Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

MĚSTO HULÍN

STRATEGIE ROZVOJE ÚŘADU

MěÚ Hulín

SHRNUTÍ

Dokument slouží jako strategický dokument rozvoje městského úřadu města Hulín. Představuje dlouhodobou orientaci pro dosahování cílů při podpoře strategie rozvoje města.

Projekt

Projekt Strategie rozvoje úřadu a informační strategie pro město Hulín v rámci projektu Posílení strategického řízení a efektivnosti veřejné správy, CZ.03.4.74/0.0/0.0/16_033/0002963.

Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

MěÚ při rozvoji města

Motto úřadu: „Prestižní zaměstnavatel a perspektivní partner."

„Naším cílem musí být úřad s úředníky, kteří mají nápady a jsou oporou samosprávy."

Mgr. Roman Hoza, starosta města

„Strategie rozvoje úřadu je pro nás základním koncepčním dokumentem, abychom mohli efektivně budovat komfortní veřejné služby, motivovat zaměstnance a zlepšovat svůj výkon."

JUDr. Hana Hrabalová, tajemnice



Obsah

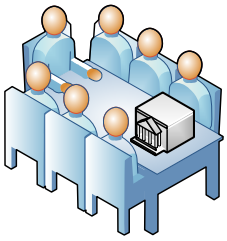
1 Úvod 6
1.1 Účel dokumentu 6
1.2 Verze dokumentu 6
1.3 Řešitelský tým – klíčové osoby 6
1.4 Zkratky 7
2 Manažerské shrnutí 9
2.1 Poslání dokumentu 9
2.2 Analytická část 9
2.3 Návrhová část 9
2.4 Akční plán 10
2.5 Závěr 10
3 MěÚ Hulín – legislativní a funkční ukotvení 12
3.1 Poslání městského úřadu 12
3.2 Fungování a organizace v rámci úřadu 13
3.3 Vedení a odbory městského úřadu 15
3.3.1 Vedení úřadu 15
3.3.2 Počty zaměstnanců 19
3.3.3 Útvar tajemníka 19
3.3.4 Odbor právních a vnitřních věcí 21
3.3.5 Odbor rozvoje města a životního prostředí 23
3.3.6 Odbor správy majetku města 26
3.3.7 Odbor finanční 28
3.3.8 Shrnutí 29
3.4 Limitující faktory 29
3.5 Klíčové strategické dokumenty a koncepce 31
3.5.1 Smart Administration 31
3.5.2 Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy 31
3.5.3 Program rozvoje města Hulína na období 2014 – 2020 31
3.5.4 Informační strategie 32
3.6 Klíčové procesy v rámci úřadu 33
3.7 Audit provozních prvků 35
3.8 Výdaje na veřejnou správu 38
4 Matice SWOT 41
4.1 SWOT analýza z pohledu managementu města 41

4.2 SWOT analýza z pohledu středního managementu 42
4.3 SWOT analýza z pohledu referentů 44
5 Vize a cíle 46
5.1 Východiska pro tvorbu vize 46
5.2 Moderní trendy v řízení ve veřejné správě 47
5.2.1 Procesní řízení v informační a znalostní společnosti 47
5.2.2 Automatizace činnosti 49
5.2.3 Narovnání, optimalizace a zrychlení procesů 50
5.2.4 Efektivní rozkládání zátěže 51
5.2.5 Udržitelný rozvoj 51
5.2.6 Informační management 51
5.3 Formulace vize 52
5.4 Prioritní oblasti 53
5.4.1 Efektivita 53
5.4.2 Klientský přístup 53
5.4.3 Otevřenost a transparentnost 54
5.5 Strategické cíle 54
5.5.1 Komunikace 54
5.5.2 Koordinace a sdílení procesů 54
5.5.3 Maximalizace využití personálních kapacit 55
5.5.4 Hospodárný výkon činností 55
5.5.5 Využívání externího financování 56
5.5.6 Služby elektronické komunikace – eGovernment 56
5.5.7 Osobnostní rozvoj zaměstnanců 57
5.5.8 Standardizace výkonu a řízení kvality 57
5.5.9 Neustálé zlepšování 58
5.5.10 Mediální obraz úřadu 58
5.5.11 Respekt k pracovním, sociálním a etickým aspektům činnosti 58
5.5.12 Motivace pracovníků 59
5.6 Sestavení informačního modelu 59
5.7 Určení procesů úřadu pro reengineering 61
5.8 Možnosti outsouringu 63
5.9 Definice metriky úspěšnosti 64
5.9.1 Investice do infrastruktury 65

5.9.2 Zainteresování vrcholného managementu na projektu ... 65
5.9.3 Personální zabezpečení ... 65
5.9.4 Kontrola plnění ... 66
5.9.5 Organizační opatření ... 66
5.9.6 Informační podpora organizačně propojeného jednání ... 66
6 Strategie zlepšení činnosti úřadu ... 70
6.1 Východiska strategie zlepšení ... 70
6.2 Systematizace zlepšování ... 71
6.3 Standardizace ... 72
6.4 Cykly standardizace ... 73
6.5 Řízení kvality ... 74
6.5.1 Poslání řízení kvality ... 74
6.5.2 Systém řízení jakosti ... 75
6.5.3 Nákladovost jednotlivých výkonů ... 77
6.5.4 Snižování nákladů na činnost úřadu ... 78
6.5.5 Systém zlepšovacích návrhů ... 79
7 Strategie motivace pracovníků ... 81
7.1 Základy motivace ... 81
7.2 Hodnocení výkonu pracovníků ... 81
7.3 Odpovědnosti v provádění hodnocení zaměstnanců ... 84
7.3.1 Tajemník ... 84
7.3.2 Přímí nadřízení (dále hodnotitelé) ... 84
7.3.3 Podřízení zaměstnanci (dále hodnocení) ... 85
7.4 Způsob provedení hodnocení ... 85
7.4.1 Zásady hodnocení ... 85
7.4.2 Ústní hodnocení ... 85
7.4.3 Komplexní hodnocení ... 85
7.4.4 Výstupy hodnocení ... 88
7.4.5 Využití výsledků hodnocení, archivace podkladů ... 88
7.5 Motivační plán ... 89
7.5.1 Metodika řízení pracovního výkonu ... 89
7.5.2 Odměňovací systém ... 89
7.5.3 Přímé odměňování ... 89
7.5.4 Způsob nepřímého odměňování ... 90

7.5.5 Osobní zodpovědnost a kompetenční model ... 91
7.5.6 Budování sebedisciplíny pracovníků ... 92
8 Akční plán strategie rozvoje úřadu ... 94
9 Projektové řízení pro realizaci projektů z akčního plánu ... 103
9.1 Životní cyklus projektu ... 103
9.2 Jednotlivé fáze cyklu projektu ... 104
9.2.1 Požadavky ... 104
9.2.2 Projektový záměr ... 104
9.2.3 Výběrové řízení ... 104
9.2.4 Spuštění realizace ... 104
9.2.5 Realizace projektu ... 104
9.2.6 Změna projektu ... 104
9.2.7 Zapracování změn ... 104
9.2.8 Akceptační řízení ... 105
9.2.9 Předání projektu ... 105
9.2.10 Udržitelnost projektu ... 105
9.2.11 Ukončení projektu ... 105
9.3 Plánování projektu ... 105
9.4 Řízení rizik ... 105
9.5 Dokončení projektu ... 106
9.6 Uzavření projektu ... 107
9.7 Definice vhodného projektu pro projektové řízení ... 107
9.7.1 Negativní indikátory ... 109
9.7.2 Pozitivní indikátory ... 109
9.7.3 Příklady indikace projektů ... 110
10 Seznamy ... 111
10.1 Tabulky ... 111
10.2 Obrázky ... 111

1 Úvod



Vedení města Hulína si je plně vědomo, že i když strategické řízení ve větší či menší míře by bylo vhodné použít v oblastech, které město řídí či spravuje, přesto tyto postupy samy o sobě nevyřeší všechny ekonomické, dopravní, sociální a hospodářské problémy města. Zároveň si však uvědomuje, že bez těchto nástrojů a zejména bez koncepčního přístupu při jejich využití již v současnosti tyto problémy nelze řešit vůbec. Tento koncepční přístup v uplatnění moderních manažerských postupů při správě a rozvoji úřadu města vyvolává potřebu koncepčních dokumentů s delším horizontem platnosti. Cílem projektu je identifikovat příležitosti, jak mohou moderní manažerské postupy přispět k rozvoji města, respektive jeho úřadu.

1.1 Účel dokumentu

Tento dokument si klade za cíl na základě analýzy potřeb, cílů, stávajícího stavu v oblasti strategického řízení úřadu města Hulína vytvořit kvalitní podkladový materiál pro rozhodování o dalším směřování a využívání moderních postupů v řízení. Dalšími cíli je zajištění účinné podpory klíčových procesů města pomocí moderních metod a zajištění vyššího stupně interoperability procesů. Při uplatnění postupů doporučovaných v tomto dokumentu pak dojde k výraznému zvýšení efektivity hlavních procesů, dále k zamezení duplicitního činností a konsolidaci řízení napříč organizací.

Samotné efektivní řízení není možné bez podpory informačních technologií. Jejich rozvojem se zabývá samostatný dokument informační strategie, jejíž tvorba je součástí tohoto projektu.

1.2 Verze dokumentu

Tabulka 1 Verze dokumentu informační strategie

Autor	Popis	Verze
HCM COMPUTERS, s.r.o.	Sestavení návrhu strategie rozvoje úřadu a zpracování připomínek	1.0

1.3 Řešitelský tým – klíčové osoby

Tabulka 2 Řešitelský tým informační strategie

Jméno	Funkce	Činnost
JUDr. Hana Hrabalová	Tajemnice	Konzultant
Ing. David Janečka	Projektový vedoucí	Konzultant
Ing. Pavel Janečka	ICT	Konzultant
Vedoucí odborů	MěÚ	Konzultant

1.4 Zkratky

Tabulka 3 Zkratky

Zkratka (pojem)	Význam
CAF	Common Assessment Framework (Společný hodnoticí rámec)
CMS	Centrální místo služeb
ČR	Česká republika
DHIM	Drobný hmotný investiční majetek
DPH	Daň z přidané hodnoty
ERDF	Evropský fond pro regionální rozvoj
ERP	Enterprise Resource Planning (systémy pro podporu ekonomického chodu organizace)
ESF	Evropské strukturální fondy
EU	Evropská unie
GDPR	General Data Protection Regulation
GIS	Geografický informační systém
HIM	Hmotný investiční majetek
HW	Hardware
ICT	Informační a komunikační technologie (z angličtiny), tj. jakékoliv technické či technologické zařízení, výpočetní technika a ostatní vybavení zajišťující činnost informačního systému a komunikaci.
IOP	Integrovaný operační program
IROP	Integrovaný regionální operační program
IS	Informační systém, tj. systém informačních a komunikačních technologií používaný napříč organizacemi města ke zpracování informací.
IT	Informační (a komunikační) technologie, obecně také vše týkající se tohoto oboru
LAU	Local administrative unit, tedy místní správní jednotka
MD	Mateřská dovolená
MěÚ	Městský úřad
MIS	Manažerský informační systém
MV ČR	Ministerstvo vnitra České republiky
NUTS	Nomenklatura územních statistických jednotek, (zkratka z francouzského Nomenclature des Unites Territoriales Statistiques)
OP LZZ	Operační program lidské zdroje zaměstnanost
OPZ	Operační program zaměstnanost
OVM	Orgán veřejné moci
PDCA	Z anglického Plan – Do – Check – Act
PO	Příspěvková organizace
RD	Rodičovská dovolená
RM	Rada města
SDCA	z anglického Standardize – Do – Check – Act
SW	Software

SWOT	Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb z anglického Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TCO	Total Cost of Ownership – celkové náklady na vlastnictví
ÚEP	Úplné elektronické podání
ÚSC	Územně správní celek
VERA	Název společnost dodávající agendový systém psán velkými písmeny, nejedná se o zkratku.
VITA	Název společnost dodávající agendový systém psán velkými písmeny, nejedná se o zkratku.
VS	Veřejná správa
ZM	Zastupitelstvo města
ZP	Zákoník práce

2 Manažerské shrnutí

„Hlavním zdrojem bohatství moderní společnosti je vytváření hodnot tvůrčím a individualizovaným způsobem, ne díky rutinní fyzické či duševní práci, tedy prací s informacemi a jejich přeměnou ve znalosti. Pro takové vytváření hodnot jsou hlavním nástrojem informační a komunikační technologie, hlavním předpokladem pak vzdělaná pracovní síla."

Zdroj: Manifest znalostní společnosti

2.1 Poslání dokumentu



Plánování vně je plně rozvinuto, ale pokulhává plánování vnitřních sil. Tímto vzniká disproporce mezi strategickými cíli a hrozí jejich narušení. Lze mít skvělou strategii rozvoje, ale pokud není k dispozici vnitřně připravená organizace, která zajistí její realizaci, není pak zajištění cílů garantováno. Výkonný management především v čele s tajemníkem musí tedy zajistit, jak bude rozvíjen úřad, aby byly připraveny dostatečné kapacity pro zvládnutí cílů vytýčených ve strategickém plánu.

Dokument formuluje základní strategii rozvoje úřadu tak, aby plně podporoval úkoly, které městský úřad vykonává v rámci zákonem daných mantinelů.

2.2 Analytická část



Analytická část strategie rozvoje úřadu zkoumá vlivy na rozvoj úřadu v rámci kontextu okolí, limitujících faktorů a sleduje dopady klíčových dokumentů okolních celků na vlastní záměry. Zkoumá poslání a možnosti jednotlivých rolí podle jejich ukotvení v organizační struktuře. Provádí také zkoumání provozních prvků nutných pro činnost strategie rozvoje úřadu.

V rámci matic SWOT je provedeno zkoumání za různé organizační role, které mají své specifické pohledy na chod organizace, tj. vedení, střední management a referenti.

Analytická část nalézá slabiny současného stavu a předznamenává vizi, prioritní oblasti a strategické cíle, které definuje návrhová část.

2.3 Návrhová část



Návrhová část strategie rozvoje úřadu definuje základní vizi organizace, stanovuje její východiska a prozkoumává moderní trendy v řízení ve veřejné správě. Po definici vize jsou definovány prioritní oblasti a navrženy základní strategické cíle. V rámci návrhové části je také zkoumán informační model organizace a způsob určení procesů k novému návrhu.

Základní funkční strategie se musí opírat o dva základní pilíře a to:

- Kvalita práce a zlepšování
- Motivace lidských zdrojů k výkonu

Bez těchto prvků nemá strategie zásadní smysl, proto součástí návrhu také musí být dlouhodobá orientace v rámci zlepšování práce, standardizace a řízení kvality. Nedílnou součástí vhodné strategie rozvoje je také motivace lidských zdrojů a jejich zapojení do růstu.

Návrhová část rozvíjí vizi rozvoje úřadu a v rámci strategických cílů navrhuje základní cíle, kterých má být dosaženo. Zároveň také definuje strategie, za kterých je rozvoj úspěšný.

2.4 Akční plán



Pod pojmem akční plán se rozumí projekty nebo opatření, které je vhodné nebo možné realizovat, aby došlo k naplnění strategie rozvoje úřadu. Projekty jsou popsány svým pasportem a zásobník projektů je sestaven tak, aby byla možná variabilní realizace s ohledem na finanční, procesní a personální možnosti města.

K akčnímu plánu jsou připojeny základní teze projektového řízení pro uskutečnění zamýšlených projektů.

Akční plán strategie rozvoje úřadu reflektuje specifičnost realizace takové strategie, která spočívá v tom, že realizace je ukotvena v průběžných opatřeních mající postupný dopad v rámci měkkých kritérií.

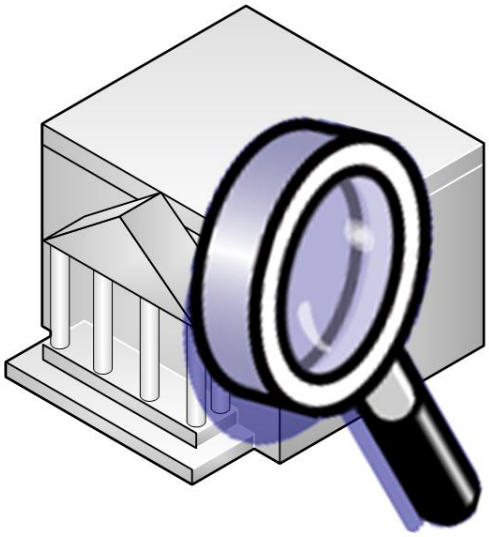
2.5 Závěr



Dokument strategie rozvoje úřadu nabízí zhodnocení současného stavu, vizi a způsob její realizace v rámci předpokládaných možností města Hulína. Vychází z vazeb mezi strategií rozvoje města, aby došlo k jejich efektivnímu naplnění.

Strategie rozvoje úřadu je živý dokument, který slouží k řízení rozvoje úřadu pro potřeby města tak, aby došlo k naplnění cílů definovaných vyššími strategiemi a tímto dokumentem.

Analytická část strategie rozvoje úřadu



Tento oddíl popisuje ukotvení městského úřadu, povinnosti jednotlivých odborů, oddělení a útvarů v jeho organizační struktuře. Nalézá a pojmenovává limitující faktory strategie rozvoje úřadu. Na strategické úrovni vnímá dopady klíčových strategických dokumentů státu, či vyšších celků majících vliv na formulování vizí a cílů.

Matice SWOT jsou pak pořízeny za jednotlivé skupiny, které participují na fungování úřadu, tj. management, střední management a refe-

3 MěÚ Hulín – legislativní a funkční ukotvení

3.1 Poslání městského úřadu



Místem sídla MěÚ je město Hulín. Město Hulín je obcí s pověřeným obecním úřadem, který v rámci přenesené působnosti vykonává na svém území státní správu v rozsahu obce II. stupně.

V rámci členění užívaném pro statistické vyhodnocování EU se jedná o LAU II Hulín v regionálním začlenění:

- NUTS II Střední Morava
- NUTS III Zlínský kraj
- LAU I Kroměříž

Hulín (německy Hullein) je město v okrese Kroměříž ve Zlínském kraji, 6 km severovýchodně od Kroměříže. V roce 2017 zde žilo 6 955 obyvatel, katastrální výměra činí 32,14 km^2. Městský úřad Hulín je výkonným orgánem města Hulína, přičemž se ve své činnosti řídí zákonem č. 128/2000 Sb., o obecních zřízení, ve znění později vydaných předpisů (dále jen zákon o obcích a dalšími souvisejícími právními předpisy a v jejich mezích organizačním řádem. Městský úřad jako pověřený obecní úřad nemá právní subjektivitu.

Organizační řád městského úřadu stanoví jeho organizační strukturu, zásady činnosti a řízení úřadu, dělbu práce a příslušnosti mezi jeho organizačními jednotkami, jejich vzájemné vztahy a rozsah pravomocí, povinnosti a odpovědnosti vedoucích zaměstnanců městského úřadu.

Působnost a postavení úřadu upravuje zákon o obcích a zvláštní zákony. Úřad plní úkoly v oblasti samostatné i přenesené působnosti. Jeho vztahy k orgánům obce upravuje zákon o obcích.

V oblasti samostatné působnosti odpovídá úřad radě a zastupitelstvu. Ve věcech přenesené působnosti je podřízen Krajskému úřadu Zlínského kraje, pokud zvláštní zákon nestanoví jinak.

