



EVROPSKÁ UNIE  
EVROPSKÝ FOND PRO REGIONÁLNÍ ROZVOJ  
ŠANCE PRO VÁŠ ROZVOJ



MINISTERSTVO VNITRA  
ČESKÉ REPUBLIKY

## Téma

# Rozvoj a řízení lidských zdrojů jako strategická investice úřadu

**V současné době je trendem přibližovat úřady občanům a usnadňovat jim komunikaci s nimi. To pochopitelně klade vyšší nároky na kvalitu úředníků. Nezbytnost investovat do lidského kapitálu si proto úřady stále více uvědomují – dlouhodobě se jim totiž vyplácí. Kvalitní personální práce se čím dál více odráží ve výkonnosti každého „malého“ či „velkého“ úřadu.**

### Úřady zavádějí nové standardy personální práce díky strukturálním fondům

Oblast lidských zdrojů představuje významný rozvojový potenciál, kterému úřady věnují stále větší pozornost za vydatné pomoci strukturálních fondů. Jisté je, že bez jejich výrazného přispění by tato oblast nemohla být dlouhodoběji rozvíjena v souladu s cíli vládní strategie Smart Administration – učinit z veřejné správy službu občanovi, efektivně fungující a klientsky orientovanou. Díky projektům podpořeným z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ) mohou nyní státní úřady i územní samosprávné celky realizovat pestrou škálu aktivit směřujících ke zvyšování efektivity a kvality řízení na úřadech cestou optimálního využití lidského potenciálu.

### Pozornost rozvoji lidských zdrojů věnují velké instituce i malé obce

Jedním ze stovek státních úřadů, který si uvědomuje, že bez aplikace moderních metod personální práce a dalšího vzdělávání zaměstnanců se dlouhodobě neobejde, je **Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR (ÚZIS ČR)**. Rozhodl se proto realizovat projekt **„Zefektivnění řízení lidských zdrojů, vzdělávání personálů a vedoucích zaměstnanců ÚZIS ČR, nastavení systému profesního vzdělávání“**, který je koncipován jako dlouhodobá strategická investice do rozvoje a řízení lidských zdrojů v ústavu. V rámci aktivit projektu získají stávající i nově přijímaní zaměstnanci dostatek relevantních informací a nových znalostí i dovedností, jichž postupně využijí v činnostech vykonávaných ústavem.

Na základě úvodní analýzy stavu a potřeb řízení lidských zdrojů ústav vytvořil nový systém odborného a profesního vzdělávání, v němž najdou své místo desítky e-learningových kurzů v oblasti profesního vzdělávání, personalistiky a bezpečnosti informací. „*Hlavním těžištěm projektu je ovšem personální strategie, ze které bude ústav dlouhodobě čerpat a zajistí tím další rozvoj a stabilizaci zaměstnanců,*“ zdůrazňuje strategický benefit projektu Alena Špačková, projektová manažerka.

K neméně důležitým aktivitám projektu patří vyškolení deseti interních lektorů a vytvoření lektorského manuálu, nastavujícího interní standardy personální práce ústavu. „*Kromě využití lektorů v rámci vzdělávání vlastních zaměstnanců budou lektori také školit studenty, absolvující v ústavu odbornou praxi, a tím je připravovat na potenciální zaměstnání v ústavu,*“ vysvětluje Alena Špačková a dodává: „*Od lektorů navíc očekáváme, že zajistí inovaci vytvořených vzdělávacích produktů z hlediska nových poznatků v rámci dlouhodobé udržitelnosti projektu.*“ Projekt za více než tři miliony korun by měl skončit letos v prosinci.

### Ve Zlínském kraji vsadili na zefektivnění systému řízení lidských zdrojů

Potřebné změny v systému řízení lidských zdrojů a dalšího vzdělávání zaměstnanců se dotýkají také vyšších územních samosprávných celků – čtrnácti krajů ČR. Strategicky plánovat v této oblasti se rozhodla většina krajských úřadů. I jim se potvrzuje, že práce s lidským kapitálem se stává dlouhodobě výhodnou investicí, podporující výkonnost úřadu. Ve **Zlínském kraji** vytvořili projekt zaměřený na zefektivnění a modernizaci systému řízení lidských zdrojů na Krajském úřadu Zlínského kraje. Prostřednictvím optimalizace personálních procesů, zaváděním moderních nástrojů personálního řízení a odbornou přípravou nejen personalistů, ale i vedoucích zaměstnanců a politiků v klíčových oblastech personálního řízení, budují moderní a kvalitní systém řízení lidských zdrojů (ŘLZ).

