr, vzdělávání a hodnocení zaměstnanců.
- Zohlednění strategie MOb Poruba a principů strategického řízení v kompetenčních modelech.

Hlavní výstupy:

- Nastavené a aktualizované kompetenční modely.
- Metodika kompetenčního modelování, Katalog kompetencí.

Indikátory:

- Počet/rozsah personálních procesů využívající kompetenční model.

Cíl 1.2 – Efektivní nábor a výběr zaměstnanců

Popis cíle:

Nalézt pro obsazované pracovní místo nejvhodnějšího uchazeče o zaměstnání z hlediska odborných znalostí a osobnostních charakteristik.

Hlavní opatření/aktivity k dosažení cíle:

- Standardizace procesu náboru a výběru zaměstnanců.
- Individualizované využívání různých forem personální inzerce a odborných metod výběru dle potřeb konkrétního obsazovaného pracovního místa.

Hlavní výstupy:

- Vnitřní předpis k náboru a výběru zaměstnanců.

Indikátory:

- Úspěšnost náboru nových zaměstnanců – procento skončení pracovních poměrů ve zkušební době.

Cíl 1.3 – Adaptační proces

Popis cíle:

Zajistit, aby nový pracovník přicházející na úřad, případně pracovník vracející se z dlouhodobé nepřítomnosti, zvládl co nejlépe a nejrychleji pracovní nároky a požadavky a začlenil se do struktury mezilidských vztahů a sociálního systému organizace, včetně její kultury.

Hlavní opatření/aktivity k dosažení cíle:

- Zavedení procesu adaptace zaměstnanců za využití systému mentoringu.
- Proškolení mentorů.

Hlavní výstupy:

- Vnitřní předpis k adaptaci zaměstnanců.
- Příručka pro nové zaměstnance.
- Proškolení mentoři.

Indikátory:

- Úspěšnost adaptačního procesu.
- Spokojenost s průběhem adaptačního proces – mentor, adaptovaný zaměstnanec, vedoucí zaměstnanec.

Cíl 1.4 – Rozvoj a motivace zaměstnanců

Popis cíle:

Aktivně přistupovat k řízení, odměňování a rozvoji zaměstnanců, zaměřit se na využívání týmové spolupráce a různorodých forem motivace za účelem dosahování stabilně vysokého pracovního výkonu. Realizovat a zlepšovat systém motivace zaměstnanců, jehož součástí je odměňování založené na principu spravedlivé odměny, motivace, proaktivního přístupu k plnění úkolů a okamžitého ocenění podaného výkonu.

Dílčí cíl 1.4.1 – Efektivní systém vzdělávání

Hlavní opatření/aktivity k dosažení cíle:

- Systémová identifikace vzdělávacích potřeb – zejm. využívání kompetenčních modelů a výstupů z hodnocení zaměstnanců při plánování vzdělávání zaměstnanců.
- Organizování vzdělávacích akcí „na míru“ (využití spolupráce s Magistrátem města Ostravy a úřady jiných městských obvodů).
- Využívání e-learningu.
- Standardizace procesu vzdělávání zaměstnanců.

Hlavní výstupy:

- Vnitřní předpis ke vzdělávání zaměstnanců.
- Realizované/absolvované vzdělávací akce.

Dílčí cíl 1.4.2 – Hodnocení zaměstnanců

Hlavní opatření/aktivity k dosažení cíle:

- Zavedení procesu hodnocení zaměstnanců a jeho provázání se strategickými a operativními cíli a procesy organizace a hodnotami organizační kultury.
- Využívání výstupů z provedených hodnocení.
- Proškolení hodnotitelů.
- Metodická podpora hodnotitelů a hodnocených.

Hlavní výstupy:

- Vnitřní předpis k hodnocení zaměstnanců.
- Proškolení hodnotitelé.

Dílčí cíl 1.4.3 – Péče o zaměstnance – systém benefitů

Hlavní opatření/aktivity k dosažení cíle:

- Revize a rozvoj systému benefitů.

Hlavní výstupy:

- Aktualizovaný vnitřní předpis k čerpání prostředků ze Sociálního fondu ÚMOb Poruba.

Dílčí cíl 1.4.4 – Další aktivity v oblasti rozvoje a motivace

Hlavní opatření/aktivity k dosažení cíle:

- Rozvoj manažerských kompetencí a dovedností vedoucích zaměstnanců.
- Posilování spolupráce a otevřené komunikace.
- Podpora interní kariérní mobility.
- Podpora neformálních akcí pro zaměstnance (společenské, kulturní, sportovní), podpora teambuildingových akcí.
- Provádění pravidelného šetření spokojenosti zaměstnanců s pracovními podmínkami.