V současné době má MěÚ Hulín následující odbory:

- Odbor finanční (OF)
- Odbor správy majetku města (OSMM)
- Odbor právních a vnitřních věcí (OPVV)
- Odbor rozvoje města a životního prostředí (ORMŽP)
- Oddělení územního plánování a stavebního řádu (OÚPSŘ)
- Útvar tajemníka (ÚT)

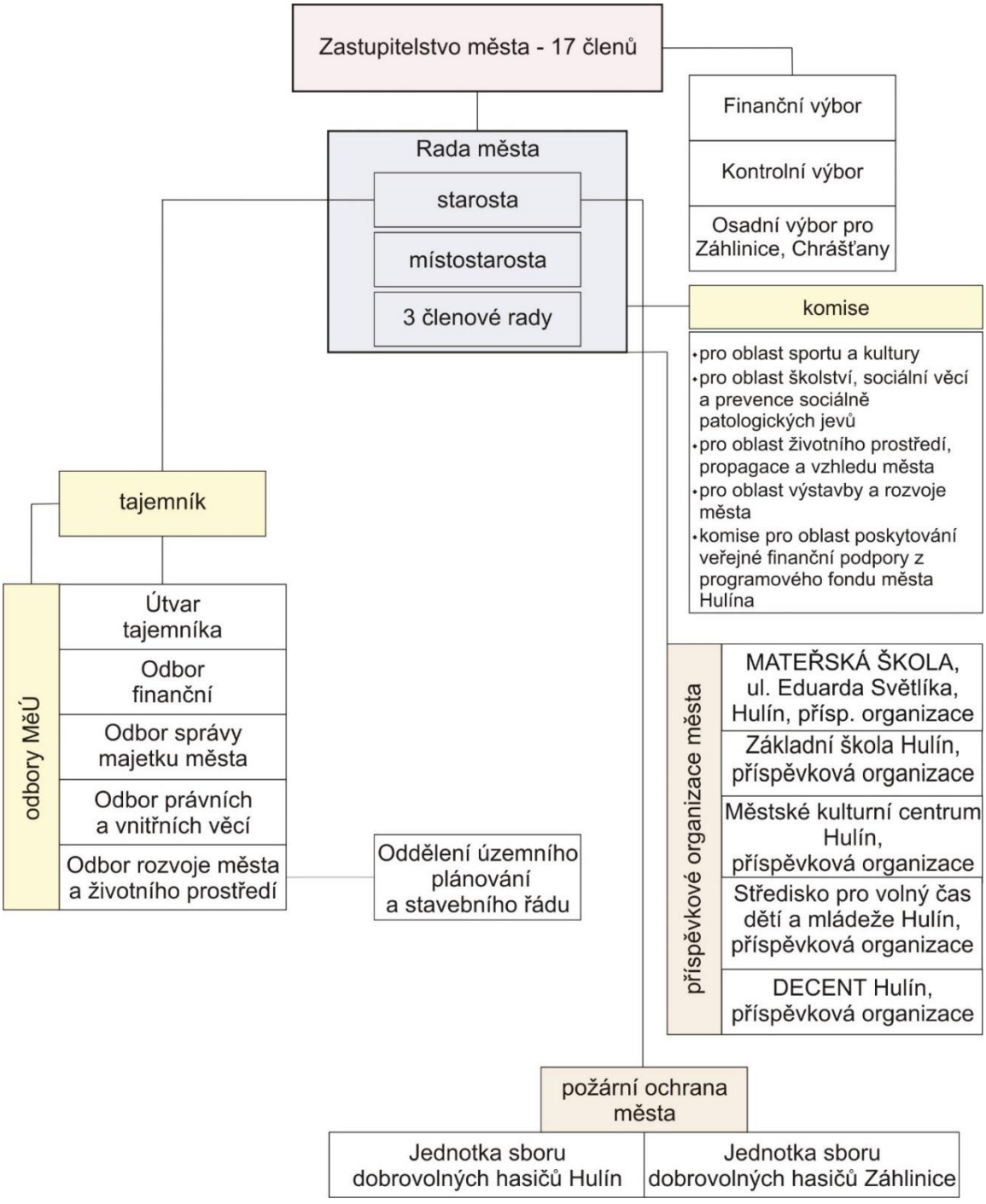
V rámci organizace města jsou zahrnuty následující příspěvkové organizace:

- MATEŘSKÁ ŠKOLA, ul. Eduarda Světlíka, Hulín, příspěvková organizace, sídlo: Hulín, Eduarda Světlíka 1197, okres Kroměříž, PSČ 768 24, IČ: 708 42 302
- Základní škola Hulín, příspěvková organizace, sídlo: Nábřeží 938, 768 24 Hulín IČ: 708 80 263
- Městské kulturní centrum Hulín, příspěvková organizace, sídlo: Hulín, Třebízského 194, okres Kroměříž, PSČ 768 24, IČ: 634 58 837
- Středisko pro volný čas dětí a mládeže Hulín, příspěvková organizace, sídlo: Nábřeží 696, 768 24 Hulín, IČ: 712 30 955
- DECENT Hulín, příspěvková organizace, sídlo: Hulín, Eduarda Světlíka 1197, okres Kroměříž, PSČ 768 24, IČ: 479 34 344

3.2 Fungování a organizace v rámci úřadu

Zvláštním typem obce je město, což je dle zákona č. 128/2000 Sb. (zákon o obcích) sídlo, které má alespoň 3 000 obyvatel a pokud tak stanoví předseda Poslanecké sněmovny po vyjádření vlády. Mezi orgány města patří starosta města, rada města, zastupitelstvo města, městský úřad a tajemník. Městský úřad plní ve městě funkci obecního úřadu doplněnou o další kompetence ve své působnosti.

Organizační struktura je pak dána směrnicí a její schéma je uvedeno na obrázku níže.



Obrázek 1 Organizační struktura města

Obec působí v rámci místní správy ve dvou funkcích:

- Samostatná působnost – tj. zabezpečování potřeb občanů na místní úrovni, obvykle také označovaná jako samospráva
- Přenesená působnost – tj. funkce, které jsou v rámci přenosu kompetenci delegovány státem na pověřený obecní úřad. Obvykle nazývána také státní správa.

V rámci své činnosti MěÚ Hulín je pověřeným obecním úřadem, tj. vykonává přenesenou působnost pro více obcí ve správním obvodu v rozsahu stanoveném zvláštními zákony. Mezi vykonávané agendy patří matriční agenda, agenda stavebního úřadu apod.

V oblasti samostatné působnosti úřad:

- plní úkoly, které mu uložila rada nebo zastupitelstvo, a podílí se na přípravě podkladů pro jednání rady a zastupitelstva a na zabezpečování plnění jejich usnesení,
- pomáhá výborům zastupitelstva a komisím rady v jejich činnosti.

V oblasti přenesené působnosti

- vykonává státní správu v územním obvodu města s výjimkou věcí, které patří do působnosti zastupitelstva, rady a zvláštních orgánů města.
- územní obvod města, ve kterém úřad vykonává svou působnost, tvoří katastrální území Hulín, Záhlinice a Chrášťany u Hulína,
- jako pověřený městský úřad vykonává státní správu pro obce ve správním obvodu vymezeném územím obcí Břest, Hulín a Pravčice v souladu s vyhláškou MV č. 388/2002 o stanovení správních obvodů obcí s pověřeným obecním úřadem a správních obvodů obcí s rozšířenou působností,
- rozhoduje o poskytování informací žadateli podle zvláštního zákona.

Na základě uzavřených veřejnoprávních smluv Městský úřad Hulín pro správní obvod obce Břest a Pravčice zapisuje a vkládá údaje do Registru územní identifikace, adres a nemovitostí a projednává přestupky proti veřejnému pořádku, občanskému soužití a majetku.

Výkon výše uvedených činností zajišťují zaměstnanci pracující ve výkonných orgánech, tj. odborech a oddělení~~ch~~ obecního úřadu, který tak vykonává organizační a administrativní činnost. V čele úřadu stojí starosta a tajemník je pověřen řízením úřadu.

K dnešnímu dni je počet zaměstnanců města Hulína zařazených do úřadu ustálený na počtu 3~~4~~ (31,5 přepočtených úvazků), počet osob na veřejně prospěšných pracích se může v průběhu roku pohybovat mezi 10 až 15 – nyní 3 v závislosti na potřebách města. Město Hulín aktivně využívá i možnosti spolupráce s úřadem práce a pracovními agenturami, které v rámci dotačních programů z projektů Evropské unie poskytují absolventy k získání jednoroční praxe, dále ženy po RD, apod.

Pro výkon lokální správy v některých specifických oblastech si zastupitelstvo a rada města mohou zřizovat pomocné orgány. Rada města zřizuje komise a zastupitelstvo města zřizuje výbory jako své poradní, iniciativní a kontrolní orgány, které pomáhají městu plnit jeho povinnosti při správě svého území. Všechny obce a města mají ze zákona povinnost zřídit finanční a kontrolní výbor.

3.3 Vedení a odbory městského úřadu

Městský úřad je tvořen podle organizační struktury dané vnitřní směrnicí, viz Obrázek 1 Organizační struktura města. Klíčové funkce zodpovědných osob jsou následující.

3.3.1 Vedení úřadu

Starosta:

- V čele úřadu stojí starosta, který plní úkoly a vykonává pravomoci stanovené zákonem o obcích a dalšími zvláštními právními předpisy. Starosta zastupuje město navenek, přičemž právní úkony, které vyžadují schválení zastupitelstva, popřípadě rady, může starosta provést jen po jejich předchozím schválení.
- Starosta je bezprostředně nadřízen tajemníkovi. Starosta odpovídá za činnost úřadu v oblasti samostatné působnosti zastupitelstvu a radě. Je odpovědný ve smyslu zákona č. 320/2001 Sb., za organizování, řízení a zajištění přiměřenosti a účinnosti finanční kontroly. Činnost zaměstnanců úřadu řídí prostřednictvím tajemníka.
- Plní úkoly jako statutární orgán zaměstnavatele podle pracovněprávních předpisů vůči uvolněným členům zastupitelstva a tajemníkovi.
- Plní úkoly uložené mu jednacími řády a usneseními zastupitelstva a rady.
- Podepisuje rozhodnutí rady o odvolání podle zvláštního právního předpisu o svobodném přístupu k informacím.
- Vydává pokyny tajemníkovi, vedoucím odborů a oddělení a ostatním zaměstnancům k plnění úkolů plynoucích z usnesení zastupitelstva a rady.
- Přijímá opatření k připravenosti úřadu, příspěvkových organizací a organizačních složek založených nebo zřízených městem na plnění úkolů za branné pohotovosti státu a spojených s řešením mimořádných událostí (živelné pohromy, nehody, jiná nebezpečí). Hrozí-li nebezpečí z prodlení, ukládá právnickým osobám povinnost poskytnout osobní a věcnou pomoc při odstraňování následků živelné pohromy nebo jiné mimořádné události a o svých opatřeních bezodkladně informuje radu.
- Odpovídá za organizování, řízení a přiměřenost a účinnost finanční kontroly ve smyslu zákona o finanční kontrole ve veřejné správě.
- Schvaluje služební cesty místostarostovi, tajemníkovi a členům orgánů města.
- Podepisuje za město dokumenty vydané v samostatné působnosti, spolu s místostarostou podepisuje právní předpisy města, zápisy z jednání rady a spolu s ověřovateli podepisuje zápis ze zasedání zastupitelstva.
- Koordinuje záchranné a likvidační práce při řešení mimořádné události vzniklé v územním obvodu města, pokud jej velitel zásahu o koordinaci požádal.

Místostarosta:

- Místostarosta zastupuje starostu v době jeho nepřítomnosti nebo v době, kdy starosta nevykonává svou funkci. V případech, kdy místostarosta zastupuje starostu, jedná a rozhoduje ve všech věcech, které jsou svěřeny starostovi. Dále plní úkoly na úsecích činnosti svěřených mu zastupitelstvem a tímto organizačním řádem. Ze své činnosti je odpovědný zastupitelstvu a radě.
- Plní úkoly uložené mu jednacími řády a usneseními zastupitelstva a rady, případně uložené mu starostou v případě zastupování starosty.

Tajemník:

- Tajemník je vedoucím zaměstnancem města, vedoucím úřadu a je odpovědný starostovi města za plnění úkolů úřadu v samostatné i přenesené působnosti.
- Tajemníkovi jsou podřízeni všichni zaměstnanci města zařazeni do úřadu a bezprostředně jsou mu podřízeni: vedoucí odborů a sekretářka v útvaru tajemníka.
- Plní úkoly stanovené zákonem o obcích a zvláštními právními předpisy a úkoly vedoucího úřadu podle zákona o úřednících.

- Plní úlohu statutárního orgánu zaměstnavatele podle pracovněprávních předpisů vůči zaměstnancům úřadu a má podpisové právo za úřad v pracovněprávních vztazích. Stanoví podle zvláštních právních předpisů platy všem zaměstnancům úřadu, sleduje platové postupy a vyhotovuje platové výměry. Uzavírá a ukončuje za město všechny dohody o pracovní činnosti a dohody o provedení práce, do výše schváleného rozpočtu.
- Vymezuje práva, povinnosti a odpovědnost vedoucích zaměstnanců a ostatních zaměstnanců úřadu a vyjadřuje je v jejich náplních práce, u ostatních zaměstnanců rovněž na návrh příslušného vedoucího.
- Zabezpečuje komplexní personální agendu zaměstnanců města a uvolněných členů zastupitelstva, včetně vyhotovování pracovněprávních dokumentů. Vede evidenci pracovněprávních smluv.
- Zabezpečuje plnění povinností zaměstnavatele podle zákona o úřednících včetně vzdělávání pracovníků úřadu. Sleduje odbornou úroveň úředníků i zaměstnanců a projednává s nimi způsob zvyšování kvalifikace. Zajišťuje zpracování plánu vzdělávání a prohlubování kvalifikace úředníků dle zvláštního zákona.
- Schvaluje návrhy vedoucích zaměstnanců na poskytnutí odměn jim podřízeným zaměstnancům a rozhoduje o poskytnutí odměn vedoucím zaměstnancům i ostatním zaměstnancům.
- Vydává spisový řád, skartační řád a pracovní řád úřadu a další vnitřní předpisy úřadu, pokud je nevydává rada.
- Koordinuje legislativní činnost úřadu při zpracování návrhů právních předpisů města, zajišťuje komplexní dohled nad zákonností právních předpisů a jiných opatření orgánů města.
- Provádí legislativní činnost a zpracovávání návrhů právních předpisů města.
- Podepisuje rozhodnutí a jiná opatření vyplývající z výkonu státní správy ve věcech přenesené působnosti svěřené úřadu, není-li k tomu oprávněn jiný zaměstnanec úřadu.
- Podepisuje písemnosti vyhotovené úřadem při plnění úkolů v samostatné působnosti města, přičemž může město zavazovat, pouze je-li k tomu oprávněn právním předpisem, vnitřním předpisem nebo pověřen rozhodnutím příslušného orgánu města.
- Dbá o účelnou organizaci práce úřadu, o plynulý chod jeho činnosti, ve spolupráci s vedoucími odborů a oddělení připravuje pro radu návrh organizačního řádu včetně jeho změn, případně změn organizační struktury úřadu.
- Rozhoduje při kompetenčních sporech mezi odbory úřadu a zajišťuje koordinaci činnosti mezi nimi.
- Koordinuje podklady pro jednání rady a zastupitelstva za všechny odbory a oddělení, v programu eJednání v systému VERA zastává pozici tajemníka a schvaluje veškeré zpracované materiály.
- Řeší námitky podjatosti vznesené proti vedoucím úředníkům.
- Řeší podané stížnosti na zaměstnance.
- Plní úkoly evidenčního orgánu při vedení registru oznámení na úseku střetu zájmů dle § 14 zákona č. 159/2006 Sb., o střetu zájmů, ve znění pozdějších předpisů.
- Dle potřeby zabezpečuje interní audit úřadu.
- V době své nepřítomnosti je zastupován vedoucím Odboru právních a vnitřních věcí v rozsahu, který si vzájemně dohodnou.

Vedoucí odboru nebo oddělení – vedoucí úředník:

Vedoucím úředníkem se rozumí vedoucí odboru jmenovaný dle zvláštního zákona nebo vedoucí oddělení. Vedoucí odboru nebo oddělení řídí práci zaměstnanců příslušného odboru nebo oddělení a odpovídá za celkovou činnost odboru nebo oddělení. Při své činnosti je vázán zákonem o obcích a dalšími platnými právními předpisy souvisejícími s výkonem kompetencí svěřených jeho odboru nebo oddělení.

- Stanovuje v rozsahu činnosti odboru nebo oddělení konkrétní úkoly svým podřízeným a přijímá opatření k jejich zajištění.
- Vymezuje práva a povinnosti podřízených zaměstnanců v písemných pracovních náplních a hodnotí jejich činnost.
- Zajišťuje spolupráci s ostatními odbory, v případě potřeby vyžaduje při plnění úkolů úřadu pomoc příslušných odborů dle ustanovení uvedených v článku 5 organizačního řádu.
- Vymezuje rozsah oprávnění svých podřízených k jednání jménem odboru nebo oddělení v jednotlivých případech.
- V rozsahu působnosti odboru nebo oddělení odborně usměrňuje činnost příspěvkových organizací zřízených městem.
- Kontroluje výkon státní správy na svěřeném úseku v rozsahu přenesené působnosti.
- Zpracovává návrhy právních předpisů města (obecně závazné vyhlášky, nařízení, vnitřní směrnice), kontroluje jejich dodržování v rámci působnosti odboru nebo oddělení a navrhuje příslušná opatření.
- Zodpovídá za vyřízení petic, stížností, oznámení a podnětů občanů a za vypracování odpovědí žadatelům o informace dle zvláštního zákona, vše v rámci působnosti odboru nebo oddělení.
- Spolupracuje s předsedy příslušných komisí rady a výborů zastupitelstva, poskytuje jim pomoc při plnění jejich úkolů.
- Zastupuje úřad navenek – na svěřeném úseku působnosti v rozsahu tohoto organizačního řádu, popřípadě v rozsahu konkrétního pověření statutárního zástupce města nebo úřadu.
- Předkládá tajemníkovi návrhy na uzavírání dohod o provedení práce, dohod o pracovní činnosti a dohod o hmotné odpovědnosti na svém úseku.
- V rámci svého odboru nebo oddělení sleduje odborný rozvoj a zvyšování kvalifikace úředníků v souladu se zvláštním zákonem. V souladu s plánem vzdělávání navrhuje tajemníkovi účast pracovníků odboru nebo oddělení na odborných seminářích.
- Odpovídá za zastupitelnost jednotlivých zaměstnanců v rámci daného odboru nebo oddělení.
- Navrhuje tajemníkovi změny platů a výši mimořádných odměn svých podřízených zaměstnanců.
- Ve smyslu zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole, je povinen zajistit fungování vnitřního kontrolního systému v rámci vymezených povinností, pravomocí a odpovědností.
- Je povinen podávat starostovi včasné a spolehlivé informace o výsledcích dosahovaných při plnění stanovených úkolů v oblasti finančního řízení, o vzniku významných rizik, o závažných nedostatcích v činnosti orgánu veřejné správy a o přijímaných a plněných opatřeních k jejich nápravě.
- Podepisuje rozhodnutí a jiná opatření vyplývající z výkonu státní správy na svěřeném úseku ve věcech přenesené působnosti města, není-li k tomu oprávněn jiný zaměstnanec odboru nebo oddělení (viz příloha č. 5 organizačního řádu).
- Podepisuje písemnosti vyhotovené odborem nebo oddělením při plnění úkolů samostatné působnosti města, přičemž zavazovat město může, pouze je-li k tomu oprávněn právním předpisem, vnitřním předpisem nebo pověřen rozhodnutím orgánu města.
- Vede zaměstnance odboru nebo oddělení k dodržování předpisů o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a požární ochrany na pracovišti.
- V souladu s jednacími řády zastupitelstva a rady a podle pokynů starosty nebo tajemníka se zúčastňuje zasedání zastupitelstva nebo jednání rady a jejich orgánů, případně organizuje a zabezpečuje účast zaměstnanců odboru nebo oddělení na práci těchto orgánů.
- V souladu s jednacími řády zastupitelstva a rady a podle pokynů starosty nebo tajemníka předkládá, zpracovává nebo zajišťuje zpracování materiálů na zasedání

zastupitelstva nebo jednání rady. V programu eJednání v systému VERA zastává pozici schvalovatele, tedy kontroluje všechny materiály zpracované zaměstnanci jeho odboru nebo oddělení.
- Sleduje náklady na činnost odboru nebo oddělení a disponuje v rámci svých kompetencí se svěřenými finančními, materiálovými a technickými prostředky.
- Odpovídá za hospodaření v rámci příslušných kapitol rozpočtu města a dodržování rozpočtové kázně. Dodržuje přitom zásady hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti.
- Zajišťuje materiální potřeby k plnění úkolů odboru nebo oddělení dle přílohy organizačního řádu formou veřejných zakázek malého rozsahu.
- Připravuje podklady a materiály pro sdělovací prostředky včetně měsíčníku Hulíňan.
- Se souhlasem tajemníka určí z řad zaměstnanců odboru nebo oddělení svého zástupce a vymezí mu rozsah zastupovaných činností. Zastupovaný a zástupce jsou povinni se vzájemně informovat o všech skutečnostech, které mohou mít vliv na řádný výkon funkce. Zastupovaný si může vyhradit právo rozhodnutí o zvlášť důležitých otázkách. Je odpovědný za zajištění vlastní zastupitelnosti v době své nepřítomnosti na pracovišti. Vedoucí odboru nebo oddělení a jeho zástupce nesmějí být současně nepřítomni na pracovišti po dobu delší než pět pracovních dnů (mimo pracovní neschopnost).

