

Mohou samosprávy kvalitně pracovat s lidskými zdroji?

Nutnost systematické a koncepční práce s vlastními zaměstnanci a termíny jako rozvoj a motivace zaměstnanců, práce s talenty atd. se nejčastěji dávají do souvislosti se soukromým sektorem. Naproti tomu veřejná správa bývá v oblasti personalistiky mnohdy vnímána jako zkostnatělá, neflexibilní, příliš svázaná zákony a normami. Tato zažitá představa je podle mého názoru mylná a mnohdy vychází z neznalosti prostředí.

Za prvé je v současné době třeba v oblasti veřejné správy rozlišit státní správu a samosprávu. Samosprávná úroveň v České republice – na rozdíl od státní – disponuje delší dobou fungujícím zákonem č. 312/2002 Sb., o úředních územních samosprávných celcích a o změně některých zákonů, který řeší i otázky personalistiky. Samosprávy (minimálně ty obecní) mají rovněž často výhodu vyšší stability úředních aparátů a možnosti odborné kontinuity, která je méně náchylná na změny související se střídáním politických reprezentací v jejich čele.

Za druhé nelze řízení lidských zdrojů na samosprávách zúžit pouze na striktní dodržování litery příslušných zákonů a dalších norem či nařízení. Samosprávy mají naopak poměrně široké pole působnosti v řízení lidských zdrojů a rozvoji zaměstnanců. Vše je především otázkou dobré komunikace směrem k zaměstnancům a jejich následně identifikaci s nově navrženými opatřeními, dále také vůle rozhodnout a naplňovat navržené postupy ze strany vedení úřadu a samosprávy.

Za třetí je nutné zmínit, že celá řada samospráv již dnes využívá moderní nástroje řízení lidských zdrojů. Hlavní je tento trend udržet a ještě více rozvíjet.

JAK ZJIŠTIT ÚROVEŇ ÚŘADU V OBLASTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Nejpoužívanějším nástrojem zjištění stávající situace v oblasti řízení lidských zdrojů je provedení procesně-personálního auditu. Jedná se o nástroj, který může využít celé řady metod, sejde pouze na rozsahu a velikosti auditu. Mezi základní metody patří např. studium interní dokumentace úřadu, řízené rozhovory se zaměstnanci (individuální i skupinové), analýza a syntéza zjištěných informací atd.

Audit je ideální nástroj pro samosprávy, kde chtějí zjistit svůj současný stav v oblasti personálních procesů a jak s nimi dále pracovat.

Samosprávy (minimálně ty obecní) mají rovněž často výhodu vyšší stability úředních aparátů a možnosti odborné kontinuity, která je méně náchylná na změny související se střídáním politických reprezentací v jejich čele. Zároveň nelze řízení lidských zdrojů na samosprávách zúžit pouze na striktní dodržování litery příslušných zákonů a norem či nařízení. Samosprávy mají naopak široké pole působnosti v řízení lidských zdrojů a rozvoji zaměstnanců.

Cíle, jichž při realizaci auditu chceme dosáhnout:

- identifikovat a popsat hlavní pracovní procesy na úřadu a v jeho jednotlivých organizačních částech;
- podrobně analyzovat a popsat personální činnosti na úřadu;
- určit efektivitu výkonu pracovních činností a případné vytíženosti zaměstnanců;
- nezávisle posoudit organizační strukturu a kompetence zaměstnanců;
- stanovit další rozvoj zaměstnanců na úřadu.

DALŠÍ PERSONÁLNÍ NÁSTROJE A JEJICH VYUŽITÍ

Mezi další standardní nástroje v oblasti řízení lidských zdrojů, které se realizují při projektech na samosprávách, patří kompetenční model, systém hodnocení zaměstnanců a standard personalistiky. Tyto tři nástroje mohou být realizovány jako další fáze následující po procesně-personálním auditu, nebo zcela samostatně bez nutnosti auditu.

Jejich výhodou je, že stanovují jasnou a čitelnou sadu postupů a doporučení, s nimiž mohou úřady dlouhodobě pracovat. Samozřejmostí je aktivní zapojení zaměstnanců, ať již formou participace na vytváření obsahu nástrojů, nebo v proškolení jejich užívání.

■ **Kompetenční model** umožňuje pracovat se zaměstnanci tak, aby požadovaným způsobem dosahovali osobních cílů, a tím i dosahování cílů celého úřadu. V rámci kompetenčního modelu se hodnotí »JAK« zaměstnanec dělá »CO«. Kompetenční model definuje celou sadu kompetencí, které jsou nezbytné pro výkon dané pozice. Variant dělení kompetenčních modelů podle cílových skupin je celá řada a vždy se volí po jednáních s úřadem. Výhodou kompetenčního modelu je, že ho lze využít v množství personálních aktivit vůči zaměstnancům – nábor a výběr, rozvoj a vzdělávání, adaptace, hodnocení.

■ **Systém hodnocení zaměstnanců** vychází z potřeby transparentního a otevřeného přístupu k hodnocení zaměstnanců na úřadu. Systém nastavuje východiska a principy, jak bude hodnocení na úřadu vypadat. Důsledkem je následně vyšší motivace zaměstnanců a také lepší práce s jejich rozvojem. Systém hodnocení bývá nejčastěji vázán na výše zmíněný kompetenční model (jak je úkol plněn) a poté na hodnocení cílů (co je plněno). Zcela klíčové je nastavení váhy jednotlivých parametrů (volí se vždy po konzultaci s příslušným úřadem) a případná vazba na systém odměňování.

■ **Standard personalistiky** definuje a popisuje hlavní personální procesy na úřadu od náboru přes vzdělávání až po případný odchod zaměstnance.

ZÁVĚREM

Výše popsané přístupy jsou pouze základní sady standardních nástrojů v oblasti řízení lidských zdrojů, které jsou na úřadech územních samosprávných celků obvykle uskutečňovány. S nimi souvisí, případně na ně navazuje, velké množství dalších nástrojů, které jsou variačně doplňovány a voleny na základě konzultací s úřadem a vždy jsou závislé na zadání, rozsahu a cílech, kterých chce úřad v řízení lidských zdrojů dosáhnout.

KAMIL PAPEŽ
M. C. TRITON