Hlavní výstupy:

- Zrealizované aktivity v oblasti rozvoje a motivace.
- Provedená šetření spokojenosti zaměstnanců s pracovními podmínkami.

Indikátory k cíli 1.4:

- Míra naplnění požadavků dle kompetenčních modelů.
- Naplňování plánů vzdělávání.
- Spokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami.

Cíl 1.5 – Měřitelnost, evaluace

Popis cíle:

Nastavit, sledovat a vyhodnocovat klíčové personální ukazatele a na jejich podkladě stanovovat a upravovat směr personálního rozvoje organizace.

Hlavní opatření/aktivity k dosažení cíle:

- Nastavení klíčových personálních ukazatelů, jejich sledování a pravidelné vyhodnocování.
- Zvážení a případné zapojení do vhodné benchmarkingové aktivity.
- Rozvoj personálního informačního systému, maximální elektronizace/digitalizace personálních činností.

Hlavní výstupy:

- Vydefinované klíčové personální ukazatele.
- Elektronizované personální procesy.

Indikátory:

- Hodnoty stanovených personálních ukazatelů.
- Počet/rozsah elektronizovaných personálních procesů.

PRIORITA 2 – Organizační kultura – jednání respektující hodnoty organizace navenek i uvnitř

Cíl 2.1 – Vytvořit a udržovat organizační kulturu

Popis cíle:

Vytvořit, udržovat a aktivně prosazovat a dodržovat organizační kulturu v každodenním životě organizace na všech úrovních.

Hlavní opatření/aktivity k dosažení cíle:

- Vydefinování vize a poslání organizace.
- Vydefinování hodnot organizace.
- Zpracování a přijetí etického kodexu organizace.
- Podpora a realizace aktivit vedoucích ke ztotožnění se s vydefinovanými hodnotami organizace a jejich uplatňováním v organizaci.
- Provázání aktivit (hodnot) organizační kultury s personálními procesy, zejm. s hodnocením.
- Podpora a realizace společensky odpovědných aktivit.

Hlavní výstupy:

- Etický kodex ÚMOb Poruba.
- Realizované aktivity podporující firemní kulturu.
- Realizované aktivity společenské odpovědnosti.

Indikátory:

- Hodnocení naplňování hodnot organizace v její činnosti ze strany veřejnosti.

4 IMPLEMENTAČNÍ ČÁST

Schválení personální strategie a jejích změn: tajemník ÚMOb Poruba po projednání se starostou MOb Poruba

Platnost personální strategie: nejdéle na období platnosti Strategického plánu rozvoje Městského obvodu Poruba 2018 - 2023 s tím, že při každé změně strategického plánu je nezbytné ověřit potřebnost promítnutí jeho změn také do personální strategie

Zpracování ročního akčního plánu naplňování personální strategie: tajemník ÚMOb Poruba po projednání se starostou, vždy do 31. ledna příslušného kalendářního roku

Vyhodnocení akčního plánu a indikátorů personální strategie: tajemník ÚMOb Poruba vždy do 31. ledna za předcházející kalendářní rok

Rozpracování soustavy indikátorů personální strategie: tajemník ÚMOb Poruba do 31. 12. 2019

Zpracování vnitřních předpisů, jejichž přijetí je vyžadováno v návrhové části:

Vnitřní předpis ke vzdělávání zaměstnanců – účinnost od 1. 10. 2019
Vnitřní předpis k hodnocení zaměstnanců - účinnost od 1. 10. 2019
Aktualizovaný vnitřní předpis k čerpání prostředků ze Sociálního fondu ÚMOb Poruba – účinnost od 1. 1. 2020
Etický kodex – účinnost od 1. 1. 2020
Vnitřní předpis k náboru a výběru zaměstnanců – účinnost od 1. 1. 2020
Vnitřní předpis k adaptaci zaměstnanců, Příručka pro nové zaměstnance – účinnost od 1. 5. 2020

5 ZÁVĚR

Personální strategie je rozdělena do celkem 7 kapitol. Kromě úvodní a závěrečné části (a příloh) ji tvoří analytická, návrhová a implementační část. V závěru personální strategie je pak informace o jejím schválení.

Analytická část obsahuje nejprve základní informace o organizaci včetně platné organizační struktury, vnitřních předpisů vztahujícím se k personálním procesům a základních personálních dat. Dále se zabývá analýzou jednotlivých personálních procesů a jejich aktuálním stavem v organizaci. Její součástí jsou i výsledky dvou proběhlých šetření v oblasti lidských zdrojů, a to šetření Hodnocení síly pracoviště z ledna 2018 a on-line šetření zaměřené na spokojenost zaměstnanců se systémem benefitů z května 2019.