Zaměstnanci:

- Zaměstnanci jsou začleněni do jednotlivých odborů, popř. i oddělení.
- Zaměstnanci jsou podřízeni tajemníkovi a bezprostředně příslušnému vedoucímu odboru nebo oddělení.
- Zaměstnanci vykonávají svou činnost v souladu se zákony, ostatními právními předpisy, včetně usnesení vlády České republiky, směrnic a instrukcí ústředních orgánů státní správy, jakož i pracovního řádu úřadu, a svou pracovní smlouvou. Konkrétní pracovní povinnosti jsou jim stanoveny v písemné pracovní náplni.
- Úředníkům, to je zaměstnancům, kteří se podílí na výkonu správních činností ve smyslu zákona o úřednících, je vymezeno jejich postavení zákonem o úřednících.
- V programu eJednání v systému VERA zastávají pozici zpracovatele.

3.3.2 Počty zaměstnanců

Tabulka 4 Stanovení počtu zaměstnanců chybné – přidat přílohu č. 2 z OŘ

Organizační jednotka	Zkratka organizační jednotky	Počet pracovních míst	Počet pracovních úvazků	Státní správa	Samospráva
Odbor finanční	OF	6	6	1,5	4,5
Odbor správy majetku města Veřejně prospěšná pracovní místa	OSMM	4 počet neomezen	4	0	4
Odbor právních a vnitřních věcí	OPVV	8	6,25	3,5	2,75
Odbor rozvoje města a životního prostředí	ORMŽP	10	10	6	4
z toho Oddělení územního plánování a stavebního řádu	OÚPSŘ	6	6	5	1
Útvar tajemníka	ÚT	6	5,25	0,25	5
Celkem		**34**	**31,5**	**11,25**	**20,25**

3.3.3 Útvar tajemníka

- zabezpečuje přípravu jednání rady a zastupitelstva města,
- pořizuje zápisy ze schůzí rady a zastupitelstva,
- vede personální agendu úřadu i města (pracovníci na dohody nezařazení do úřadu),
- plní úlohu statutárního orgánu zaměstnavatele podle pracovněprávních předpisů vůči zaměstnancům města ,
- uzavírá a ukončuje za město všechny dohody o pracovní činností a dohody o provedení práce do výše schváleného rozpočtu,
- spolupracuje s řediteli příspěvkových organizací,
- koordinuje, poskytuje a zprostředkovává pomoc za městský úřad příspěvkovým organizacím města,
- kontroluje návrhy všech obecně závazných vyhlášek, spolupracuje s příslušnými odbory na jejich tvorbě, iniciuje jejich změny při změnách zákonů,
- na základě předložených podkladů vypracovává smlouvy pro potřeby vedení města,
- zastupuje město v právních sporech, zpracovává návrhy žalob pro město

Sekretariát:

- zabezpečuje administrativu pro starostu, místostarostu a tajemníka,
- pořizuje zápisy z jednání rady a schůzí zastupitelstva,
- zakládá zápisy ze schůzí výborů zastupitelstva města a komisí rady města
- zajišťuje spisovou službu a skartaci v souladu s platným Spisovým a skartačním řádem,
- zabezpečuje pořádek ve spisovně a technické místnosti s kopírkou,
- vykonává administrativní práce pro potřeby rady a zastupitelstva,
- koordinuje návštěvy v kanceláři starosty, místostarosty a tajemníka,

- zabezpečuje informování občanů prostřednictvím městského rozhlasu a připravuje rozhlasové vysílání v souladu s platnou směrnicí o hlášení zpráv a informací prostřednictvím městského rozhlasu,
- vede evidenci odborné literatury,
- vede sklad a evidenci kancelářských potřeb a čisticích prostředků,
- zodpovídá za provoz a inventář Radničního sklípku.

Správa počítačové sítě, informačního systému:

- zabezpečuje provoz veškeré výpočetní a kopírovací techniky a zabezpečuje v této oblasti proškolení pracovníků zaměstnanců města,
- zajišťuje funkčnost a bezpečnost provozování počítačového informačního systému města, přebírání, ověřování, uvádění do provozu, nastavování parametrů, monitorování a diagnostiku operačních systémů počítačů,
- řeší a odstraňuje závady a chyby systému,
- zabezpečuje archivaci dat na serverech,
- zabezpečuje bezvadný chod počítačové sítě,
- udržuje a zabezpečuje funkčnost připojení na internet,
- zabezpečuje a zprostředkovává bezporuchové fungování telefonní sítě,
- je ustanoven Zodpovědnou osobou, Administrátorem služeb, Administrátorem financí pro jednání s dodavatelem telekomunikačních služba (T-Mobile),
- aktualizuje a instaluje používané užívaný software a data v rámci smluv o technické podpoře a řešitelském servisu,
- sjednává a zabezpečuje opravy počítačů, kopírek a úpravy software a databází s uzavřenou smlouvou o technické podpoře,
- aktualizuje webové stránky města,
- vede evidenci mobilních telefonů a agendu související s jejich užíváním.
- je pověřen správou a aktualizací elektronických certifikátů (elektronických podpisů) jednotlivých uživatelů,
- koordinuje a propojuje činnosti v oblasti toku informací pro občany – městský rozhlas, web města, Facebook a další.

Sociální pracovnice:

- vykonává sociální práci pro občany města,
- plní úkoly na úsecích sociální péče o rodinu a děti, o zdravotně postižené občany a o seniory,
- vyřizuje agendu města jako zřizovatele školských zařízení dle školského zákona a plní další úkoly na úseku školství, včetně členství ve školské radě při Základní škole Hulín, příspěvkové organizaci
- ve spolupráci s Městským kulturním centrem Hulín organizuje Akademii třetího věku,
- navrhuje radě opatření prevence kriminality,
- spolupracuje s nemocnicemi, ústavy LDN, Domovy pro seniory, Psychiatrickou léčebnou, Charitou, Sdružením zdravotně postižených občanů, azylovými domy, školskými zařízeními, státními i samosprávnými institucemi a neziskovými organizacemi v oblasti sociální péče a zdravotnictví,
- aktivně vyhledává dotační zdroje,
- eviduje žádosti o umístění do domů s pečovatelskou službou (DPS) a poskytuje stanovisko radě při rozhodování o přidělení jednotlivých bytů v DPS potřebných občanům.

Oblast sociální práce:

- zajišťuje veřejné pohřby

Na úseku péče o rodinu a děti

- zajišťuje preventivní a poradenskou činnost na úseku sociálně právní ochrany dětí,
- spolupracuje s Městským úřadem v Kroměříži při provádění výchovných opatření a na úseku pěstounské péče,
- poskytuje dětem v naléhavých případech okamžitou pomoc a sociálně právní ochranu a vyhledává děti, na které je nutno sociálně právní ochranu zaměřit,
- provádí kontrolní terénní činnost na tomto úseku.

Na úseku péče o zdravotně postižené občany a seniory

- zprostředkovává poskytování pečovatelské služby,
- eviduje žádosti o umístění do domů s pečovatelskou službou (DPS) a navrhuje radě přidělení jednotlivých bytů v DPS potřebných občanům,
- sepisuje a doporučuje k vyřízení žádosti o umístění do domovů pro seniory a organizuje předvánoční návštěvy domovů pro seniory a DPS včetně zajištění a rozvozu dárkových balíčků,
- zajišťuje informovanost zdravotně postižených občanů o možnosti přidělení příspěvku na péči a dalších sociálních dávek
- vykonává činnost opatrovníka obyvatelům, jejichž svéprávnost byla omezena a občanům, u kterých se ve správním řízení rozhoduje o zrušení údaje o místu trvalého pobytu,
- rozhoduje o zvláštním příjemci starobního důchodu,
- napomáhá zapojení seniorů a zdravotně postižených občanů do kulturního a společenského života,
- organizuje slavnostní předávání finančních darů bezpříspěvkovým dárcům krve vedením města za 50, 60, 70, 80 a více odběrů,
- provádí kontrolní terénní činnost na tomto úseku.

3.3.4 Odbor právních a vnitřních věcí

Ve věcech samostatné působnosti:

- připravuje podklady pro jednání rady a zastupitelstva ve svěřené oblasti,
- vede evidenci obecně závazných vyhlášek, směrnic, řádů a nařízení města a příkazů tajemníka,
- zajišťuje na základě předložených podkladů vymáhání pohledávek pro město, včetně vymáhání náhrad majetkových škod města,
- spolupracuje s Probační a mediační službou ČR,
- vede evidenci žádostí dle zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, ve znění později vydaných předpisů a zasílá odpovědi v zákonných lhůtách,
- plní úkoly vyplývající z usnesení rady a zastupitelstva,
- vede evidenci petic, stížností a podnětů od občanů a koordinuje jejich vyřízení v zákonných lhůtách,
- zajišťuje rozesílání povinných výtisků měsíčníku Hulíňan,
- zapisuje a ověřuje finanční krytí objednávek a faktur za odbor OPVV a sleduje čerpání rozpočtu ve svěřené oblasti,
- vede evidenci smluv města a úřadu dle platné směrnice,
- zajišťuje nákup drobného hmotného investičního majetku pro městský úřad,
- provádí inventarizaci drobného hmotného investičního majetku městského úřadu, navrhuje vyřazení drobného hmotného investičního majetku městského úřadu,
- organizačně a technicky zajišťuje průběh voleb,

- zajišťuje úklid budovy radnice a pracoviště stavebního úřadu (umístěného v pronajatých prostorách sousední budovy) včetně zametání chodníků a úklidu sněhu na dvoře radnice,
- zabezpečuje pro budovu radnice výsadbu květin do truhlíků a péči o ně podle potřeby,
- zabezpečuje čištění interiérů služebních aut
- plní funkci informační kanceláře úřadu,
- vykonává administrativní práce – příjem a odesílání pošty listovní včetně přidělování vrácených doručenek a rozdělení na jednotlivé odbory úřadu dle pokynů tajemníka, rozdělování novin a časopisů pro úřad i příspěvkové organizace,
- elektronicky zasílá jednotlivé částky Sbírky zákonů vedení města, vedoucím odborů a oddělení a ředitelům příspěvkových organizací,
- přijímá a odesílá zprávy z datových schránek,
- přijímá, třídí a rozděluje e-maily došlé na adresu města,
- přijímá a eviduje došlé balíky a ceniny,
- půjčuje náhradní klíče od místností radnice a vede aktuální evidenci,
- pečuje o informační nástěnku ve vestibulu radnice,
- provádí systematické vyhledávání, vystřihování a ukládání zpráv o městě, které vycházejí v denním tisku a vyvěšuje je na webové stránky města,
- obsluhuje telefonní ústřednu a fax (i pro občany),
- vede evidenci ztrát a nálezů mimo zvířat.

Ve věcech přenesené působnosti:

- projednává přestupky dle zákona čís. 251/2016 Sb., o některých přestupcích,
- zpracovává posudky na občany pro potřeby orgánů činných v trestním řízení a další oprávněné orgány,
- vede evidenci pokut za přestupky,
- provádí vidimaci a legalizaci listin dle platných právních předpisů, včetně vybírání poplatků.
- vede matriční knihy a sbírky listin podle platných právních předpisů,
- vystupuje jako editor údajů části základních registrů – Registru obyvatel matriční činnosti (zápis údajů o narození, o změně pohlaví, změně příjmení, určení otcovství, osvojení, uzavření manželství, úmrtí),
- provádí úkony, které jsou v působnosti matričního úřadu dle zákona č. 328/1999 Sb., o občanských průkazech, ve znění později vydaných předpisů,
- vykonává státní správu v základním rozsahu přenesené působnosti obecního úřadu a v rozsahu pověřeného obecního úřadu na úseku voleb a zabezpečuje úkoly vyplývající ze zákonů o volbách do Parlamentu ČR, zastupitelstev obcí, zastupitelstev krajů, Evropského parlamentu a prezidenta republiky, plní úkoly organizačně technického zabezpečení voleb,
- vede stálé a zvláštní seznamy voličů, vyznačuje v nich změny, připravuje volební tiskové sestav, vydává voličské průkazy,
- na úseku evidence obyvatel podle platných právních předpisů - vedení evidence obyvatel, přihlašování k trvalému pobytu, poskytování informací z agendového systému evidence obyvatel, zprostředkování kontaktu mezi občany,
- vystupuje jako editor údajů části základních registrů - ROB (registr obyvatel) při zápisu údaje o adrese místa trvalého pobytu a adrese pro doručování a RÚIAN (registr územní identifikace, adres a nemovitostí) při zápisu ulice,
- vede správní řízení ve věci rušení údaje o místu trvalého pobytu podle platných právních předpisů,
- organizačně zabezpečuje přípravu a průběh periodického sčítání obyvatel,
- provádí inventarizaci drobného investičního majetku pro městský úřad, zajišťuje nákup drobného hmotného investičního majetku pro městský úřad, navrhuje vyřazení drobného hmotného investičního majetku městského úřadu.

- zajišťuje vydávání informací v elektronické podobě z Czech – Pointu pro veřejnost – katastr nemovitostí, rejstřík trestů, obchodní rejstřík, živnostenský rejstřík, insolvenční rejstřík, výpis z bodového hodnocení řidiče, seznam kvalifikovaných dodavatelů, konverze z listinné podoby do elektronické, konverze z elektronické podoby do listinné, zřizování, zneplatnění a znepřístupnění datových schránek, včetně vybírání poplatků,
- vede agendu úřední desky v souladu s pokyny pro vedení úřední desky města Hulína a zodpovídá za její aktuálnost jak v písemné, tak elektronické podobě.

3.3.5 Odbor rozvoje města a životního prostředí

Zahrnuje oddělení stavebního úřadu.

Ve věcech samostatné působnosti:

- připravuje a realizuje investiční akce včetně jejich dozorování,
- provádí výběr projektantů investičních akcí,
- koordinuje postup projektových prací během přípravy a realizace investičních akcí,
- provádí výběr a koordinaci dodavatelů a jiných účastníků staveb,
- zpracovává investiční záměry,
- koordinuje finanční zajišťování investic,
- organizuje výběrová řízení v oblasti své působnosti,
- doporučuje výběr projektantů, dodavatelů,
- uzavírá smlouvy na investiční akce města po projednání v radě,
- provádí kontrolu prováděných stavebních prací pro město ve smyslu technického dozoru investora, pokud tento není stanoven zvláštní smlouvou,
- vede agendu jednotlivých investičních akcí,
- zodpovídá za dokonalé administrování všech investičních akcí,
- navrhuje a předkládá radě plán investic, zabezpečuje jeho aktualizaci minimálně 1 x ročně.
- vyřizuje petice, stížnosti, oznámení a podněty na úseku investic,
- zajišťuje ve spolupráci s jednotlivými odbory a dotčenými orgány veřejné správy vyjádření a stanoviska k projektům investic města (podklady pro územní a stavební řízení).
- zpracovává podklady pro jednání rady a zastupitelstva ve svěřené oblasti,
- aktivně vyhledává dotační zdroje a připravuje koncepční návrhy pro využití dotačních titulů,
- navrhuje využití zdrojů a rezerv území pro jeho nejvhodnější urbanistický rozvoj v souladu s ekologicky rovnovážným rozvojem území,
- vykonává státní dozor nad místními komunikacemi a veřejně přístupnými účelovými komunikacemi v územním obvodu města,
- zabezpečuje činnost Komise pro oblast životního prostředí, cestovního ruchu a propagace a vzhledu města,
- vyřizuje petice a stížnosti, oznámení a podněty týkající se zásadního stavu místních pozemních komunikací,
- řeší problematiku dopravní obslužnosti,
- zajišťuje sestavení Programu rozvoje obce, monitorovací zprávy za jednotlivá období a sestavení Akčního plánu.
- připravuje podklady pro jednání rady a zastupitelstva ve svěřené oblasti,
- připravuje obecně závazné vyhlášky města ve svěřené oblasti,
- zajišťuje a koordinuje zasedání povodňové komise v případě potřeby,
- aktualizuje Povodňový plán,
- spolupracuje se společností KOMBYT SERVIS, s. r. o. – vybírá vhodná místa pro náhradní výsadbu, vybírá sadbový materiál, dohlíží na provádění náhradní výsadby, dohlíží a koordinuje údržbu městské zeleně,
- usiluje o koncepci v ozelenění města, zabývá se vývojem městského parku a ostatních enkláv zeleně ve městě,

- vyřizuje petice a stížnosti, oznámení a podněty na úseku ŽP,
- řeší méně složité místní ekologické havárie na území a na vodních tocích místního významu,
- spolupracuje s AOPK Luhačovice, nechává vypracovávat odborné posudky na jednotlivé úseky městské zeleně,
- vede evidenci včelstev,
- plní funkci zapisovatelky při ústním projednávání přestupků na OPVV,
- vede evidenci odpadů města,
- zasílá roční hlášení odpadů na ISPOP a roční výkaz o odpadech na ČSÚ,
- zpracovává čtvrtletní výkazy evidence separovaných složek komunálního odpadu,
- sestavuje roční výkaz o výdajích na ochranu ŽP,
- zabezpečuje deratizaci na veřejných prostranstvích,
- řeší problematiku odchytu a přepravy zatoulaných psů, ve spolupráci s OSMM
- provádí odběry vzorků odpadních vod z recipientů Kurovický potok a Mojena – povinné plnění legislativních podmínek obce (spolupráce s VAK, smlouvy aj.),
- koordinuje údržbu, odběry a monitoring vzorků z rekultivované skládky Padělky,
- provádí kontrolu a zajišťuje likvidaci černých skládek,
- jedná s firmami, které pro město zajišťují likvidaci odpadů,
- jedná s Povodím Moravy a. s. a Lesy ČR, s. p. v záležitostech týkajících se toku řeky Rusavy, jejích břehových porostů, průtočného profilu, údržby jezů a povodňových plánů aj.
- podílí se na přípravě a realizaci opatření Plánu odpadového hospodářství,
- koordinuje Systém zpětného odběru a elektrozařízení,
- spolupracuje se Státní rostlinolékařskou správou, podává informace o výskytu chorob a škůdců na rostlinách,
- spolupracuje s orgány veterinární správy při ochraně zvířat proti týrání – společné výjezdy s pracovníky KVS v případě stížností na týrání zvířat,
- zajišťuje odstraňování těl uhynulých zvířat ze zastavěných částí obce.