Zlínský kraj díky projektu **„Zefektivnění řízení lidských zdrojů na KÚZK“** nejprve podrobil stávající procesy ŘLZ auditu, zpracoval personální strategii a poté vytvořil nové metodiky a příručky aplikující nejmodernější nástroje ŘLZ do každodenního chodu úřadu. Development centrum, řízení podle kompetencí, talent management či personální controlling si tak postupně našly své nezastupitelné místo v personální politice úřadu. Nové metody personální práce manažeri úřadu oceňují a vnímají je jako důležitý instrument

pro vedení a další rozvoj svých podřízených zaměstnanců. Nový systém ŘLZ spravují a průběžně inovují personalisté úřadu, kteří disponují potřebnými znalostmi a dovednostmi k realizaci všech personálních činností a dále potom tyto kompetence v roli odborných poradců předávají manažerům úřadu.

„Výsledkem projektu je nejen zvýšení efektivity a kvality řízení na úřadu prostřednictvím optimálního využití lidského potenciálu, ale také posílení výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců,“ hodnotí hlavní přínosy projektu Mgr. Petra Pilčíková, projektová manažerka. Dvouletý projekt za téměř sedm milionů korun byl úspěšně dokončen v září 2012.

#### Zefektivnit řízení úřadu chtějí i menší města

**Cestou kvalitního vzdělání a zavádění moderních metod k efektivnímu řízení úřadu** se vydalo i město **Příbor**, díky stejnojmennému projektu podpořenému z OP LZZ. V Příboru stáli před problémem, jak nejlépe realizovat vizi svého městského úřadu „Odborností a vstřícným jednáním zvyšovat kvalitní služby občanům“. Proto vytvořili projekt, jehož cílem je zefektivnění fungování městského úřadu cestou vzdělávání a zavádění moderních metod personální práce.

Příborský projekt byl zahájen dvěma analýzami – vstupní analýzou efektivity procesu řízení lidských zdrojů a analýzou vzdělávacích potřeb úřadu. Díky nim byla nastavena optimální organizační struktura a vypracován kompetenční model jednotlivých pracovních pozic. Kvalitně zpracovaný kompetenční model je pro městský úřad důležitým nástrojem s širokým využitím v personální práci. Slouží zejména k hodnocení zaměstnanců, k jejich dalšímu rozvoji a naje využití i ve výběrových řízeních úřadu.

Na kompetenční model navázalo zpracování dvou diagnostik – kompetenční manažerské diagnostiky a rozvojové/řídicí diagnostiky pracovníků úřadu. Obě diagnostiky slouží nejen jako zpětná vazba pracovníkovi (jakým směrem by se měl dále rozvíjet), ale zároveň poskytují podklad pro hodnocení zaměstnanců a potřebné informace k sestavení vzdělávacích plánů „šitých přímo na míru“. Navíc personalista získává cenné informace o možných

motivačních nástrojích pro rozvoj zaměstnanců a také podklady pro posouzení případného přesunu zaměstnance na jiné pracovní místo lépe odpovídající jeho znalostem a dovednostem.

Tím výčet produktů vzniklých díky projektu zdaleka nekončí. Jeho nedílnou součástí se stala Směrnice pro hodnocení zaměstnanců Městského úřadu Příbor, systém hodnocení pracovníků úřadu a nový etický kodex, obsahující jasnou definici standardů firemní kultury úřadu. Na tvorbu a implementaci nových produktů navázala série školení pro vedoucí pracovníky a členy zastupitelstva v tématech moderní metody řízení lidských zdrojů a efektivní manažer veřejné správy. Zaměstnanci úřadu, kromě běžných školení, absolvovali semináře týkající se psychosomatiky a vyjednávání s různými typy klientů.

Realizace projektu byla pro úřad poměrně složitá. Změny vyvolané novou organizační strukturou a zaváděním nových personálních produktů však úřad oceňuje již nyní. „Dříve nefungoval jednotný hodnotící systém a zaměstnanci neměli motivaci ke zlepšení výkonu. Díky projektu nyní dostávají potřebnou zpětnou vazbu a mohou tak sami ovlivnit nejen výši svého osobního ohodnocení, ale i své další směřování na úřadě,“ vysvětluje hlavní přínosy projektu Iveta Busková, projektová manažerka. Projekt za necelé dva miliony korun by měl být ukončen v prosinci 2012.

#### Financování ze strukturálních fondů

Projekty zefektivňující a modernizující systém řízení lidských zdrojů cestou dalšího vzdělávání zaměstnanců a zaváděním moderních metod personální práce jsou spolufinancovány z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost v rámci oblasti intervence 4.1 Posilování institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy. Pro zvýšení výkonnosti veřejné správy má Ministerstvo vnitra v tomto programu připraveno více než pět miliard korun pro období 2007–2013.

Kontakt pro bližší informace:

Odbor strukturálních fondů MV ČR

[info@osf-mvcr.cz](mailto:info@osf-mvcr.cz)

[www.osf-mvcr.cz](http://www.osf-mvcr.cz)