Návrhová část navazuje na výsledky předcházejících analýz a definuje 2 priority v personální oblasti, a to Kvalitní a efektivní personální procesy – stabilní tým kompetentních zaměstnanců a Organizační kultura – jednání respektující hodnoty organizace navenek i uvnitř. V uvedených prioritách jsou pak definovány jednotlivé cíle (případně dílčí cíle), které jsou rozpracovány do popisu, výčtu hlavních opatření/aktivit k dosažení cíle, hlavních výstupů a indikátorů.

Implementační část pak zahrnuje implementační pravidla pro schválení a aktualizaci personální strategie a její vyhodnocování formou akčních plánů a hodnocení indikátorů. Implementační část obsahuje rovněž termíny zpracování vnitřních předpisů, jejichž přijetí je vyžadováno v návrhové části.

6 PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Organizační struktura ÚMOb Poruba k 31. 7. 2019

Příloha č. 2: Šetření spokojenosti zaměstnanců se systémem benefitů (květen 2019)

7 SCHVÁLENÍ PERSONÁLNÍ STRATEGIE

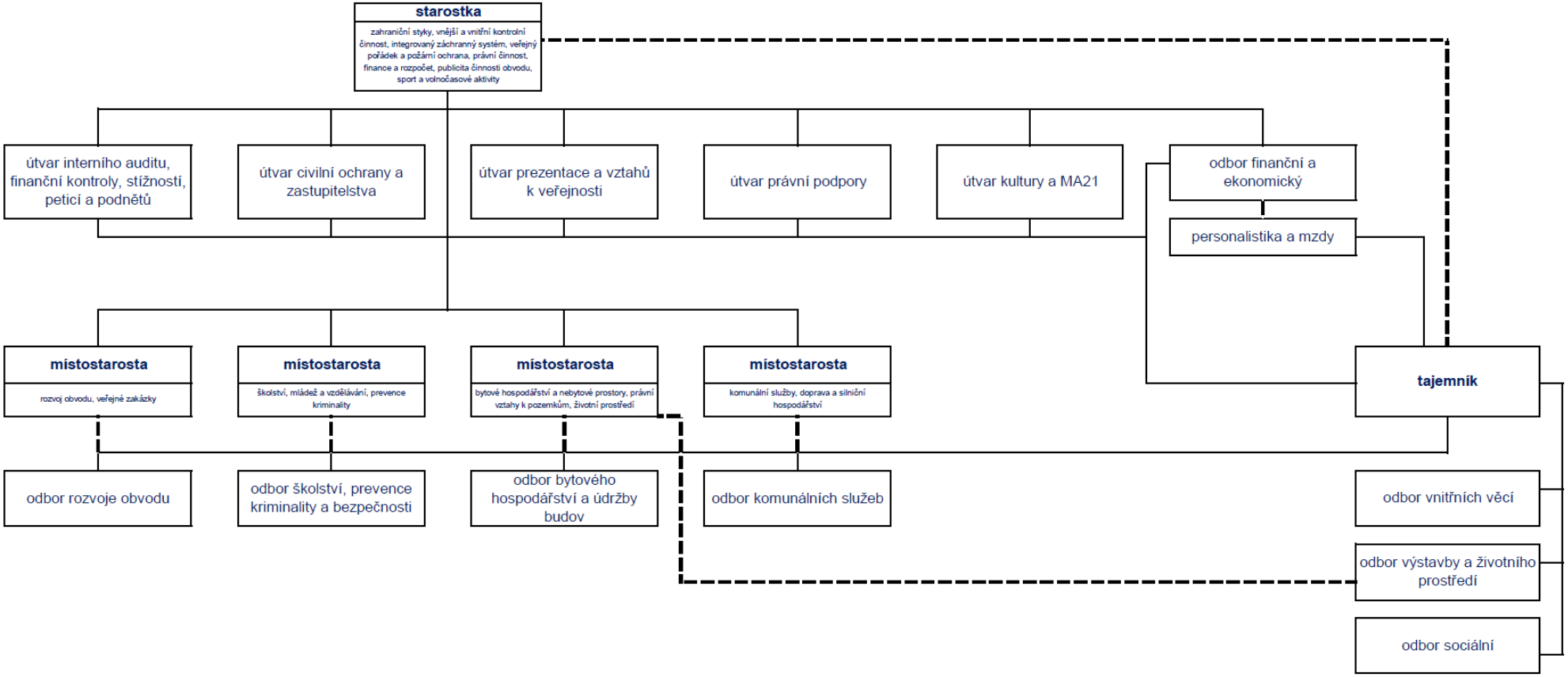
Tato personální strategie byla schválena tajemníkem ÚMOb Poruba po projednání se starostkou MOb Poruba.