Ve věcech přenesené působnosti:

- rozhoduje o zařazení pozemní komunikace do kategorie místních komunikací a o vyřazení místní komunikace z této kategorie,
- vykonává působnost silničního správního úřadu ve věcech místních komunikací dle zákona č. 13/1997 Sb., o pozemních komunikacích, v platném znění s výjimkou věcí, o kterých rozhoduje obecní úřad obce s rozšířenou působností,
- vydává rozhodnutí dle zákona č. 13/1997 Sb., o pozemních komunikacích, ve znění později vydaných předpisů.
- vykonává státní správu dle zákona o vodách,
- zabezpečuje opatření k ochraně před povodněmi,
- vykonává státní správu dle zákona o odpadech,
- provádí kontrolní řízení a metodickou pomoc u podnikatelských subjektů,
- vykonává státní správu dle zákona o ochraně přírody a krajiny,
- povoluje kácení dřevin, ukládá náhradní výsadbu a vede přehled pozemků vhodných k náhradní výsadbě,
- vyhlašuje památné stromy a jejich ochranná pásma,
- registruje významné krajinné prvky,
- vydává a eviduje rybářské lístky,
- vydává dle § 4 stavebního zákona závazná stanoviska,
- vykonává státní správu dle zákona o veterinární péči,
- vykonává státní správu dle zákona o rostlinolékařské péči.

ODDĚLENÍ ÚZEMNÍHO PLÁNOVÁNÍ A STAVEBNÍHO ŘÁDU:

Ve věcech samostatné působnosti:

- přiděluje čísla popisná a evidenční podle § 31 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (ve znění pozdějších předpisů),
- vystupuje v roli editorů údajů na úseku RÚIAN za město Hulín a místní části a za další obce ve správním obvodu, které uzavřou s městem Hulínem veřejnoprávní smlouvu,
- zajišťuje a připravuje podklady pro vyřizování petic, stížností, oznámení a podnětů ve věcech souvisejících s činností obecného stavebního úřadu.
- zpracovává podklady pro jednání rady a zastupitelstva ve svěřené oblasti,
- navrhuje využití zdrojů a rezerv území pro jeho nejvhodnější urbanistický rozvoj v souladu s ekologicky rovnovážným rozvojem území,
- zabezpečuje činnost Komise pro oblast výstavby a rozvoje města,
- zajišťuje a připravuje podklady pro vyřizování petic, stížností, oznámení a podnětů, týkajících se svěřené oblasti.

Ve věcech přenesené působnosti:

- vykonává činnost pořizovatele územně plánovací dokumentace podle zákona č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon), ve znění pozdějších právních předpisů.
- vykonává činnosti vyplývající ze zákona č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon), v platném znění, a s ním souvisejících právních předpisů, zejména:
- poskytuje územně plánovací informace,
- vydává územní rozhodnutí, mění a ruší vydaná územní rozhodnutí, uzavírá veřejnoprávní smlouvy, které nahradí územní rozhodnutí, vydává územní rozhodnutí ve zjednodušeném řízení, vydává společné povolení,
- vydává územní souhlasy, společné souhlasy,
- vydává územní opatření o stavební uzávěře a asanaci území,
- vydává souhlasy s provedením ohlášeného stavebního záměru, stavební povolení, povoluje změny staveb před jejich dokončením, uzavírá veřejnoprávní smlouvy o provedení stavby, která nahradí stavební povolení, přijímá oznámení stavebního záměru s certifikátem autorizovaného inspektora, ve veřejném zájmu mění a ruší vydaná stavební povolení,
- vydává kolaudační souhlasy a kolaudační rozhodnutí, zakazuje užívání staveb, vydává povolení k předčasnému užívání staveb, rozhoduje o zkušebním provozu,
- vydává kolaudační rozhodnutí na stavby pravomocně povolené před 01.01.2007,
- vydává písemné souhlasy, příp. rozhodnutí, se změnami v účelu užívání staveb, zakazuje změny v užívání staveb,
- vydává souhlasy a povoluje odstranění staveb, nařizuje odstranění staveb, terénních úprav a zařízení, případně vede dodatečné povolení a opakovaně stavební řízení, nařizuje obnovení předcházejícího stavu staveb,
- provádí kontrolní prohlídky staveb a kontrolní prohlídky na stavebním pozemku,
- nařizuje neodkladné odstranění staveb, nutné zabezpečovací práce, popřípadě vyklizení staveb, nařizuje nezbytné úpravy staveb, stavebního pozemku nebo zastavěného stavebního pozemku, terénních úprav a zařízení,
- rozhoduje o poskytnutí stavebních příspěvků vlastníkům staveb, stavebních pozemků nebo zastavěných stavebních pozemků, kterým bylo nařízeno provedení jejich nezbytných úprav,
- projednává opatření na sousedních pozemcích nebo stavbách,
- vykonává státní dozor ve věcech územního plánování a stavebního řízení,
- projednává žádosti a vydává rozhodnutí o výjimkách v působnosti stavebního úřadu,
- stanovuje podmínky k zabezpečení zájmů státní památkové péče a ochrany přírody a krajiny po dohodě s příslušným dotčeným orgánem,
- vydává souhlasy a vyjádření pro povolení staveb speciálními stavebními úřady,

- vede řízení a ukládá pokuty o přestupcích proti stavebnímu zákonu,
- zabezpečuje administrativu stavebního úřadu,
- umožňuje nahlížení do archivních spisů osobám, které prokáží odůvodněnost takového požadavku,
- vede statistickou evidenci vydaných rozhodnutí a dalších opatření stavebního úřadu a o stavbách, zpracovává pravidelné statistické výkazy,
- vyměřuje správní poplatky související s jeho činností dle zákona o správních poplatcích,
- ukládá pořádkové pokuty.

3.3.6 Odbor správy majetku města

Ve věcech samostatné působnosti:

- připravuje podklady pro jednání rady a zastupitelstva ve svěřené oblasti
- vypracovává komplexní metodiku nakládání s majetkem města včetně jeho správy,
- zodpovídá za řádné hospodaření a správu majetku města a majetku, který má město ve správě,
- provádí systematickou hodnotovou a funkční analýzu vlastnosti majetku, správy majetku a hospodaření s majetkem,
- navrhuje hospodářské a obchodní akce s majetkem města a majetkem svěřeným městu,
- ve spolupráci se sociálním pracovníkem zařazeným v Útvaru tajemníka zpracovává návrhy na přidělení bytů u DPS,
- připravuje podmínky pro řízení týkající se prodeje, výpůjček, nákupu a výměny veškerého majetku města,
- zajišťuje podklady pro převody majetku města (např. výpisy z listu vlastnického, znalecké posudky, návrhy na vklad do KN atd.),
- vede evidenci a vydává rozhodnutí o užívání veřejného prostranství
- připravuje vyhlášky obce týkající se podnikatelské činnosti,
- zajišťuje pojištění veškerého nemovitého a movitého majetku města včetně likvidace pojistných událostí v dohodnutém rozsahu,
- připravuje smlouvy na převod movitého i nemovitého majetku,
- připravuje nájemní smlouvy na byty, nebytové prostory a pozemky,
- zodpovídá za vyvěšení záměru obce podle § 39 zákona o obcích po projednání orgány města,
- provádí evidenci faktur odboru,
- zpracovává návrhy na vyřazení DHIM a HIM v rámci své působnosti,
- podává návrhy na zápis nemovitých věcí v katastru nemovitostí,
- vyřizuje agendu zástavních smluv,
- zastupuje město ve správních řízeních ve věcech ochrany životního prostředí,
- připravuje podklady pro vyúčtování služeb v nebytových prostorech,
- organizačně zajišťuje konání městských trhů,
- komplexně zajišťuje plnění usnesení zastupitelstva a rady týkající se odboru včetně kontroly,
- aktivně vyhledává dotační zdroje a připravuje koncepční návrhy pro využití dotačních titulů,
- navrhuje opatření, která vedou k prevenci kriminality,
- zabezpečuje spolupráci mezi městem Hulín a KOMBYT SERVISEM Hulín, s. r. o. v záležitostech správy a provozování objektů města a dalších zařízení, které jsou svěřeny této společnosti do správy se zvláštním zřetelem na vlastnictví k bytovému fondu,
- organizuje výběrová řízení v oblasti své působnosti,
- provádí kontrolu prováděných stavebních prací pro město ve smyslu technického dozoru investora, pokud tento není stanoven zvláštní smlouvou,

- řídí pracovníky zaměstnané na základě dohody s Úřadem práce o vytvoření pracovních příležitostí v rámci veřejně prospěšných prací, zajišťuje jejich pracovní náplň a kontroluje jejich činnost,
- zabezpečuje opravy a čištění místních komunikací, chodníků a kanalizace,
- spolupracuje s Muzeem Fr. Skopalíka,
- zabezpečuje správu, údržbu a opravy budovy muzea,
- vykonává činnost v oblasti památkové péče, zajištění restaurování nemovitých kulturních památek,
- je správcem tržnice, provádí kontrolu prodejců na městské tržnici, včetně stanovení poplatků,
- eviduje a vyřizuje podněty občanů, které směřují k majetku města,
- spolupracuje s odborem právních a vnitřních věcí při vymáhání pohledávek vzniklých městu v souvislosti s pronájmem bytů,
- uzavírá smlouvy o výstavbě mezi městem a stavebníkem,
- uzavírá smlouvy o krátkodobých výpůjčkách movitého majetku,
- jedná jménem města Hulína jako účastníka územního řízení v souladu se stavebním zákonem,
- jedná ve věcech nakládání s nemovitým majetkem patřícím městu v plném rozsahu práv a povinností vlastníka,
- vyjadřuje se jménem města jako vlastníka nemovitostí (staveb, budov, pozemků) k nemovitostem sousedícím s jeho majetkem, vydává stanoviska k záměrům jednotlivých stavebníků, nevyhradí-li si v příslušné věci stanovisko rada či zastupitelstvo,
- vydává za město jako vlastníka pozemků podněty k odstranění vraků,
- vypracovává stanoviska za město jako vlastníka pozemku pro zřizování vyhrazeného parkovacího místa pro osoby zdravotně postižené, dle schválených podmínek radou města, ke správnímu řízení silničnímu správnímu úřadu,
- uzavírá za město dohody o uložení inženýrských sítí na pozemky města,
- uzavírá za město dohody o zřízení nových vjezdů či přístupů do max. šíře 6 m a délky 10 m k nemovitostem z místní komunikace přes pozemky ve vlastnictví města,
- provádí běžné a provozní kontroly dětských hřišť v majetku města a zajišťuje jejich opravy a údržbu,
- vede evidenci inventarizačních karet herních prvků a zajišťuje jejich hlavní roční revizní kontroly,
- vyřizuje podněty od občanů ohledně kácení dřevin ve vlastnictví města,
- podává žádosti o povolení kácení dřevin, rostoucích mimo les ve vlastnictví města,
- provádí pasportizaci městského majetku,
- zabezpečuje účast města v organizaci KROMĚŘÍŽSKO – sdružení pro cestovní ruch, o.s.,
- sleduje vybrané exekuce z elektronické úřední desky města Hulína pro účely odboru v k.ú. Hulín, Záhlinice a Chrášťany,
- spolupracuje se zemědělci, a zájmovými organizacemi, např. ve vztahu k užívání porostu mezi zemědělskými půdními bloky,
- podílí se společně se Střediskem pro volný čas dětí a mládeže Hulín, příspěvkovou organizací na provozu, opravách a údržbě LDT Ondráš,
- zajišťuje včasné a řádné provedení revizí v budovách ve vlastnictví města,
- vyhotovuje objednávky na opravy a údržbu majetku města, ověřuje finanční krytí objednávek a faktur, ověřuje čerpání rozpočtu ve svěřené oblasti.
- vyřizuje živnostenská oprávnění pro město,
- zabezpečuje autodopravu pro Městský úřad Hulín,
- zpracovává měsíční vyhodnocení spotřeby PHM u služebních a požárních vozidel a zodpovídá za platnost jejich STK,
- zodpovídá za prostředky určené k opravám a údržbě vozidel MěÚ,
- zodpovídá za vedení komplexní dokumentace města týkající se požární ochrany,

- spolupracuje se SDH Hulín a Záhlinice, zvláště se zřetelem na zásahovou jednotku,
- zodpovídá za kontrolu a včasnou opravu ručních hasicích přístrojů umístěných v objektech patřících městu,
- zodpovídá za kontrolu sirén,
- vykonává činnosti související s krizovým řízením,
- zabezpečuje činnosti v oblasti BOZP,
- vedoucí odboru je osobou pověřenou za předběžné odhady nákladů na obnovu majetku sloužícího k zabezpečení základních funkcí v území dle zákona č. 12/2002 Sb., o státní pomoci při obnově území postiženého živelní nebo jinou pohromou a o změně zákona č. 363/1999 Sb., o pojišťovnictví a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o pojišťovnictví), ve znění pozdějších předpisů,
- zabezpečuje a eviduje dokumentaci související s povinnostmi města jako zřizovatele právnických osob jím řízených a vystupuje jako zprostředkovatel informací mezi městem a těmito organizacemi,
- koordinuje činnost příspěvkových organizací zřízených městem Hulínem ve vztahu ke zřizovateli,
- vyjadřuj se k vyřazení DHIM a HIM příspěvkových organizací.

3.3.7 Odbor finanční

Ve věcech samostatné působnosti:

- připravuje podklady pro jednání rady a zastupitelstva ve svěřené oblasti
- sleduje, analyzuje a zajišťuje finanční situaci města,
- zpracovává návrh rozpočtu města a rozpočtových opatření a předkládá ke schválení zastupitelstvu,
- zpracovává střednědobý výhled rozpočtu města,
- vede účetnictví města dle příslušných zákonů,
- vede účetnictví Střediska pro volný čas dětí a mládeže Hulín, příspěvkové organizace dle příslušných zákonů,
- sleduje čerpání a předkládá zprávy k vyjádření rady, finančního výboru a ke schválení zastupitelstvu,
- zpracovává návrh závěrečného účtu města za uplynulý kalendářní rok,
- zpracovává finanční analýzu a podklady pro dluhovou službu,
- metodicky řídí finanční politiku ostatních odborů MěÚ, účastní se odborných jednání ve finanční oblasti,
- ukládá dle rozhodnutí orgánů města odvody a penále za porušení rozpočtové kázně,
- kontroluje hospodaření organizací zřízených a založených městem ve smyslu zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech ÚSC, ve znění později vydaných předpisů,
- zabezpečuje financování úkolů a hospodaření města a příspěvkových organizací v souladu s rozpočtovými pravidly a ostatními předpisy,
- řídí a provádí finanční vypořádání všech závazků města vůči právnickým a fyzickým osobám,
- zabezpečuje zřizování účtů u bank, dispozičního práva podpisových vzorů a jiných úkolů, stanovených právními předpisy a pokyny banky,
- zpracovává vyúčtování státních dotací,
- provádí platební a zúčtovací styk v souladu se schváleným rozpočtem města,
- vydává vnitroorganizační směrnice ve své působnosti,
- spolupracuje při sestavování rozpočtu a čerpání zřízených fondů a spravuje je,
- je správcem městské pokladny, eviduje a zúčtovává zálohy pro pokladnu,
- zpracovává platy, náhrady platu, srážky z platu, zajišťuje odvody z daní ze závislé činnosti a odvody pojistného na zdravotní a sociální pojištění pro zaměstnance úřadu a zastupitele a pracovníků zaměstnaných na základě uzavřených dohod,

- vede agendu související s odměňováním pracovníků přijatých na veřejně prospěšné práce,
- zajišťuje výplaty odměn volených funkcionářů,
- zajišťuje vyúčtování cestovních náhrad,
- eviduje závazky vyplývající ze smluv, sleduje platby z nich vyplývající a zasílá upomínky dlužníkům,
- organizačně zajišťuje inventarizaci majetku města, provádí odsouhlasení a kompletizaci provedených inventur,
- zajišťuje archivaci účetních dokladů,
- organizačně zajišťuje inventarizaci majetku města, provádí odsouhlasení a kompletizaci provedených faktur,
- připravuje návrhy obecně závazných vyhlášek města ve své působnosti,
- zpracovává DPH + daň z nemovitých věcí,
- zpracovává daňové přiznání města ve věci daně z příjmu právnických osob,
- zabezpečuje přezkoumání hospodaření města ve smyslu zák. č. 420/2004 Sb., o přezkoumání hospodaření územních samosprávných celků a dobrovolných svazků obcí, ve znění později vydaných předpisů,
- zajišťuje a koordinuje zasedání Finančního výboru,
- sestavuje účetní závěrky účetní jednotky,
- vede účetní knihy (deník, hlavní knihu, knihu analytické evidence), zajišťuje jejich otevírání a uzavírání a sestavování účtového rozvrhu,
- provádí podrobný rozpis rozpočtu, provádí kontrolu sestav a ročního vyúčtování,
- sleduje a eviduje finanční majetek.

Ve věcech přenesené působnosti:

- provádí řízení podle zákona 280/2009 Sb., daňový řád, ve znění později vydaných předpisů,
- v oblasti místních poplatků spravuje:
    - poplatek ze psů,
    - poplatek za provoz systému shromažďování, sběru, přepravy, třídění, využívání a odstraňování komunálních odpadů.
- metodicky řídí příspěvkové organizace v oblasti financí prostřednictvím vedoucího Odboru finančního

3.3.8 Shrnutí

Organizační struktura byla optimalizována pro potřeby úřadu v organizačním řádu účinném od 1. 1. 2018. Změny v organizační struktuře jsou komunikovány s veřejností prostřednictvím webových stránek (http://www.hulin.cz/urad/odbory), kde je přehledně také uvedeno, kdo jakou činnost má na starosti.

V rámci manažerské práce vedení úřadu budou prováděny zásahy tak, aby struktura úřadu plnila funkci v nejlepších parametrech cena a výkon služby.

3.4 Limitující faktory

Limitující faktory jsou takové, které limitují činnost organizace, ovlivňují ji a mají zásadní dopad na tvorbu strategií jako celku či počínání v rámci možností. Zároveň lze brát v úvahu i události ovlivněné vyšší mocí, na které se lze připravit např. povodně apod. Limitující faktory jsou hranice, které určují možnosti zásahů.

Externí faktory

1. Legislativa – zákony a předpisy vztahující se k fungování organizace nebo jejího okolí.

2. Občané – voliči, kteří mohou radikálně změnit rozložení sil v zastupitelstvu a nová politická reprezentace se nebude ztotožňovat s deklarovanými cíly.
3. Rozvoj technologie – očekávané trendy a metody v rámci technického prostředí.
4. Pracovní síly – množství a dostupnost kvalifikovaných pracovních sil.
5. Ekonomické podmínky
    a. Množství peněz v rozpočtu města, výnosy a poplatky.
    b. Makroekonomická stabilita země
    c. Inflace a její trendy
    d. Finanční krize
6. Geografické vlivy
    a. Vzdálenost od hlavních ekonomických center země.
    b. Možnosti dopravy.
    c. Podnebí.
7. Politický vliv – stabilita politické situace v zemi.
8. Dotace – další zdroje financování.
9. Sociální a kulturní vliv
    a. Zvyklosti v daném regionu.
    b. Obecně uznávaný hodnotový systém.

Interní faktory

1. Organizace a řízení
    a. Stav procesů v organizaci.
    b. Sledování procesů a jejich návaznosti.
    c. Rozdělení pravomocí a odpovědnosti.
    d. Opatření pro řízení kvality procesů.
2. Pracovníci
    a. Kvalifikační a věková struktura.
    b. Fluktuace.
    c. Sdílení znalostí.
3. Finanční možnosti
    a. Výše, struktura a vývoj majetku organizace
    b. Vývoj rozpočtové skladby
    c. Investiční politika
4. Management
    a. Efektivnost vrcholového řízení.
    b. Výsledky organizace za poslední období.
5. Politická reprezentace
    a. Vůle k uskutečnění změn.
    b. Rozložení sil v zastupitelském orgánu
6. Stávající investice
    a. Vložené investice
    b. Plánovaná investiční opatření

Systémová opatření

1. Odpovědnost
    a. Přijetí výsledků
    b. Osobní zainteresovanost na dosažení výsledků
2. SWOT
    a. Nalezení silných a slabých stránek
    b. Nalezení příležitostí a hrozeb
3. Informační management
    a. Správa informací
    b. Předávání informací
    c. Přístupnost

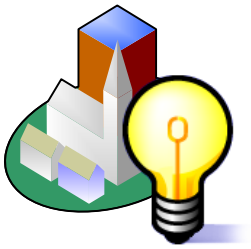
Vyšší moc

Skutečnosti, které se vyskytují nahodile nezávisle na vlivech, které je možné ovlivnit a se kterými není možnost snadno počítat dopředu.

