



Personální audit

Obec Žašová



Zpracoval: Mgr. Petr Kmošek

Kancelář centrála
JUDr. Iva Kmošková
Milheimova 1217
53002 Pardubice

Vypracováno: 30.1.2020

Pozn.: Tuto zprávu „Obec Žašová - Hlavní zpráva“, bez předchozího písemného souhlasu Mgr. Petra Kmoška, nelze zveřejňovat a ani nijak publikovat. Tato zpráva je výhradně určena pro management obce.



Úvod

V rámci auditu v úřadu obce Zašová byla realizována série pohovorů a snímků dne u jednotlivých zaměstnanců obce. Dotazování se týkalo řízení obce, organizačního uspořádání a provozu. Také byl od zaměstnanců učiněn sběr kompetencí, pro následné další personální řízení a jejich následný rozvoj. Auditování také obsahovalo sérii strukturovaných rozhovorů a skórování určených oblastí.

Do této doby se systematická personální práce v obci významně nerealizovala. Setkáváme se s ne zcela správným delegováním, s opožděným řízením některých projektů, postrádáme řízení individuálního pracovního výkonu, jasné vymezení manažerských kompetencí mezi starostou a místostarostou, překrývání jednotlivých zodpovědností a rozhodování. Občasné nesystematické zadávání a řízení úkolů, včetně jejich duplikace. Dále je na celkovou analýzu aktuální manažerské řízení pracovního výkonu, sledování kvality práce, celková znalost náplní práce u jednotlivců a hodnocení jejich výkonu.

Pozitivně je hodnocena osobnost starosty a pracovní prostředí a celková atmosféra obce, huře je pak hodnocena možnost individuálního hodnocení výkonu, motivace, možnost rozvoje a sebe rozvoje, sdílení informací napříč úřadem, částečně nejasné odměňování.





Auditová zjištění oblasti

Manažerská oblast

Manažerské řízení je zaměstnanci popisováno jako spíše nesystematické. O spolupráci jsou často požádáni ti, u kterých je lepší vztah anebo naopak neodmítnou spolupráci ihned. Zadávání úkolů není často dle náplní práce a daných zodpovědností, ale může být ovlivňováno vztahy, což vede k duplikacím prací a úkolů a k chaosu skrze následné řešení. Prosazování kritičtějších témat je upozadováno z důvodu nepopulární konfrontace s jednotlivci.

Také je dle slov zaměstnanců postrádána různost v řešení některých problémů obce, nepopulární kroky jsou spíše upozadovány. Je zde patrná manipulace zaměstnanců do rozhodování starosty obce. Vedení obce pak není neustranné a je spíše raději kompromisní. Občasné rozhodování obce je stimulováno směrem, který je nejméně odporující. Nepopulární kroky jsou spíše odsouvány. U zaměstnanců kulturního domu je patrné nerovnoměrné rozvržení činností a úkolů pracovní doby, kdy zaměstnanci překračují fond pracovní doby, někdy i pravidelně.

Řešení

- Zavedení porad na týdenní nebo čtrnáctidenní na bázi oddělení, možnost vyjádřit se k tématům sdílet témata napříč apod.
- Hledat synergii v řešení problémů a znát náplně a obsah kolegů a kolegyn.
- Řízení úkolů a projektů dle náplně zaměstnanců, striktně.
- V období zimy je nutné u většiny pozic hledat nové kapacitní využití. Je nepřípustné vytvářet fond přesčasových hodin, nad rámec zákoníku práce a z něj čerpat v jiných obdobích. Pracovní doba musí být rozvržena rovnoměrně.
- Více se zaměřit na sledování projektů, jejich fáze a kdo je za ně zodpovědný, více organizaci obce řídit.
- Sledování priorit úřadu a dodržovat jejich neměnnost v čase.
- Vydefinovat si vzájemné kompetence a nepřekrývat činnosti.