V Ostravě dne 30. 8. 2019

Mgr. Aleš Novotný
tajemník ÚMOb Poruba

Příloha č. 1

Organizační struktura ÚMOb Poruba k 31. 7. 2019



Příloha č. 2

Šetření spokojenosti zaměstnanců se systémem benefitů (květen 2019)

V květnu 2019 proběhlo mezi zaměstnanci on-line šetření, které bylo zaměřeno na jejich spokojenost se systémem benefitů, které jim jsou ze strany zaměstnavatele poskytovány. Z rozeslaných 195 dotazníků bylo vráceno 161 vyplněných a návratnost tedy činila 83 %.

Zaměstnanci měli odpovídat na 4 otázky na základě následujících výchozích informací:

A) Systém 1000=740

Ve stávajícím sytému jsou benefity vypláceny zaměstnancům ze Sociálního fondu Úřadu městského obvodu Poruba formou peněžního plnění (s výjimkou příspěvku na penzijní a životní pojištění), přičemž z tohoto důvodu podléhají dani z příjmů a odvodu pojistného na sociální a zdravotní pojištění a fakticky tak zaměstnanec obdrží z každých 1000,- Kč vyplacených zaměstnavatelem 740,- Kč, kterými může volně disponovat. Benefity je možno čerpat pouze v rámci kalendářního roku.

B) Systém 1000=1000

Naproti tomu je zvažována možnost zavést systém s poskytováním benefitů formou nepeněžního plnění, kdy příspěvky nejsou vypláceny přímo zaměstnanci, ale každý zaměstnanec spravuje v aplikaci svůj účet benefitů, z něhož dle svého uvážení nakupuje služby popř. zboží v rámci široké sítě smluvních partnerů nebo za určitých podmínek i mimo takovou síť. Nákupy lze typicky provádět z prostředí aplikace nebo platební kartou k účtu. V tomto případě nepodléhají příspěvky zdanění a odvodům a zaměstnanec tak může využít příspěvek v plné výši poskytované zaměstnavatelem. V rámci takového systému by bylo umožněno čerpat benefity libovolně dle uvážení zaměstnanců až do celkové výše jejich účtu (tzv. systém cafeteria). Benefity by bylo možno takto čerpat zejména v oblastech jako jsou rekreace, cestování, zdraví, rehabilitační služby, sport a kultura (návštěva akcí), sportovní a jiné volnočasové aktivity, vzdělávání (včetně cizích jazyků) popř. další. Mimo zcela volné nakládání by byly postaveny některé benefity, které jsou podmíněny vnějšími okolnostmi zejména v podobě dožití se určitého věku a délky trvání pracovního poměru (odměna při životním jubileu), pracovního zařazení (ošatné), narození dítěte (příspěvek při narození), příspěvek na penzijní a životní pojištění a příspěvek na sociální opatření formou zápůjčky, které by měly částečně odlišná pravidla čerpání. V tomto systému nedojde ke snížení celkového rozpočtovaného objemu benefitů na jednoho zaměstnance proti současnému stavu. Benefity je možno čerpat pouze v rámci kalendářního roku.

Otázky:

1) Který z výše popsaných systémů byste osobně radši využívali?
2) Uveďte jakýkoliv podnět, který Vás v souvislosti s problematikou benefitů napadá (např. návrh nového benefitu, výše benefitů...)
3) Uvítali byste v rámci vzdělávání zaměstnanců kurzy cizích jazyků organizované zaměstnavatelem?
4) V případě kladné odpovědi na předchozí dotaz uveďte, o výuku kterého cizího jazyka byste měli zájem?

Odpovědi na otázku 1)

odpovědělo 161	počet	podíl %
1000=1000	94	58,4
1000=740	61	37,9
nevím	6	3,7
	161	100

Odpovědi na otázku 2)	
vyjádřilo se 68	
navýšení stravného	12
navýšení benefitů	11
navýšení příspěvku na dovolenou	9
mobilní tarif	6
navýšení příspěvku na penzijní a životní pojištění	5
home office	5
příspěvek na rehabilitaci	4
6 týdnů dovolené	4
karta Multisport	4
karta Sareza	2
příspěvek na rekreaci dětí	2
příspěvek na dopravu (ODIS)	1
firemní školka	1
pojištění odpovědnosti	1
SODEXO karta na kola Next bike	1
příspěvek na brýle, zdravotní potřeby	1
příspěvek na výuku cizích jazyků	1
vyhrazení parkování v místě bydliště	1
nízká využitelnost 1000=1000	1

Odpovědi na otázku 3)		
odpovědělo 161	počet	podíl %
ano	95	59
ne	42	26,1
nevím	24	14,9
	161	100

Odpovědi na otázku 4)	
počet odpovědí 114	
angličtina	89
němčina	8
španělština	6
francouzština	3
ruština	3
polština	3
italština	2