3.5 Klíčové strategické dokumenty a koncepce

V rámci dosavadní práce a v logické konsekvenci pro analýzu stavějícího stavu, jsou návazné především strategické dokumenty věnující se globální strategii a problematice informačních technologií.

3.5.1 Smart Administration



Pod pojmem Smart Administration se rozumí efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby orientované směrem ke klientovi definované vizí rok 2015:

Veřejná správa v ČR je primárně pojata jako služba občanovi, naplňuje principy dobrého vládnutí, funguje efektivně a výkonně. Veřejné služby jsou klientsky orientovány, naplňují očekávání občanů, flexibilně reagují na jejich potřeby a fungují hospodárně.

Veřejná správa a veřejné služby přispívají ke zvyšování konkurenceschopnosti české ekonomiky a zvyšování kvality života obyvatel ČR. V rámci vládní strategie Smart Administration byl definován globální cíl:

„Prostřednictvím zefektivnění fungování veřejné správy a veřejných služeb podpořit socio-ekonomický růst ČR a zvýšit kvalitu života občanů."

3.5.2 Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy

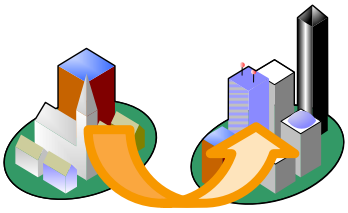


Každý úředník a zaměstnanec veřejné správy je povinen při rozhodování dodržovat a ctít zákonnost všech postupů a rovný přístup ke všem fyzickým i právnickým osobám. Smyslem tohoto kodexu je vytvářet, udržovat a prohlubovat důvěru veřejnosti ve veřejnou správu.

Účelem Etického kodexu úředníků a zaměstnanců veřejné správy je vymezit a podporovat žádoucí standardy chování úředníka a zaměstnance veřejné správy ve vztahu k veřejnosti a spolupracovníkům. Úředník a zaměstnanec veřejné správy zachovává věrnost zásadám práva a spravedlnosti vyplývajícím z evropského kulturního a historického dědictví, jedná v duchu nedotknutelných hodnot lidské důstojnosti a svobody, zachovává úctu a loajalitu k České republice, jakož i k úřadu a ostatním úředníkům a zaměstnancům veřejné správy.

V mezích zákona úředník a zaměstnanec veřejné správy vždy volí nejvhodnější řešení s ohledem na veřejný zájem a na rozhodné okolnosti konkrétního případu. Dbá na to, aby rozhodnutí nemohlo být z objektivního hlediska vnímáno jako nespravedlivé.

3.5.3 Program rozvoje města Hulína na období 2014 – 2020



Program rozvoje města Hulína je dokumentem, v němž jsou zakotveny rozvojové priority města Hulína. Program rozvoje je oporou pro lepší a efektivnější plánování dílčích úkolů a řízení města a také oporou rozhodovacích procesů, aby město efektivněji využívalo finanční prostředky z vlastního rozpočtu i dostupné dotace.

Program rozvoje města Hulína na období 2014 – 2020 je koncepční dokument, který formuluje pro delší časový horizont přístup města k podpoře rozvoje jeho územního obvodu. Stanovuje strategické cíle rozvoje jako celku a jeho funkčních částí a specifikuje důležitá opatření, která mohou vést k naplnění vytyčených cílů.

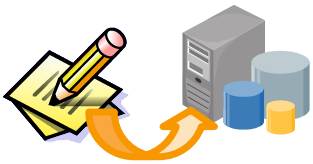
Program rozvoje města Hulína má zásadní vliv na tvorbu informační strategie, která jej musí podporovat a pomáhat naplňovat.

Dokumenty o rozvoji města tvoří globální strategii města, podle které se bude orientovat v rámci následujících let. Závěry těchto strategií jsou závazné pro jakékoliv plánování rozvoje úřadu, které je musí plně podporovat. V rámci strategie rozvoje měst jsou definovány klíčové cíle, jak je uvádí níže uvedená tabulka.

Tabulka 5 Dopad Rozvoje města na strategii rozvoje úřadu

Cíle	Dopad do strategie rozvoje úřadu
CÍL č. 1 Kvalitní život – město pro klidný, spokojený život	Ke klidnému a spokojenému životu patří přátelský a vstřícný úřad, který pečlivě reflektuje potřeby občanů a v rámci možností jim vychází vstříc.
CÍL č. 2 Rozvoj – atraktivní Hulín	Jakékoliv zajištění rozvoje města je nutné administrativně a organizačně podpořit a tento cíl je přímo smyslem existence městského úřadu. MěÚ se přímo podílí na rozvoji města Hulína zajištěním realizace jednotlivých kroků, ať už jde o investice, zajištění právního servisu nebo péči o svěřený majetek.
CÍL č. 3 Ochrana, tvorba a péče o životní prostředí	Ochrana a péče o životní prostředí je přímo naplní činnosti příslušného odboru v rámci organizační struktury a svou činností pomáhá realizovat tento strategický cíl.

3.5.4 Informační strategie



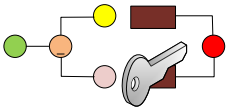
V rámci tohoto projektu je prováděna tvorba informační strategie. Informační strategie vyjadřuje koncepční pojetí rozvoje informačních technologií tak, aby technologie sloužily k zamýšlenému účelu a implikovaly tak rozvoj služeb města vůči veřejnosti. V rámci první etapy byly definovány vize a cíle, kterými se chce město při budování informační podpory ubírat a tvořit tak aktivní součást informační společnosti.

Informační strategie si klade za cíl na základě analýzy potřeb, cílů, stávajícího stavu v oblasti informačních technologií a požadavků na strategické řízení města Hulína vytvořit kvalitní podkladový materiál pro rozhodování o dalším směřování a využívání informačních systémů a technologií.

Cílem je zajištění účinné podpory klíčových procesů města pomocí informačních technologií a zajištění vyššího stupně interoperability informačních systémů. Při uplatnění postupů doporučovaných v tomto dokumentu pak dojde k výraznému zvýšení efektivity hlavních procesů podporovaných prostředky ICT, dále k zamezení duplicitního zadávání dat v jednotlivých systémech, zvýšení dostupnosti dat z těchto systémů a konsolidaci informací napříč úřadem.

Strategie rozvoje úřadu má zásadní vliv na informační strategie, které utváří základní strategické cíle a pomáhá ji tak formulovat.

3.6 Klíčové procesy v rámci úřadu



V rámci organizace probíhají základní procesy, které byly v rámci analytických prací definovány v níže uvedených kategoriích.

Tyto kategorie pak následně mohou být použity jako podklad pro analýzy procesů souvisejících s činností úřadu a následné optimalizaci činnosti v případě řízení kvality.

Koncept procesů úřadu je rozdělen do skupin agend. Jde o základní zaměření činností, které pokrývají. Jde obecně o následující dělení procesů, viz tabulka.

Tabulka 6 Rozdělení procesů podle zaměření

Název	Popis
 Řídící procesy	Jde o průřezové procesy zajišťující řiditelnosti a stabilizaci organizace, určují a zabezpečují rozvoj a řízení výkonu organizace, vytváří podmínky pro fungování ostatních procesů tím, že zajišťují řízení a integritu organizace. Patří sem např. strategické plánování nebo řízení kvality.
 Hlavní procesy	Jsou hodnototvorné procesy zajišťující plnění poslání a cíle organizace, ve kterých bezprostředně vzniká hodnota pro uspokojení externího zákazníka (občan, fyzické i právnické osoby, státní správa a ostatní samospráva).
 Podpůrné procesy	Jsou procesy zajišťující službu nebo produkt pro interního zákazníka, nebo hlavnímu procesu. Tyto procesy pouze zajišťují podmínky pro fungování ostatních procesů tím, že jim dodávají produkty (hmotné/nehmotné), ale zároveň nejsou součástí hlavních procesů. Patří sem např. ekonomické řízení, řízení lidských zdrojů, IT služby, údržba.
 Obecné procesy	Procesy, které mohou figurovat samostatně nebo jsou zasazeny do ostatních procesů jako subprocesy. V určitém kontextu mohou být vnímány jakou podskupina Hlavních procesů. Typickým příkladem jsou například postupy dle správního řádu.

Tabulka 7 Rozložení procesů v úřadě

RP	Řídící procesy
RP1	Strategické řízení města
RP1.1	Strategické řízení města
RP1.2	Řízení vztahů se zájmovými skupinami
RP2	Řízení kvality a organizace
RP2.1	Řízení organizace a interní komunikace
RP2.2	Systém managementu, kontroly a kvality
RP2.3	Interní Audit

HP	Hlavní procesy
HP3	Krizové situace a bezpečnost
HP3.1	Běžná bezpečnost
HP3.2	Krizové řízení a mimořádné situace
HP4	Zajištění samosprávy obce
HP4.1	Regionální rozvoj a územní plánování
HP4.2	Řízení majetku města a jeho správa
HP4.3	Školství a kultura, sport a cestovní ruch
HP5	Zajištění funkcí státní správy
HP5.1	Správní aktivity
HP5.2	Sociální věci
HP5.3	Životní prostředí
HP5.4	Stavební problematika
HP5.5	Školství, kultura a památková péče
HP5.6	Řešení přestupků
PP	**Podpůrné procesy**
PP6	Řízení lidských zdrojů
PP6.1	Koncepce řízení lidských zdrojů
PP6.2	Personální a mzdová agenda
PP6.3	Zajištění rozvoje zaměstnanců
PP7	Finanční řízení
PP7.1	Koncepce finančního plánování a řízení
PP7.2	Zajištění účetní agendy
PP7.3	Správa poplatků
PP7.4	Evidence majetku a agenda pojištění
PP8	Nákup
PP8.1	Koncepce řízení nákupu
PP8.2	Strategický nákup
PP8.3	Operativní nákup
PP9	Zajištění interních a právních služeb
PP9.1	Zajištění právní podpory
PP9.2	Vedení administrativy, vč. spisovny a archivu
PP10	Podpora ITC
PP10.1	Koncepce řízení IT
PP10.2	Poskytování IT služeb
PP10.3	Správa a zajištění HW a SW vybavení a licencí
OP	**Obecné procesy**
OP11	Obecné a univerzální procesy

3.7 Audit provozních prvků

Infrastruktura je v nejobecnějším smyslu slova množina propojených strukturálních prvků, které pak udržují celou strukturu pohromadě. Infrastrukturou jsou myšleny technologie a způsoby práce, které jsou pro chod organizace nezbytné, ale při běžném vhledu do organizace nejsou vidět.

Stávající infrastruktura musí naplňovat předpoklady pro efektivní řízení a jako taková ho musí nativně podporovat. Pod pojmem nativní se rozumí podpora ze samotné technologické základny tak, aby systémy bylo možno přizpůsobit potřebám procesů, aniž by to vyžadovalo zvláštní investice. Základem procesního řízení jsou informace z provozních systémů nebo z dalších podpůrných prostředků, které jsou následně agregovány pro výpočet ukazatelů. Tyto ukazatele pak slouží ke kontrole výsledků.

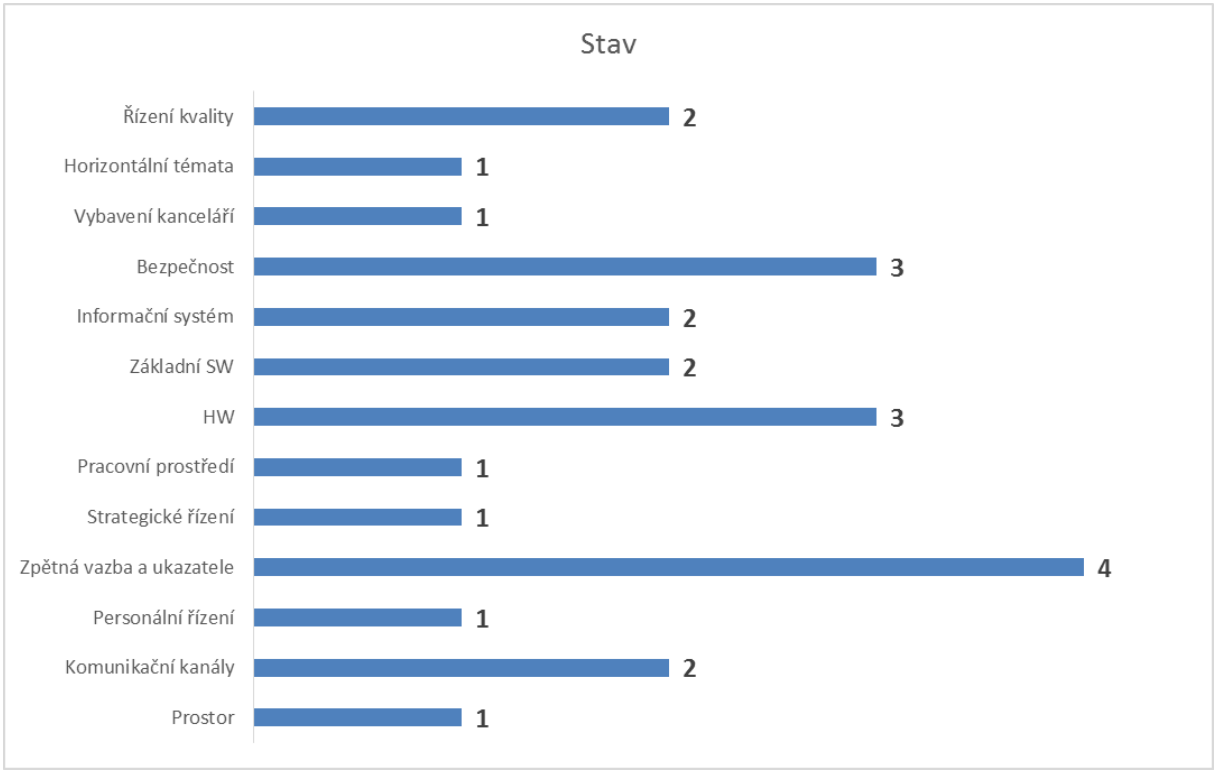
Podporu systémové infrastruktury je nutné zkoumat zejména z hlediska následujících parametrů, které jsou uvedeny v tabulce. Kolonka stav uvádí míru plnění, 1 znamená nejlepší, 5 znamená nejhorší.

Jedním z prvků vybavení je i vybavení výpočetní technikou, jehož rozvoj je plánován v dokumentu informační strategie.

Tabulka 8 Audit základních provozních prvků

Položka	Pokrytí infrastrukturou	Stav
Prostor	Radnice je umístěna v budově, která patří městu, a samotné kancelářské prostory poskytují dostatek místa pro výkon agend.	1
Komunikační kanály	Provozování elektronické podatelny prostřednictvím e-mailové komunikace, je provozován systém datových schránek, jsou k dispozici základní stránky města. V rámci dalších možností komunikace existuje časopis Hulíňan, facebook města, městský rozhlas, řízená PR činnost a možnost anket na webových stránkách města. Vybudováním vhodných dalších kanálů pro komunikaci se zabývá informační strategie a jde zejména o dobudování portálu občana.	2
Personální řízení	Řízení úřadu je prováděno v souladu se zákoníkem práce a obecně platnými etickými principy. V rámci analytických schůzek nebyly shledány žádné nedostatky ani podněty ze strany zaměstnanců.	1
Zpětná vazba a ukazatele	Manažerský informační strategie není v současné době vybudován a nejsou definovány reporty, na jejichž základě by management jak na vrcholové, tak na operativní úrovni dokázal zhodnotit úspěšnost své činnosti a byla mu poskytována zpětná vazba. Tento nedostatek je momentálně odstraňován v rámci projektu z výzvy IROP 28	4
Strategické řízení	V rámci strategického plánování jsou velmi dobře organizované procesy strategického řízení dané především politickou stabilitou vedení a uskutečňování strategické vize vytýčené v dokumentu strategie rozvoje města.	1

Pracovní prostředí	Pracovní prostředí je v rámci možností města optimalizováno a dobře prostorově uspořádáno. Klíčové je zejména vhodné opatření, kdy podatelna a pokladna, tedy nejvíce využívaná přepážková pracoviště jsou umístěny ve spodní části budovy hned u vchodu.	1
HW	Pokrytí HW vybavením není zcela odpovídající vůči požadavkům eGovernmentu a v současné době probíhá doplnění a modernizace vybavení v rámci žádosti projektu z výzvy IROP 28.	3
Základní SW	Veškerý nutný software je licencován, v úřadě se pravidelně audituje legalita SW a existují technické nástroje s organizačními opatřeními pro kontrolu.	2
Informační systém	Informační systém je postaven na základně systému IS RADNICE VERA a GIS od společnosti T-MAPY, které po doplnění z projektu pokrývají základní činnost úřadu. Agendy jsou podporovány na bázi informačního systému IS Radnice VERA, který tvoří páteřní systém pro zpracování agend. Zbývající systémy jsou dodávány pro potřeby působnosti přenesené státní správy.	2
Bezpečnost	Základní bezpečnostní opatření jsou realizována na základě ICT prvků, objektové bezpečnosti apod. Bezpečnostní koncepci a politiku je nutno doplnit.	3
Vybavení kanceláří	Vybavení výpočetní technikou jako jsou klientské stanice, tiskárny, skenery atp. jsou ve výborném stavu.	1
Horizontální témata	V rámci úřadu je velmi efektivně uskutečňována politika nediskriminace a rovného zacházení. Městský úřad na tomto poli provádí systematicky budování otevřené personální politiky, kde jsou jakékoliv tlaky na diskriminaci vyloučeny.	1
Řízení kvality	V rámci úřadu je sledována kvalita práce a jsou nastaveny velmi účinné kontrolní procesy. Existují nedostatky v metodickém ukotvení zlepšování a jeho systematizace.	2



Obrázek 2 Vyhodnocení stavu

V celkovém kontextu je zřejmé, že základní provozní prvky jsou v pořádku a nejsou nedostatky, které by bránily v normálním chodu úřadu.