Personální oblast

Bohužel zde není zcela dostatečná personální práce. Zaměstnanci jsou více méně samostatně autonomní jednotky, zodpovídající se spíše nadřízeným orgánům, správám, kraji apod. Individuální personální práce není realizována. Pozice personalistky obce je spíše zaměřena na podpis smluv a přípravy podkladů ke mzdám. Kritériem spokojenosti zaměstnance je dle většiny slov zaměstnanců zpětná vazba občana, případně dozorčího orgánu, kraje, což je z pohledu motivace zaměstnance nedostačující a také se odráží v celkovém nízkém hodnocení.

Zaměstnanci nemají individuální vzdělávací program, plán, možnosti rozvoje jsou omezené anebo nejasné. Práce s rozvojem kompetencí není vykonávána, zaměstnanci do svých pozic víceméně postupně dozrály, často ve spolupráci s jinými obcemi sdílejí praktiky, řešení a postupy. V případě obměny vedení obce, ale i jakékoli organizace se přenáší dočasná nekompetentnost starosty nebo manažera na podřízené zaměstnance. Proto je klíčová zastupitelnost, téma adaptace zaměstnanců apod. Po dobu jednoho i více let trvá, než je manažer schopen vykonávat svou pozici s odpovídající kompetencí.

Osobní pohovory a individuální zpětná vazba není předávána. Zpětná vazba a hodnocení obce se neřeší dlouhodobě. Porada obce jako zpětná vazba k fungování oddělení je nedostačující. Problematika zastupitelnosti je z pohledu stáří osazenstva problematická. Na některých oddělení je nutné řešit zastupitelnost, především personalistika a stavební oddělení. U některých oddělení je snížena efektivita v pokrytí daného úseku obce.

Sdílení činností a informací mezi zaměstnanci sice probíhá, ale pouze v rámci základních procesů náplně práce, nikoli v rozsahu převzetí úkolu, případu apod. V případě dlouhodobé zastupitelnosti může toto představovat procesní problém.

Řešení

- Zavedení pravidelných pohovorů se zaměstnanci, personální práce.
- Aktualizace pracovních náplní a seznámení jednotlivců s rozsahy jejich náplní a zodpovědností.
- Řízení kompetencí zaměstnanců, rozvojové vzdělávací plány.
- Aktivní kontrolní činnosti, znalost podrobného rozsahu práce zaměstnanců.





Rozvoj organizace

Celková problematika produktivity začíná již od nedodržování úředních hodin obce občany, až po některé činnosti, které nejsou v kompetenci obce, ale obec je i přesto snaží občanům poskytnout. Některé kompetence mezi starostou a místostarostou, dle slov kolegů a kolegyn zcela vytyčeny a dochází k jejich občasnému překrývání.

Zaběhlé procesy a postupy po dobu několika starostů nejsou aktualizovány a jsou převzaty. Nezavedení IT zlepšení, neomezené placení skrze hotovost na úřadu apod. Revize procesů plateb a sledování vytiženosti zaměstnanců skrze elektronický odbavovací systém. Vstupování občanů do procesů obce, následné omezování produktivity zaměstnanců. Atd.