3.8 Výdaje na veřejnou správu

Výdaje města jsou ve struktuře:

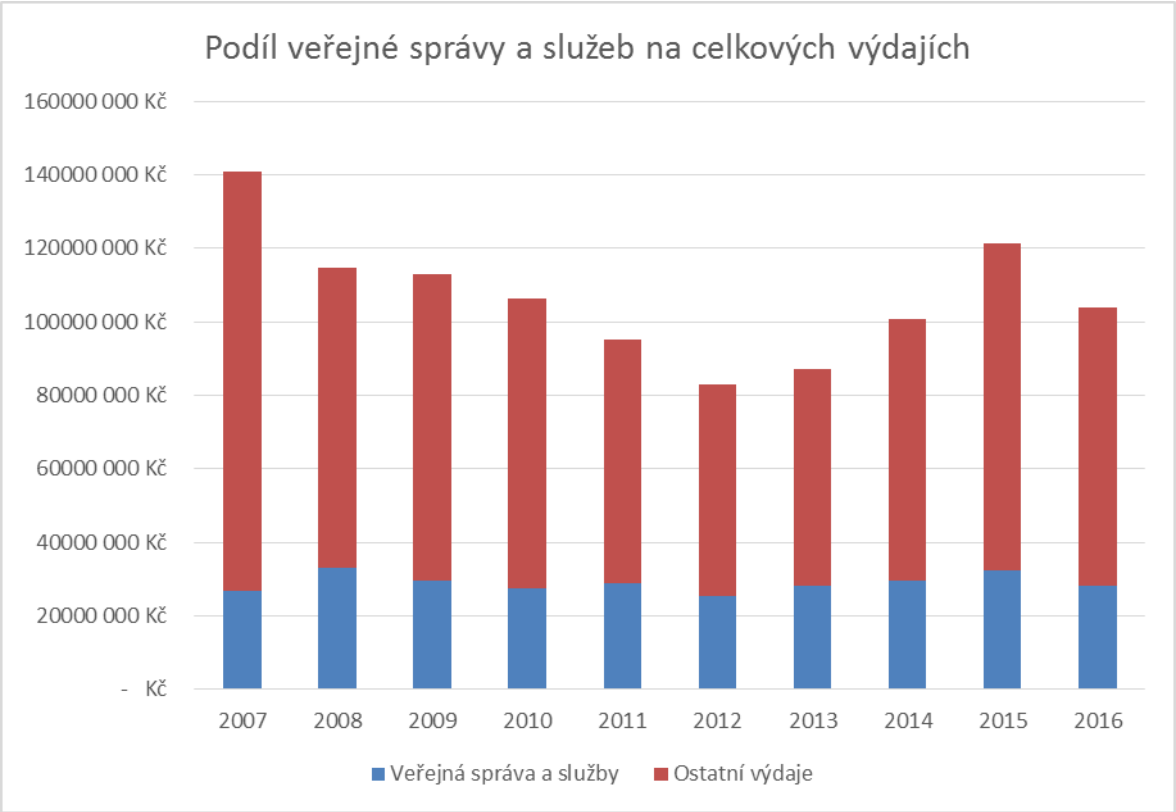
- Služby pro obyvatelstvo
  - Vzdělávání
  - Kultura, církve a sdělovací prostředky
  - Tělovýchova a zájmová činnost
  - Zdravotnictví
  - Bydlení, komunální služby a územní rozvoj
  - Ochrana životního prostředí
- Ostatní
  - Zemědělství a lesy
  - Průmysl
  - Sociální věci
  - Bezpečnost
- Veřejná správa

Položka veřejná správa jsou náklady na výkon úřadu evidované v rozpočtovém účetnictví.

Tabulka 9 Výdaje rozpočtu v časové řadě

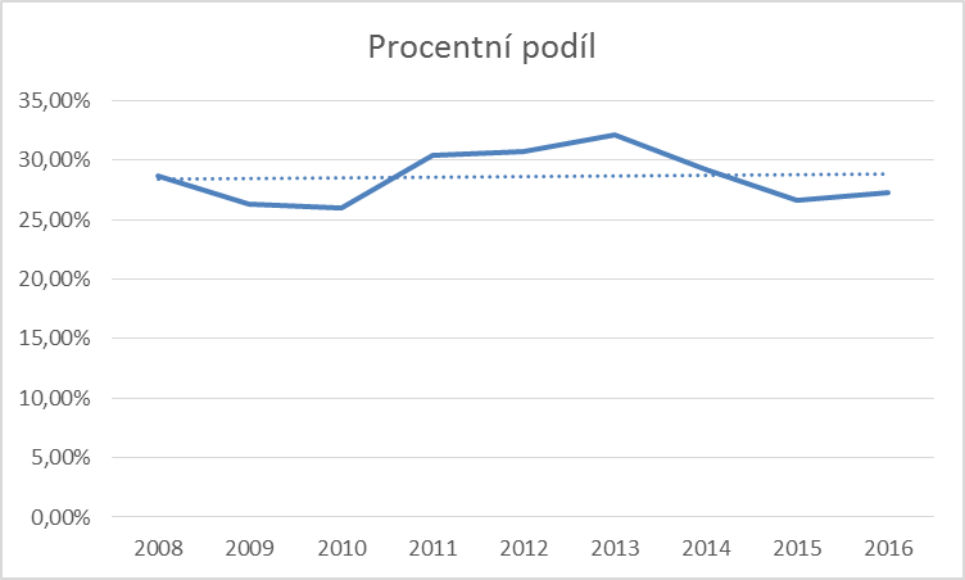
Rok	Výdaje celkem	Veřejná správa a služby
2007	140 833 290 Kč	26 898 430 Kč
2008	114 863 750 Kč	33 012 910 Kč
2009	112 928 770 Kč	29 730 620 Kč
2010	106 317 420 Kč	27 588 500 Kč
2011	95 226 131 Kč	29 006 602 Kč
2012	82 999 673 Kč	25 547 576 Kč
2013	87 190 291 Kč	28 040 861 Kč
2014	100 925 645 Kč	29 552 497 Kč
2015	121 166 777 Kč	32 257 555 Kč
2016	103 761 286 Kč	28 274 296 Kč

V celkovém grafickém vyjádření je pak vidět podíl následně.



Obrázek 3 Podíl veřejné správy a služeb na celkových výdajích

Procentuální podíl je pak vyjádřen následně.



Obrázek 4 Procentní podíl na výdajích města

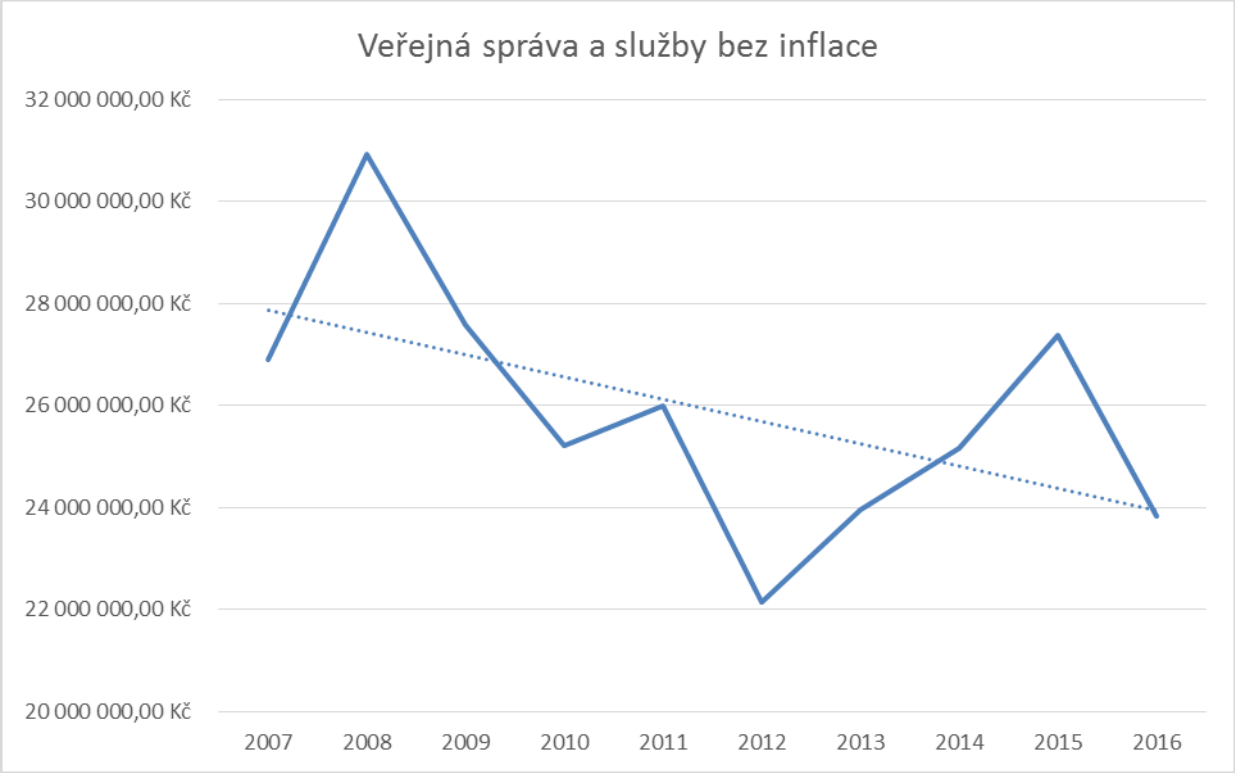
Je vidět, že výdaje oscilují kolem konstantního podílu.

Klíčové je porovnání v absolutních číslech. Aby bylo možno porovnat příjmy města, je nutné pro srovnání odečíst inflaci, která je převzata z údajů podle ČNB. Odečtením inflace získáme srovnatelné hodnoty, neboť 1 Kč v roce 2007 není totožná s korunou v roce 2016.

Rok 2007 je brána jako hodnota 100% a další roky odečtou uváděnou inflaci za předchozí rok. K tomuto roku se vztahuje přepočítaná položka hodnoty peněz.

Tabulka 10 Veřejná správa a služby bez inflace

Rok	Inlface dle ČNB	Hodnota peněz	VS a služby bez inflace
2007	2,80%	100,00%	26 898 430,00 Kč
2008	6,30%	93,70%	30 933 096,67 Kč
2009	1,00%	92,76%	27 579 015,03 Kč
2010	1,50%	91,37%	25 208 041,45 Kč
2011	1,90%	89,64%	26 000 211,42 Kč
2012	3,30%	86,68%	22 144 006,35 Kč
2013	1,40%	85,46%	23 964 852,32 Kč
2014	0,40%	85,12%	25 155 730,46 Kč
2015	0,30%	84,87%	27 375 959,87 Kč
2016	0,70%	84,27%	23 827 526,32 Kč



Obrázek 5 Grafické vyjádření výdajů na veřejnou správu bez inflace

Z výše uvedeného grafu je patrné, že se náklady na chod veřejné správy a s ní spojených služeb daří snižovat a to poměrně výrazným tempem. Management úřadu své výdaje plánuje racionálně a v souladu s možnostmi města.

4 Matice SWOT

SWOT analýza je metoda, pomoci které je možno identifikovat silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky, příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats), spojené s úřadem nebo konkrétním projektem. Analýza slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb je provedena podle tří na sobě nezávislých pohledů:

1. Management města
2. Střední management
3. Klíčoví referenti z pohledu projektu

V rámci sestavování matice SWOT probíhaly analytické schůzky se zástupci top managementu, středního managementu a zástupců z hlediska projektu klíčových uživatelů. Tyto schůzky byly realizovány jako individuální pohovory s externími konzultanty s následujícími tématy:

- Všechny útvary
- Organizační model
- Stávající kompetenční model
- Funkční model
- Silné a slabé stránky
- Nedostatky
- Návrhy metrik
- Očekávání
- Potřeby
- Podpora ze strany infrastruktury
- Podpora ze strany ICT (příprava na informační strategii)
- Rozpočet útvaru
- Základní činnosti v rámci odboru
- IT navíc
- Informační systémy v rámci organizace
- Informační koncepce

Z analytických vstupů vyplynuly slabé a silné stránky, které jsou definovány v dalších kapitolách.

Z hlediska hodnocení je důležitý způsob klasifikace zaměstnanců do rolí, podle kterých jsou zařazeny do skupiny pro tvorbu matice. Jednotlivé matice pak umožňují pohled do způsobu hodnocení stavu jednotlivými skupinami v rámci organizace.

4.1 SWOT analýza z pohledu managementu města

Skupiny:



Top management (TM) – také vedení, je klíčový pro strategické směřování úřadu. V rámci demokratických zvyklostí je to především volené vedení, které vzešlo z komunálních voleb, a vedoucí úřadu Jedná se o:

- Starosta
- Místostarosta
- Radní
- Tajemnice

Tabulka 11 SWOT analýza z pohledu managementu města

Silné stánky	Slabé stránky
S1. Výborné využití personálních kapacit S2. Efektivní řízení S3. Management s dlouholetou zkušeností s řízením veřejné organizace S4. Otevřenost managementu a ochota komunikovat své záměry S5. Stabilita vnitřního prostředí. S6. Jasný akcent služeb namířených směrem k občanovi, tj. klientsky orientovaným službám S7. Vynikající komunikace na úrovni politické reprezentace a vedení úřadu S8. Dobře definované kompetence vedení S9. Výborná komunikace uvnitř úřadu	W1. Menší iniciativnost zaměstnanců W2. Absence nástrojů procesního řízení W3. Absence nástroje na hodnocení ekonomiky města W4. Absence zpětné vazby v rámci informačního systému W5. Nižší součinnost s organizacemi města W6. Chybí podpora služeb eGovernmentu W7. Není dobudována pasportizace majetku W8. Nedostatečná pozitivní propagace práce úřadu
Příležitosti	**Hrozby**
O1. Relativně snadná možnost získat kofinancování z evropských fondů pro záměry O2. Podpora eGovernmentu a procesního řízení ze strany státu O3. Snížení cen služeb na trhu díky standardizaci řešení O4. Nové cesty komunikace díky rozvoji technologií O5. Dobrá vzdělanost obyvatelstva O6. Očekávání občanů u veřejných služeb na bázi úplného elektronického podání	T1. Končící hospodářská konjunktura hrozí ekonomickou krizí, která je spojená s nižším daňovým výběrem T2. Tlak na zeštíhlení objemu prostředků T3. Odchody klíčových pracovníků T4. Nečekané a bezkoncepční legislativní změny T5. Zvyšování DPH T6. Rostoucí inflační trendy

4.2 SWOT analýza z pohledu středního managementu



Střední management (SM) – klíčový pro operativní plnění úkolů vyplývající ze strategického plánu, který je definován top managementem. Odpovídá za personální otázky, jako jsou motivace a vedení lidí v rámci svého odboru a plní činnost, která je dána obecně zákonem nebo popisem náplně činnosti. Pod pojmem střední management je především myšlen vedoucí odboru nebo oddělení.

Tabulka 12 SWOT analýza z pohledu středního managementu

Silné stánky	Slabé stránky
S1. Centralizace agend v jednom informačním systému S2. Výborná komunikace v týmu S3. Dobře sestavený a sehraný tým v odborech S4. Ochota ke změnám k lepšímu S5. Úspěšné čerpání dotací v některých oblastech S6. Výborně komunikující management S7. Personální stabilita S8. Velmi dobrá péče o lidské zdroje S9. Management s jasnou orientací S10. Velmi dobrá komunikace s komisemi města	W1. Nedostatek času na školení v právních aspektech agend W2. Motivační plán pro odměňování pracovníků není systematizován W3. Chybí podpora procesního řízení tak, aby činnosti na sebe lépe navazovaly W4. Slabší koordinace záměrů, plánování a přípravy projektů W5. Absence manažerského informačního systému W6. Chybí systém na centrální systém úkolování W7. Absence metodiky řízení kvality W8. Málo školení na ICT W9. Rezervy v integraci na spisovou službu
Příležitosti	**Hrozby**
O1. Podpora eGovernmentu ze strany státu O2. Existence dostupných webových služeb státu a regionálních institucí O3. Ochota zlepšit kooperaci mezi jednotlivými orgány veřejné správy O4. Rostoucí počet aplikací podporující projektové řízení O5. Zpomalení rozvoje technologií – co koupíme dneska, není již staré	T1. Složité vyřizování žádostí dané legislativou, která je pro občana nesrozumitelná T2. Neustálé změny a novelizace klíčové legislativy T3. Nečekané a bezkoncepční legislativní změny T4. Odchody klíčových pracovníků

4.3 SWOT analýza z pohledu referentů



Referenti – jedná se o zaměstnance, kteří vykonávají agendy, úkoly vedení aj.. Jedná se o výkonnou část lidských zdrojů.

Tabulka 13 SWOT analýza z pohledu referentů

Silné stánky	Slabé stránky
S1. Motivační sociální fond S2. Sehraný kolektiv S3. Dobrá péče o lidské zdroje S4. Výborná komunikace v týmech S5. Stabilita pracovních pozic S6. Profesionalita a komunikativnost vedení S7. Výborná ICT podpora při práci S8. Funkční a spolehlivý informační systém S9. Dobré vybavení pomůckami k práci S10. Dobré pracovní prostředí	W1. Nižší zastupitelnost W2. Není k dispozici indispoziční volno (zavedeno od 01. 01. 2018 na základě výsledků analýzy) W3. Nižší bezpečnost úředníků (např. u projednávání přestupků) W4. Nedostatečná propagace práce, co děláme pro město W5. Chybí soustavné vzdělávání uživatelů v ICT W6. Rezervy v koordinaci záměrů, plánování a přípravy projektů W7. Rezervy v integraci na spisovou službu
Příležitosti	**Hrozby**
O1. Dostupné webové služby státu a regionálních institucí O2. Ochota zlepšit kooperaci mezi jednotlivými orgány veřejné správy O3. Zpomalení rozvoje technologií – co koupíme dneska, není již staré O4. Nové technologické možnosti komunikace s klientem O5. Dobrá vzdělanost a penetrace výpočetní technikou v ČR	T1. Krácení rozpočtu / nezajištěné financování projektů T2. Složité vyřizování žádostí dané legislativou, která je pro občana nesrozumitelná T3. Neočekávané a bezkoncepční změny legislativy řídící činnost T4. Neustálé změny a novelizace klíčové legislativy T5. Rostoucí složitost zákonů T6. Nejednotnost výkladu zákonů

V rámci analytických vstupů byli v rámci pohovorů osloveni všichni zástupci výše uvedených skupin a výsledkem jsou SWOT matice, které potvrzují rozdělení pravomocí a úrovně pohledu. Z průniku jsou uvedeny skutečnosti v rámci průzkumu, na jejichž posílení, snížení rizika nebo naopak zachování je nutné pracovat. V rámci úřadu jsou také shodně viděny naléhavé potřeby napříč celým úřadem v rámci skupin definovaných pro analytické vstupy.

Hlavní silnou stránkou je silná míra průniku mezi jednotlivými skupinami, což značí, že ani top management, střední management či referenti nežijí oddělenými problémy, které spolu nesouvisí. Tato skutečnost tak dává silnou pozici k překonání problémů. Jestliže si skupiny v hierarchii úřadu uvědomují společná pozitiva a negativa, pak je zřejmá všestranná vůle ke změnám směrem k vyšší efektivitě.

Návrhová část strategie rozvoje úřadu



Cubicle

Tento oddíl popisuje vizi, prioritní oblasti a strategické cíle strategie rozvoje úřadu. V rámci definice vize jsou zkoumány východiska a moderní trendy v řízení mající vliv na formulaci strategie.

Kapitoly dále definují dílčí oblasti strategie rozvoje úřadu, jako jsou strategie zlepšení činnosti organizace spočívající ve zlepšování a řízení kvality. Další dílčí strategií rozvoje je motivace pracovníků a hodnocení jejich výkonu, protože bez vhodně motivované pracovní síly není možné rozvíjet jakoukoliv organizaci.

Akční plán strategie rozvoje úřadu definuje průběžná implementační opatření nebo projekty, které vedou k naplňování strategických cílů organizace, a je doplněn kapitolou věnovanou projektovému řízení.

5 Vize a cíle

5.1 Východiska pro tvorbu vize

Dnešní manažeři se často snaží aplikovat složité nástroje a technologie na řešení problémů, které lze řešit snadno za použití jednoduchých nástrojů a metod s nízkými náklady. Cílem jakéhokoliv efektivního a výkonného řízení úřadu musí být zjednodušení. Systém musí být jednoduchý tak, aby byl srozumitelný pro všechny členy úřadu a vyplýval z jejich reálných možností a potřeb. Takový systém nemůže spočívat na použití nástrojů, které neodpovídají svou robustností řešenému problému. Při řízení úřadu je potřeba se řídit stále otázkou – nejde to udělat jednodušeji?

Při tvorbě vize je zaměření na 3 výchozí aspekty každé strategie:

- Lidé / pracovníci – kteří strategii naplňují
- Činnosti / procesy – které je třeba vykonávat
- Prostor – ve kterém se strategie dotýká



Společně tyto aspekty vytváří prostor pro tvorbu komplexní strategie a efektivní metody řízení úřadu a kvality.

Dále je kladen důraz na snadnou aplikovatelnost strategie pro celou organizaci. To je zajištěno důrazem na 4 základní vlastnosti strategie a to:

1. **Jednoznačnost** – jsou jednoznačně definovány odpovědnost a kompetence
2. **Snadnost** – strategie a její aplikace do úřadu nesmí být v principech složitá. Musí jít o přímočaré řešení s možností rychlé reakce
3. **Efektivita** – v každém kroku realizace je nutno mít k dispozici měřitelnou zpětnou vazbu. Pro potřeby řízení je nutná možnost sledovat měřitelné a jednoznačné výsledky.
4. **Přirozenost** – vše musí být snadno uchopitelné, odpovídající místním podmínkám a specifikům úřadu.

Tyto čtyři atributy a jejich míra ve výsledku tvoří soubor kvality řízení úřadu jako součást jejího know-how, které tvoří hlavní bohatství organizace.

Vzhledem k tomu, že dochází k zásadnímu přelomu ve stylu práce úřadů zaváděním eGovernmentu, úřady se musí vyrovnat s těmito zásadními nároky:

- Jasná koncepce rozvoje úřadu reflektující změny ve způsobu poskytování služeb veřejné správy
- V budoucích letech bude úřad zpracovávat více a více elektronických dokumentů a musí být připraven především v řídící struktuře:
- Optimalizace chodu úřadu v podmínkách eGovernmentu
- Příprava úřadu na řízení v podmínkách eGovernmentu a reflexe změn
- Výpočetní model úřadu a snadno prosaditelné změny
- Nalezení metriky pro měření úspěšnosti řízení
- Pružná reakce na podněty zvenčí
- Efektivnější možnosti řízení
- Mapování kompetencí a dokumentace postupů

Strategické řízení úřadu zahrnuje plán úřadu v dlouhodobém horizontu a její cíle, kterých chce dosáhnout v rámci své působnosti. Vzniká tak globální strategie, která definuje základní směry, vize a cíle. Odpovídá tak na otázky:

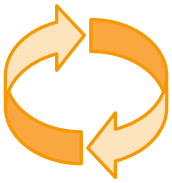
- Jaké je poslání a vize úřadu?
- Co je nutné v následujících letech dosáhnout?
- Jaké jsou možnosti a příležitosti, kterých můžeme využít?

Cílem strategie je identifikovat příležitosti, jak přispět k rozvoji úřadu a dosažení jejich cílů. V rámci projektu jsou stanoveny vize, cíle, specifikovány projekty a opatření k naplnění cílů. Současně vznikne rozpracování projektů a zejména kvantifikace zdrojů nutných pro přípravu a realizaci projektů v oblasti ekonomické, personální, odpovědnostní a samozřejmě časové.

Realistická globální strategie úřadu zpracovaná jako výhled do budoucna s dlouhodobějšími přesahy, vychází z možností města, daných především jeho lidským potenciálem a hospodářskou situací. Globální strategie se skládá z několika základních prvků, které se vhodně doplňují a navazují na sebe v logickém sledu. Základní změnou ve filosofii přístupu je jejich změna z pouze servisní úřadu na jednotku, která má dalekosáhlý vliv na rozvoj dané oblasti a její rozhodnutí mají dopady do všech stránek života oblasti, kterou obec spravuje.

5.2 Moderní trendy v řízení ve veřejné správě

5.2.1 Procesní řízení v informační a znalostní společnosti

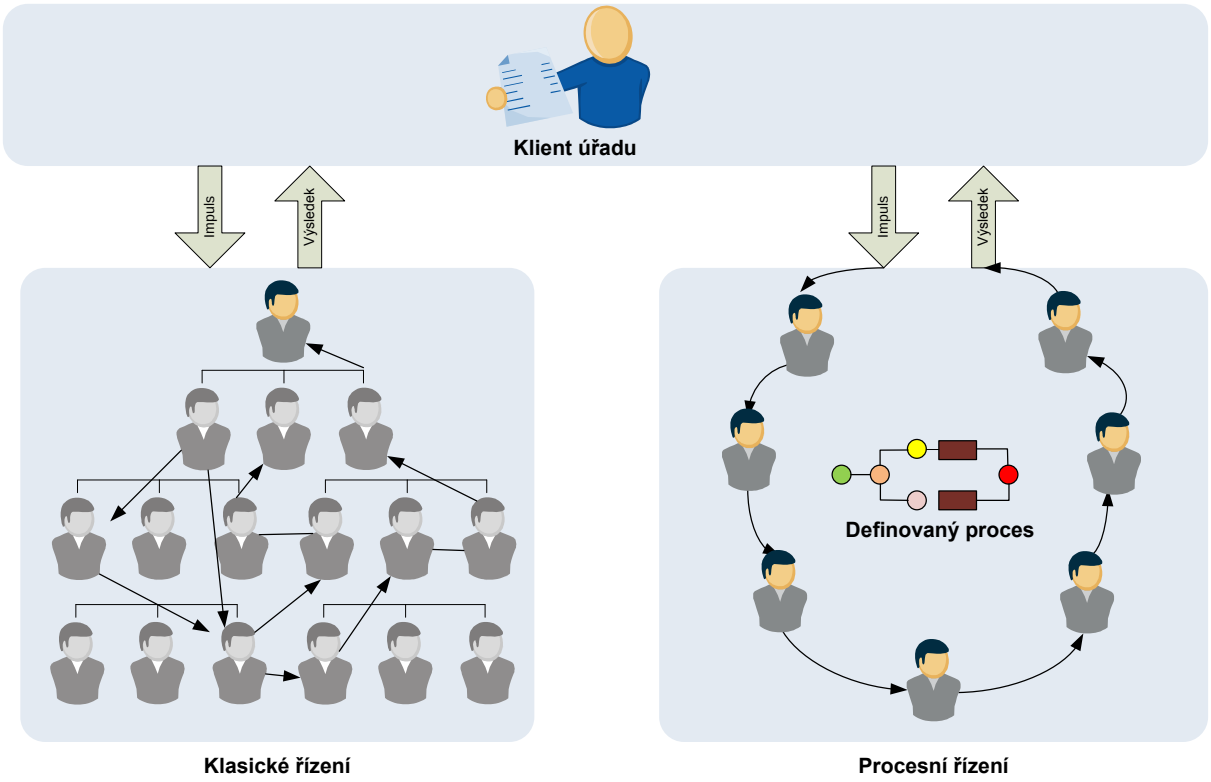


Informační a znalostní společnost je postavena na vědomostech a znalostech uplatňovaných v sítích spolupráce. Moderní technologie se staly mechanismem realizace takové společnosti a metody řízení nemohou zůstat mimo tento stav. Je důležité si uvědomit, že efektivní nasazení organizačních opatření, ekonomických stimulů nebo informačních systémů je podmíněno právě korektním návrhem procesů úřadu nebo podniku.

Tabulka 14 Srovnání přístupů k řízení organizace

Organizace	Přístup k řízení	Charakteristiky řízení
Industriální společnost	Funkční řízení	• dělba práce • hierarchické řízení • industriální člověk
Znalostní (procesní) organizace	Procesní (znalostní) řízení	• procesní orientace • laterální řízení • znalostní člověk

Procesní řízení je založeno na principu integrace činností do ucelených procesů. Procesy jsou ovládané procesními týmy. Každý procesní tým řídí procesy na svém stupni a podřízeným skupinám dává úkoly, které vedou k naplnění cíle. Tyto procesy jsou dále na nižších stupních rozpracovány procesním týmem k řízení procesů na svém stupni. Přitom všechny procesní týmy musí být motivovány k dosažení optimálních výsledků a všechny stupně musí při dosahování dílčích výsledků sledovat splnění konečného cíle.



Obrázek 6 Klasické řízení a procesní řízení

Postupně ustupuje systém plnění striktně daných úkolů nadřízenými bez možností podřízených stupňů samostatně pružně reagovat na vznikající jednotlivé situace. V procesním řízení existují vedle sebe dva systémy řízení (funkční a procesní), což činí řízení organizace složitějším. Charakteristickým znakem "znalostního pracovníka" je, že nechce vykonávat jednoduché činnosti. Jako důsledek těchto skutečností se dále rozvíjí management znalostí (knowledge management). Tento management v sobě koncentruje všechny přínosy procesního managementu a snaží se rozvinout způsob jak vědomostní kapitál pojmenovat, získávat, udržovat a využívat. Jako klíčový se jeví skrytý typ znalostí, který tvoří podstatu managementu znalostí.

Řízení úřadu založené na znalostech, se musí zaměřit na **všeobecné rozvíjení lidského kapitálu,** připravenost pracovníků podávat požadované výkony (způsobilost, kompetence). Rozhodujícími kritérii pro pracovníka v organizaci je zejména odpovědnost vycházející z dovedností a širokých znalostí a **ochota se trvale učit.**

Procesní organizace se snaží organizovat a řídit práci jako ucelený proces, který je dále dekomponován na jednotlivé, vzájemně logicky provázané subprocesy, tzv. strom procesů, které jsou orientovány na výsledek, tj. na hodnotu, kterou přinese úřad pro konzumenta.

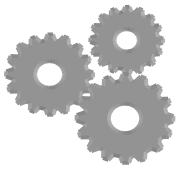
Základní charakteristiky procesní organizace a procesního řízení:

- Jsou identifikovány klíčové procesy a hlavní podpůrné procesy úřadu.
- Každý proces má svého konzumenta, který konzumuje výstup.
- Každý proces má svého vlastníka, odpovědného za optimální průběh a výstupy (nová definice odpovědnosti – za výsledek nikoli za vykonávání činností).
- Pro všechny procesy jsou stanoveny indikátory výkonu (měřitelné cíle).
- Klíčovým indikátorem je spokojenost konzumenta s výstupy z procesu.
- Procesy, které nevytvářejí žádnou hodnotu, se eliminují.

- Procesy procházejí permanentním zdokonalováním = zlepšují se výkonové parametry.

Procesní řízení je charakteristické snahou rozčlenit aktivity v organizaci do systému vzájemně propojených procesů a hmotných či informačních toků mezi nimi. Nejčastěji jsou procesy uspořádány do hlavních (hodnototvorných) procesů a vedlejších (podpůrných) procesů.

5.2.2 Automatizace činnosti



Nejčastější a nejsnadněji proveditelnou optimalizací je přímá podpora nebo dokonce úplná realizace až automatizace procesních aktivit pomocí informačních technologií.

Nasazení IT je vhodné v případech kdy se u procesů nebo dílčích aktivit objevuje:

- vysoká četnost opakujících se úkonů/aktivit a to různé složitosti (od jednoduchých až po složité)
- procesy nebo dílčí aktivity provádějí uchování/vyhledání informací v rozsáhlých archivech/databázích/depozitářích
- procesy nebo dílčí aktivity zpracovávají/transformují/vyhodnocují značné objemy informací

Omezení podpory IT pro plnou automatizaci jsou případy kdy, činnost nebo proces není deterministický (v každém okamžiku lze jednoznačně říci, podle jednoznačných vstupů jaký má být výstup, a to bez možnosti jakýchkoliv variant nebo rozdílných výkladů). Jedná se o případy související s rozhodováním, které nelze jednoznačně popsat, jsou v oblasti, které mohou být víceznačné např. výklad legislativy, soudy, posuzování, vyjádření atd. V tomto případě je nutné od záměru optimalizace touto cestou ustoupit nebo IT zapojit pouze částečně nebo jako před-přípravu nebo pouhou finalizaci (např. sestavení tiskových výstupů).

Při výběru procesů a aktivit k automatizaci pomocí IT je vždy nezbytné zvážit ekonomickou stánku, nebo vyhodnotit pracnost, náklady, prodlevy a střízlivý pohled na přínosy IT řešení.

Identifikace stávající implementace procesů a dílčích částí pomocí IT technologií lze provádět v průběhu procesního mapování nebo při její optimalizaci konkrétního procesu. Drtivá většina procesů se odehrává alespoň částečně za pomoci IT technologií, nebo přímo v prostředcích IT (pracovní stanice).

Proto detailní mapování technologie proběhne až v případě optimalizace zvoleného procesu.

Úzké místo neboli omezení je definováno jako místo s nejmenším průtokem, je to přesně to místo, jehož maximální průtok určuje maximální výstupní výkon procesu nebo agendy.

Pravidlo úzkého hrdla se používá v systémové analýze a můžeme si ho představit analogicky k toku vody v potrubí, který je jen tak rychlý, jak rychlý je tok vody v nejužším místě potrubí. V procesním pojetí pravidlo říká, že hlavní či jiný proces (řetězec) je tak rychlý, jak rychlá je jeho nejpomalejší část (článek řetězu). Úzké hrdlo je v určitém ohledu limitujícím a rizikovým prvkem procesu.

Volné místo – jsou označovány takové funkční místa a aktivity, které mají produktivní kapacitu naddimenzovanou, může se jednat jak o zdroje, tak způsob realizace aktivity.

Při optimalizaci a automatizaci se zpravidla hledají především úzká místa procesů, jejichž identifikace a případné rozšíření vede k zrychlení a vyšší efektivitě procesů.

5.2.3 Narovnání, optimalizace a zrychlení procesů



Optimalizací procesního modelu jsou takové zásahy do toku aktivit, změny způsobu, místa nebo parametrů zpracování procesních aktivit, které vedou ke zlepšení ukazatelů výkonu procesu.

Postup optimalizaci procesního modelu je následující:

1. Volba procesů k optimalizaci
   – vybírají se procesy, kde existuje reálná možnost je změnit z pozice města (nejsou svázány legislativou, správním řádem, nadřízenými orgány, jsou plně v kompetenci města).
   – vybírají se procesy, kde jsou v rámci zpracování procesního modelu identifikovány indikátory potenciálního výskytu úzkých míst, jde především:
      a) Organizační jednotka je přetížena, dlouhodobě jsou hlášeny neúměrné zatížení organizační jednotky (ať už reálné nebo hypotetické)
      b) Výskyt překročení termínů, milníků a rozpočtů.
      c) Proces vykazuje značný rozptyl v kvalitě výstupů (např. odvolání, opětovné projednání, kontroly z nadřízených organizací)
2. Samotná optimalizace zvolených procesů probíhá ve dvou krocích
   a) **identifikace úzkých hrdel v toku procesů** – přetížení v aktivitě/subprocesu, hromadění na jednom funkčním místě
   b) **posílení úzkého hrdla** – které může probíhat několika variantami
      - **oprava parametrů aktivity** – volba jiného způsobu zpracování (např. ICT, sloučení úložišť informací, centralizace listin a dat) => zefektivnění průchodu aktivitou (s přihlédnutím k nárokům na čas + náklady po opravě a náklady na samotnou opravu)
      - **snížení či eliminace prodlev** – identifikace míst "kde se čeká" (např. Mechanické rozdělovníky, přihrádky na zpracování, periodický přenos listin)
      - **změna toku procesů** – paralelizace toku, nalezení jiného toku procesu
      - **změna vlastníků činností nebo změna funkčního místa**
      - **odstranění duplicit** – eliminace opakujících se nebo částečně totožných činností, které nepřináší hodnotu pro výstup

Přičemž je vhodné seřadit úzká místa procesního modelu dle jeho důsledků pro proces, agendu a úřad jako celek. Při optimalizaci se poté začíná od nejslabšího úzkého hrdla a provede se jeho ošetření, se snahou v maximální dostupné míře toto úzké místo ošetřit.Pak se tento postup aplikuje znovu na druhé nejslabší místo. Takto se interaktivně projdou všechna aktuální úzká místa a odstraňují se. Velkou výhodou je flexibilita tohoto přístupu.

Odstraněním jednoho úzkého místa se systém/proces mění a tato změna ovlivňuje další úzká místa. Odstraněním nebo změnou jednoho úzkého místa se důsledek této změny může promítnout do jiných míst procesního modelu, mohou se nová úzká místa objevit, původní úzká místa se mohou výrazně modifikovat nebo dokonce zaniknout.

5.2.4 Efektivní rozkládání zátěže



Při zjišťování procesní zátěže účastníků procesu se postupuje takto:

1. Všechny procesní aktivity, mezistavy u zvoleného procesu se změří jejich celková náročnost – případě se statisticky zpracují do průměru.
   Hlavní sledované parametry jsou:
   - Čas
   - Přidružené náklady – materiál
   - Režijní náklady – rozpočet na organizační jednotku/funkční místo
2. Tyto parametry se musí iterativně ověřit – doporučený počet opakování je min.4x
3. Poté se provede statické vyhodnocení změřených parametrů a provede se stanovení zátěže pro dané funkční místo.

V případě že by mělo dojít k stanovení celkové zátěže napříč procesy u daného funkčního místa je nutné toto měření zajistit u všech procesů v modelu nebo u procesů dotýkajících se organizační jednotky.

Jak praxe ukazuje, nelze celkovou zátěž pracovníka odvodit pouze z participace jednoho nebo více procesů, neboť model nebude nikdy pokrývat všechny aspekty pracovního místa. Vyšší zátěž vede z dlouhodobého hlediska, pokud se jí podaří dosáhnout, ke ztrátě motivace pracovníka, a výraznému nárůstu chybovosti.

5.2.5 Udržitelný rozvoj



Udržitelný rozvoj je takový způsob rozvoje lidské společnosti, který uvádí v soulad hospodářský a společenský pokrok s plnohodnotným zachováním životního prostředí. Mezi hlavní cíle udržitelného rozvoje patří zachování životního prostředí budoucím generacím v co nejméně pozměněné podobě. Je postavený na sociálním, ekonomickém a environmentálním pilíři včetně podpory rovných příležitostí a nediskriminace, která je imanentní součástí rozvoje veřejné správy v České republice. Úřad reprezentuje výkon veřejné správy a tak ze své podstaty musí významně přispívat k tomuto cíli.

Vhodné veřejné služby také napomáhají ekonomickému rozvoji spravované oblasti, neboť komerční subjekty nejsou tolik zatěžovány režijními náklady na obsluhu legislativních nároků na ně kladených.

Rozvoj úřadu je cíleně zaměřen na podporu udržitelného rozvoje a podporuje ho snižování administrativní zátěže a odstraňováním překážek v komunikaci občana s veřejnou správou.

5.2.6 Informační management

V nové filozofii managementu se myšlenka informačního managementu vyvinula jako jedno z nových maxim managementu. Informační práce už není jen úkolem vysoce specializovaného odborného personálu, je možné na ni nahlížet jak na pravý úkol managementu. Jeden z podstatných organizačních cílů, za který je management odpovědný, je proto určitý styk s informací uvnitř pracovního procesu organizace.

Informační management integruje tedy lidi, technologie a věci, při čemž teprve smysluplné spolupůsobení dá vzniknout pravému informačnímu a komunikačnímu chování celé organizace. Čím je větší počet komponentů a čím větší je jejich rozmanitost, tím se lépe zajistí jejich spolupůsobení. Tím se dostává do popředí integrační funkce informačního managementu.

Informační management lze chápat jako činnost pro podporu získávání, zpracovávání, zprostředkovávání a uchovávání informací uvnitř úřadu. Informační management se dá také interpretovat jako úkol vedení úřadu. Podle tohoto pojetí se informační management nedá odtrhávat od procesu vedení úřadu.

Informační management tak vede k rozvoji požadavků na spojení technologií a způsobu výkonu agend. Tento expertní přístup zlepšuje využití potenciálu moderních technologií, např. ICT.

5.3 Formulace vize

V rámci analytických setkání a diskusí realizačního týmu byla formulována základní vize rozvoje úřadu včetně základních atributů, kterými se chce úřad charakterizovat ve své budoucnosti. Jde o hodnoty (obvykle exaktně neměřitelné), které úřad uznává jako pilíře své činnosti, a které vytváření základ pro formulování vize.

Veřejné služby reprezentované městským úřadem fungují maximálně vstřícně, využívají moderní trendy v řízení, jsou transparentní a dávají občanovi k dispozici maximum informací, aby se mohl podílet na tvorbě komunální politiky nikoliv jako pasivní, ale aktivní a uvědomělý účastník procesu. Výsledkem činnosti městského úřadu tak bude příspěvek ke zvyšování kvality života ve spravovaném území.