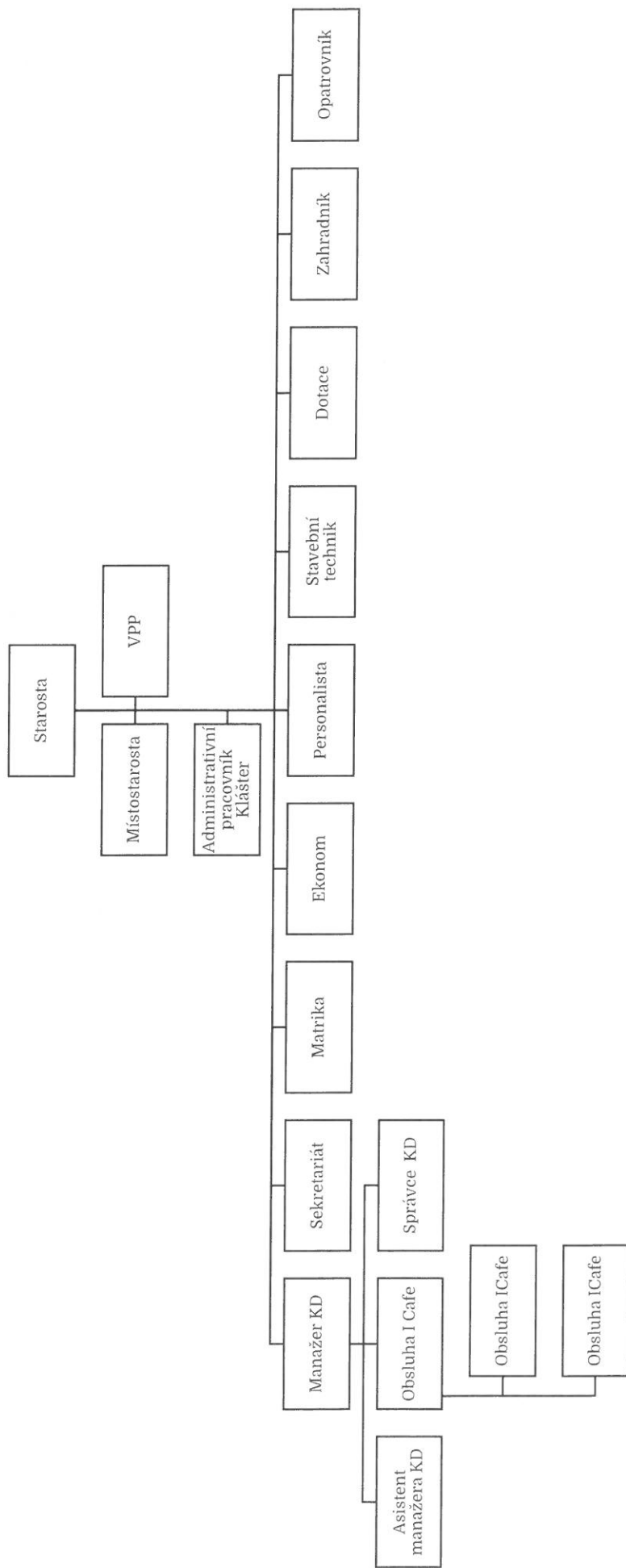
Řešení

- Více se zaměřit na sledování projektů obce, jejich fáze a kdo je za ně zodpovědný, více organizaci obce řídit.
- Sledování priorit a dodržovat jejich neměnnost v čase.
- Vydefinovat si vzájemné kompetence a nepřekrývat mezi sebou činnosti.
- Zavedení FAQ a pravidel a jejich dodržování, co a jak řešit, situace ze strany občana, předcházení situacím s řešením nerelevantních dotazů. Celkové směřování dotazů. Na webu je, ale více se intuitivně zaměřit na řešení události tak, aby to eliminovalo vstupování občanů. Web úřadu pojmut jako rozcestník řešení hlavních situací.
- Řízení provozu z pohledu kapacity lidí. Omezení vstupování lidí do provozu úřadu na minimální úroveň. Zajištění počítadla návštěv a oddělení, následně sledování vytěžování oddělení v průběhu roku.
- Maximalizace možnosti řešení plateb, formalit mimo provoz obce. Nařízení a následné dodržování.
- Sledování dotazů občanů směrem k dotýčným zaměstnancům, emailová komunikace apod. Řešení formou projektů a jejich záznamu. Vše za účelem sledování vytiženosti a sdílení zkušeností s řešením.
- Sledování odchodu a příchodů zaměstnanců, časová dotace. Omezení přesčasových hodin.





Stávající organigram







Nový náhled organigramu verze a) legenda

- 1) Místo administrativní pracovníka Klášter je vzhledem ke kapacitě nutné zvážit její rozsah a pracovní náplň. Převézt na jinou činnost, případně směřovat k vyšší produktivitě – rozsahu činnosti.
- 2) Personalista by měl mít agendu mezd pod sebou, vzhledem k oběhům dokumentů a jejich přípravě.
- 3) Odejmутí činnosti od stavebního technika oblast opatrovnictví a plné převedení na pozici opatrovník. U pozice stavební technik řešit zastupitelnost pravděpodobně s pozicí dotačního pracovníka, případně tam, kde je kapacita nízká a přesměrování vhodné.
- 4) Pozice opatrovník vzhledem ke své aktuální kapacitě by měla přebrat opatrovnictví kompleť.
- 5) Vznik samostatné kolonky pozice správa KD, mající zastupitelnost asistentka KD/Kultury v rámci směn. Nově pod správou bude i pozice zahrádník, také zastupující správu KD a ICafe. ICafe bude mít samostatného vedoucího směny - zaměstnanec na HPP plný úvazek, který bude mít kavárnu především na starost.
- 6) Vznik samostatného oddělení pozice Kultura, s asistentem na ½ se správou KD. Pozice odpovědná za kulturní oblast obce, PR, marketing, propagaci. Manažerské místo v KD bych doporučoval zrušit, neplní zde zcela svůj manažerský význam.





Oblast hodnocení a odměňování

76 %

Souhrn

Zaměstnanci vykazují celkovou spokojenost s výší platu. Nenalézáme zde nějaké výraznější problémy, ve vlastním hodnocení pracovního výkonu. U některých zaměstnanců by mohla být vedena pravidelná diskuze, kvartální nebo roční báze, kdyby osobní ohodnocení mohlo být vyjádřeno na základě pracovního výkonu a zásluh obecně a nikoli dle sympatií individuálních. Byl opakovaně sdělen námět, aby osobní ohodnocení bylo na základě výkonu, nikoli dle toho, jak to kdysi bylo nastaveno.
Maximální skóre je zde 100 %.





Oblast hodnocení benefitů

62 %

Souhrn

U některých zaměstnanců panuje pocit, že nemají k dispozici nějaké benefity nebo zkrátka tuto oblast vnímají spíše negativně. Někteří mají zkušenost se soukromým sektorem, případně někteří vnímají benefit, jako flexibilitu v pracovním úvazku a možnost časového rozvržení pracovní doby. Maximální skóre zde je 100 %.





Oblast hodnocení motivace zaměstnance

59 %

Souhrn

Tato oblast byla hodnocena asi nejkritičtěji. Motivace jako téma je zcela nevnímáno a nepochopeno. Starosta prý pochválí, občan prý pochválí častěji, ale jinak převládá pocit, že si každý může dělat co on chce a nějaké hodnocení práce, v nějaké systematické formě se nevykonává.

Zpětná vazba na práci je pouze ve formě úspěšné kontroly nebo auditu, případně zpětné vazby nadřízeného orgánu, ale protože chybí zpětná vazba na práci, systematické vedení a řešení úkolů, cílené delegování, podávání zpětné vazby zaměstnancům je motivace na nižší úrovni. Maximální skóre je zde 100 %.





Oblast hodnocení pracovního místa - náročnost

70 %

Souhrn

U některých pozic je náročnost jejich práce z pohledu odbornosti a rozsahu praxe jakoby uměle nadhodnocena, ale u reálné náročných pozic zase panuje skromnost. Téma zastupitelnosti je zde určitě k řešení. Maximální skóre zde je 100 %.





Oblast hodnocení pracovního místa - vytíženost

78 %

Souhrn

Cílem této oblasti bylo zjištění vlastního subjektivního hodnocení zaměstnance jeho vytíženosti – rozsahu práce a celkové náročnosti a také obsahoval pohled na vlastní vytížení ze strany zaměstnance. Tato oblast se dále měří a ověřuje, ale slouží k vnímání postoje zaměstnance a jeho vnímání vlastní produktivity. Většina zaměstnanců jednohlasně považuje své vytížení za maximální a zde je maximální skóre 80 %.





Oblast hodnocení atmosféry

79 %

Souhrn

I tato oblast vykazuje kladné skóre. Vztahy jsou víceméně uspořádané a v únosné normě. Maximální skóre zde je 100 %.





Oblast hodnocení pracovního prostředí

85 %

Souhrn

Oblast pracovního prostředí a podmínek pro práci je hodnoceno pozitivně. Zázemí, čistota, hluk apod. kritéria jsou v normě a vnímání prostředí kladné.
Maximální skóre zde je 100 %.



Mgr. Petr Kmošek | IČ: 76655784 | Dodavatel personálních a manažerských řešení
web: www.kmoscek.com tel: +420 605 733 267 | e-mail: info@kmoscek.com

PETR KMOŠEK