Městský úřad ve svém vnitřním fungování šetří čas a náklady, uplatňuje zásady procesního řízení, aby mohl efektivně a pohotově reagovat na potřeby občanů města Hulína. Jeho činnost je podporována v maximální možné míře moderními informačními prvky a jsou důsledně uplatňovány zásady eGovernmentu. Služby úřadu jsou realizovány účelným a hospodárným způsobem naplňujícím očekávání klientů úřadu.

V rámci etických stránek svého jednáním buduje svoje služby na klíčových hodnotách, jako jsou respekt k lidem, vysoká odborná úroveň, dostupnost informací a otevřenost. V rámci komunikace se bude vždy prosazovat nediskriminační a transparentní přístup ke spokojenosti občanů, ale zároveň naplňování zákonných povinností.

Z pohledu veřejných služeb městský úřad Hulín preferuje profesionálně zdatné, osobnostně vyzrálé a kompetentní úředníky, kteří svým přístupem vždy vytváří v rámci možností optimální řešení. Za tímto posláním se vytvoří funkční systém postavený na zodpovědných a zkušených řídících pracovnících, kteří vytvoří motivační prostředí pro všechny zaměstnance úřadu. Ve vztahu k úředníkům vytváří perspektivu kariérního růstu v rámci pracovního poměru a zajišťuje vhodné a příjemné pracovní prostředí.

V rámci svých partnerství je úřad dobrým a spolehlivým partnerem vůči všem lidem a organizacím, se kterými spolupracuje. Prostřednictvím svých dobrých vztahů usiluje o udržitelný rozvoj svěřeného území.



Klíčovými hodnotami městského úřadu jsou:

- Vstřícnost
- Otevřenost
- Hospodárnost
- Profesionalita
- Modernost

5.4 Prioritní oblasti

5.4.1 Efektivita



Klíčovou otázkou efektivity je využívání vhodných nástrojů. Potenciál takových nástrojů v samosprávě není tak využíván, jak by mohl být. Pro město samotné to znamená snížení komfortu veřejné služby. Pro občany tak bude zlepšena situace s ohledem na administrativní zátěž a projekt tak podpoří definované cíle z centrálních strategií. Tímto dojde ke zvýšení transparentnosti veřejné správy spolu s její standardizací. Sama standardizace přináší značné omezení jednak korupčního chování a na straně druhé prakticky anuluje riziko diskriminace. Efektivita znamená nejen vysoký výkon, ale i účelné zacházení s prostředky pro správu svěřeného území, proto je hlavním cílem této oblasti optimální výkon nutných činností.

Efektivita je postavena na principu 3E (z angličtiny), tj.

- **Hospodárnost** – vztahuje se k nákladům na zdroje pro spotřebovávané vstupy. Metriky hospodárnosti se používají k posouzení, zda za pořízení nezbytných zdrojů je placena odpovídající cena.
- **Účinnost** – účinnost představuje vztah mezi vstupy a výstupy, je poměrem dosažených výstupů ke spotřebovaným vstupům. Účinnost je výrazem dimenze „dělat věci správně" a ukazuje na výkonnost ve smyslu způsobu, jakým je činnost uskutečňována.
- **Účelnost** – je výrazem míry jakou produkované výstupy vedou k očekávaným výsledkům. Metriky účelnosti se zaměřují na sílu vztahu mezi provedenou intervencí a dosaženým výsledkem. Účelnost je výrazem dimenze „dělat správné věci" a ukazuje na výkonnost ve smyslu volby činnosti, která je uskutečňována.

Cílem je zabezpečit neustálé zlepšování výkonu státní správy a samosprávy a zvyšování výkonnosti při zabezpečování jednotlivých agend. Oblast zajistí výkon průběžné optimalizace řídících procesů a objektivního hodnocení výkonnosti úředníků v rámci svěřených úkolů.

5.4.2 Klientský přístup



V rámci klientského přístupu bude úřad budovat vztahy v rovině:

•Úřad – partnerská organizace
•Úřad – občan
•Úřad – zaměstnanec

Hlavní zásadou je, že úřad je správní institucí, vytvořenou za účelem poskytovat veřejnosti i institucím kvalitní služby, resp. vykonávat správní činnosti v zákonem stanoveném rozsahu a v rámci samosprávy si počínat jako řádný hospodář. Zároveň je také nutné vzít do úvahy, že úřad reprezentuje veřejnou moc, a proto si musí počínat vždy striktně podle zákona, eticky a s respektem k lidské důstojnosti. Tyto možnosti jsou realizovatelné jen s týmem vysoce kvalifikovaných a motivovaných odborníků. Vysoká odbornost výkonu je tedy naprosto klíčová s ohledem na zásahy do spravovaného území.

Hlavním cílem je zvyšování orientace na přátelské, vstřícné veřejné služby a s tím spojená kvalita a výkonnost správních činností se zaváděním příkladů dobré praxe.

5.4.3 Otevřenost a transparentnost



Transparentnost je průhledné a veřejně přístupné jednání úřadů, které snese objektivní přezkoumání. Transparentní znamená především otevřenost v jednání a to, že vstupy mají jasně definovaný výsledek a klient úřadu vždy ví, jakou službu má dostat. Úřad v rámci své činnosti odbourává zbytečné administrativní nároky, je přístupný a transparentní včetně svých organizací.

Cílem je efektivní komunikace směrem ke klientům, ale především k samosprávě, která reprezentuje občanskou veřejnost, neboť činnost úřadu spočívá především v naplňování kompetencí správního orgánu, přičemž výkon této správy musí být kontrolován veřejností.

Cílem je zefektivnění, zvýšení transparentnosti činnosti úřadu a přístupnosti služeb pro široké spektrum uživatelů, kteří jej potřebují. Dalším cílem je budování pozitivního obrazu úřadu jako nositele veřejné moci.

5.5 Strategické cíle

5.5.1 Komunikace

Komunikací se myslí zejména výměna nebo řízené sdílení informací mezi jednotlivými úseky úřadu, jejich zachování a dohledatelnost. Výměna informací mezi jednotlivými účastníky je dána obecně potřebami projektů nebo rutinními úkoly. Nezastupitelnou roli v tomto procesu hrají informační technologie v rámci vytváření prostoru pro sdílení informací, identifikace identity účastníka a údržby komunikační infrastruktury.

Základní ukazatele plnění cíle:

- Rutinní úkoly jsou optimálně automatizovány
- Informace jsou ukládány na komunikační platformu
- Je plně využívána báze znalostí
- Úkoly jsou plynule plněny i při předávání mezi odbory
- Jsou vyjasněny kompetence při plnění projektů nebo úkolů

Pro rozvoj úřadu je komunikace naprosto klíčová prioritní oblast, protože komunikace tvoří samu podstatu činnosti úřadu.

5.5.2 Koordinace a sdílení procesů

Centralizací se rozumí především spojení opakovaně vykonávaných rutinních činností do jednoho místa, které bude specializováno na daný úkol. Jedná se zejména o činnosti, které jsou opakovatelné nebo nezávislé na typu organizace. Typickým příkladem jsou například služby podpory ICT. V rámci centralizace však bude maximálně zachována iniciativa pracovníků, a to především vyhodnocováním zpětné vazby na vykonávanou činnost. Centralizace na případné specializované pracoviště nebo virtuální strukturu musí vést k vyšší efektivitě zpracování rutinních úkolů napříč úřadem.

Základní ukazatele plnění cíle:

- Specializované pracoviště neznamená navýšení personálních kapacit
- Existují šablony pro výkon rutinních úkolů
- Postupy, které jsou vymyšlené, se efektivně sdílí – společná znalostní báze
- Dochází ke koordinaci procesů s organizacemi města
- V rámci podpůrných procesů jsou definovány společné procesy, které je možné sdílet

Koordinace a sdílení procesů vede k úspoře veřejných prostředků, lepšímu řízení kvality a ke zvýšení efektivity činnosti úřadu.

5.5.3 Maximalizace využití personálních kapacit

Vzhledem k ekonomické situaci dané napjatými veřejnými rozpočty je nutné v organizaci při doplňování lidských zdrojů vždy zohlednit reálnou ekonomickou situaci. Je tedy nutné vykročit cestou úspor a ta vede skrz maximalizaci využití stávajících personálních kapacit. Tyto kapacity je však nutné využívat tak, aby nedošlo k jejich přehlcení a tím pádem k neplnění základních úkolů, ke kterým jsou tyto zdroje určeny. Maximalizace lze dosáhnout tak, že jednotliví pracovníci budou motivováni k vyššímu pracovnímu výkonu nejenom finančními pobídkami, ale také osobní motivací.

Zaměření se na maximalizaci znamená především práci v následujících oblastech:

- Zabránění odchodům klíčových lidí anebo minimalizovat následky jejich odchodu.
- Motivační systém k vyššímu pracovnímu výkonu
- Pochvaly za dobře vykonanou práci
- Školení jako nástroj k rozšíření znalostí jednotlivých pracovníků
- Optimalizace struktury a kapacit zaměstnanců

Základní ukazatele plnění cíle:

- Je důsledně předáváno know-how
- Existuje znalostní báze, do které je know-how ukládáno
- Je vytvořen srozumitelný motivační systém
- Došlo ke zvýšení výkonu organizace za stejných nákladů
- Jsou systematicky využívána školení pracovníků
- Školení jsou zaměřena na potřeby jednotlivých pracovníků

Do svých personálních kapacit vložil úřad značné prostředky, a to nejen finanční, proto je nutné optimální využívání znalostí a možností pracovníků úřadu.

5.5.4 Hospodárný výkon činností

Hospodárný výkon činností spočívá mimo jiné také v optimalizaci ekonomických procesů. Tyto procesy se vyznačují snadnou měřitelností a rychlou porovnatelností výkonu. Ekonomika je oblast podobně jako ICT, která prostupuje celým úřadem. Na jednotlivé aktivity je možno přiřadit analytické účty, které podle reálných nákladů jsou schopny zpětné vazby do procesů. Výsledky takového měření musí podporovat vhodně designovaný informační systém, který je schopen řídící struktuře sdělit informaci ohledně nákladovosti činnosti a zda dochází k zamýšlené úspoře.

V rámci manažerského informačního systému budou sledovány průniky procesů a analytiky z ERP systémů, které tak dávají ucelený obraz o situaci úřadu jako celku a umožňují přesné a objektivní zhodnocení situace, ve které se úřad nachází.

Základní ukazatele plnění cíle:

- Existuje manažerský informační systém
- Je jediný zdroj finanční pravdy v rámci úřadu
- Existuje vhodný agendový informační systém, který dodává podklady do MIS
- Ekonomická rozvaha je součástí vzniku důležitých rozhodnutí
- Procesy jsou měřitelné z hlediska nákladů
- Existuje jednotná metodika práce s doklady a to jak v papírové, tak v elektronické formě
- Rozpočet je možné predikovat na základě dat z minulých let
- Analýza výkonnosti je možná na základě shodných dat

Hospodárný výkon činností je nutným strategickým cílem s ohledem na povinnost počínat si jako řádný hospodář a šetřit veřejné prostředky.

5.5.5 Využívání externího financování

V rámci dotačních titulů spolufinancovaných z ESR, ERDF, státních a krajských fondů je možno nalézt takové, které jsou určeny k podpoře místní samosprávy a jejich projektů. Tyto projekty pak lze účinně využít pro potřeby úřadu nebo spravovaného města a docílit tak úspory prostředků z rozpočtu dotčeného města. Spolufinancované aktivity také podporují projekty, které by město v současné ekonomické situaci nebylo schopno financovat samostatně nebo by je nerealizovalo vůbec.

Tento cíl je však plně závislý na tom, jaké výzvy budou vypsány z centra s malou možností ovlivnění zaměření dotace.

Základní ukazatele plnění cíle:

- Je znám postup vyhodnocení pro přijetí nebo zamítnutí výzvy
- Postup pro zpracování žádosti je znám nebo existuje kontakt na specializované firmy
- Je stanoven optimální rámec spolufinancování výzev

Základním plněním tohoto cíle je zajištění vícezdrojového financování aktivit veřejné správy. Tento cíle podporuje zlepšování komfortu veřejných služeb pro občana.

5.5.6 Služby elektronické komunikace – eGovernment

Pojem „e-government" se chápe jako transformace vnitřních a vnějších vztahů veřejné správy a to pomocí využití ICT. Cílem je optimalizovat interní procesy tak, aby poskytování služeb veřejné správy bylo rychlejší, spolehlivější a levnější. Hlavním cílem je tedy zvýšení výkonnosti státní správy i samosprávy. Totéž si pokládá za cíl i Evropská komise, která chce zajistit interoperabilitu služeb e-governmentu na celém území Evropské unie.

Měla by pak platit zásada, že údaje, které již jednou fyzické nebo právnické osoby některému orgánu veřejné správy poskytly, nebudou vyžadovány znova. Cílem je, aby byl u co nejvíce agend veřejné správy umožněn přístup on-line způsobem, přičemž se neruší tradiční formy poskytování služeb občanům. Město musí být připraveno přijímat přes centrální vstupní bod dokumenty a informace tvořené jinými institucemi.

Základní ukazatele plnění cíle:

- Elektronická forma komunikace je maximalizována
- Podklady, které jsou poskytnuty jednou, není nutné poskytovat podruhé
- Město je plně připraveno na elektronickou komunikaci vůči:
- veřejnosti
- jiným úřadům
- interně
- Strukturovaná i nestrukturovaná data jsou uspořádána tak, aby se dostala správná informace ve správný čas na správné místo
- Se všemi institucemi je možno komunikovat elektronickou cestou
- Žádné dokumenty fyzicky neputují mezi úřadem a okolím (pokud to nevyžaduje zákon)
- Město optimálně využívá aplikací nabízených jinými institucemi (např. kraj)
- Probíhá výměna myšlenek mezi institucemi

Cílem je umenšit nároky na přístupnost úkonů vykonávaných v rámci agend tak, aby byl maximálně využit potenciál moderních technologií. Tento cíl a jeho rozvoj je naplňován informační strategií.

5.5.7 Osobnostní rozvoj zaměstnanců

Vzdělaná organizace je taková, v níž se jednotlivci a z nich složené týmy jako celek neustále vzdělávají a společně se podílejí na tvorbě, přenosu, využívání znalostí a dovedností, aby dosáhli neustálého zlepšování a dynamických výhod plynoucích z postavení organizace. V takové organizaci je pak duch spolupráce naprosto přirozený a všichni zúčastnění od politické reprezentace po referenty chápou veřejnou službu jako svůj společný cíl k předání regionu svým potomkům ve stále lepším a lepším stavu. Všichni se pak společně podílejí na tvorbě cílů a jejich plnění.

Kvalitní vzdělávání zaměstnanců v používání nových postupů, ve změnách pracovní náplně funkčních míst a ve změnách směrnic úřadu a předpisů je předpokladem úspěšné realizace každé větší změny v organizaci.

Vzdělání nutně musí znamenat totéž jako uplatnění vzdělání. Spíše než neustálými a opakujícími se školeními by se zaměstnanci měli vzdělávat praktickými zkušenostmi, fyzickou účastí na výkonu zlepšování v rámci jednoduché deklarace, že dobrá organizace dělá to, co má dělat. Jinými slovy plní svoje vize a poslání, které definuje strategie rozvoje města.

Základní ukazatele plnění cíle:

- Je systematizováno vzdělávání úředníků
- Vzdělávání je zaměřeno na komplexní rozvoj, ne jen na rozvoj znalostí souvisejících s výkonem odborné činnosti (např. komunikační dovednosti, etické aspekty práce apod.)
- Existence vzdělávacího plánu pro zaměstnance
- Jsou dány možnosti k uplatnění vzdělání v kariéře úředníka

Cílem je optimalizovat pracovní proces, který je mechanismem pro dosažení výsledků a na jeho vyladěnosti závisí kvalita služby a naplnění poslání úřadu. Práce tedy musí být chápána jako služba určená klientům produkovaná vzdělanými a motivovanými lidmi.

5.5.8 Standardizace výkonu a řízení kvality

Primární cíle jakékoliv snažení jsou limitovány ve třech rovinách, které ovlivňují vnímání jakéhokoliv výkonu v rámci úřadu a to:

- Provedení služby
- Náklady služby
- Kvalita služby

Z primárních cílů musí být vždy nejpřednější kvalita před ostatními faktory. A to především z důvodu, že bez ohledu na nízké náklady nebo podmínky poskytování služby, je nutné zachovat kvalitu služby tak, aby občanům přinášela přidanou hodnotu. Management musí být schopen v rámci svého týmu motivovat pracovníky k výkonu v rámci plné kvality, neboť dodatečné náklady jsou to nejdražší pro rozpočtovou organizaci. Cílem takového kvalitativního managementu je vytýčit základní metriku pro měření dosahování kvality. Hlavními prioritami musí být zachování kvality služeb při přiměřených nákladech.

Základní ukazatele plnění cíle:

- Existují standardizované postupy pro výkon agend
- Je systematizováno sledování a řízení kvality práce
- Jsou zavedeny cykly zlepšování

Řízení kvality práce a jeho standardizace má zásadní dopad na vnímání veřejné správy a její činnosti. Řízení kvality tak musí být jedním ze strategických cílů.

5.5.9 Neustálé zlepšování

Současnost se vyznačuje stále větší mírou změn s vyšší intenzitou i rychlostí, která neustále vzrůstá. Aby úřad v takovém prostředí obstál a mohl vyhovět stále vyšším nárokům kladených na veřejnou správu, musí usilovat o neustálé zlepšování kvality řízení a prováděných činností. Všudypřítomná změna však vnáší do všech rozhodovacích procesů prvek nejistoty a proto je nutné jako dosud vždy zohledňovat v řešení stávajících problémů investiční schopnosti města.

Z primárních cílů musí být vždy nejpřednější kvalita před ostatními faktory. A to především z důvodu, že bez ohledu na nízké náklady nebo podmínky poskytování služby, je nutné zachovat kvalitu služby tak, aby občanům přinášela přidanou hodnotu. Management musí být schopen v rámci svého týmu motivovat pracovníky k výkonu v rámci plné kvality, neboť dodatečné náklady jsou to nejdražší pro rozpočtovou organizaci.

Předpokladem pro proces trvalého zlepšování je monitorování, analyzování a stanovení opatření k nápravě, jejich realizace a vyhodnocení jejich účinnosti. Jako zdroje pro zlepšování je využíváno hodnocení politiky a cílů jakosti, výsledky auditů, analýzy údajů z různých odborů, uložených nápravných a preventivních opatření a výsledky monitorování výkonů.

Základní ukazatele plnění cíle:

- sledování výkonnosti a výsledků obdobných organizací – benchmarking
- vyhodnocování neshod a neefektivních činností
- vyhodnocení externích vlivů jako jsou změny zákonů, norem apod.
- sebehodnocení – může být prováděno např. formou sebehodnotící zprávy CAF

Cílem je dosahování neustálého zlepšování výkonu správních činností bez ustrnutí na místě a z něj vyplývající stagnaci.

5.5.10 Mediální obraz úřadu

Pozitivní propagace praxe dobré správy je zaměřena na komunikaci a zlepšení vztahu s veřejností. Zlepšení vztahů s veřejností musí být strategický cíl jakékoliv veřejné správy, neboť jejím posláním je správa věcí veřejných pro obecné blaho. Klíčovým zájmem jakéhokoliv vztahu s veřejností tedy musí být kvalita služeb a její publicita. To znamená, že základní vztah mezi kvalitou a strategií je především v jejich synergii, nemůže být důvěryhodná strategie rozvoje, pokud úřad nezvládá své každodenní úkoly.

Základní ukazatele plnění cíle:

- Úřad informuje o své práci veřejnost
- Komunikace a propagace dosažených výsledků je systematizována
- Jsou využívány sociální sítě
- Občané jsou informování o činnosti úřadu
- Oddělené kultury mimo úřední činnosti

Cílem je posilovat pověst městského úřadu jako úřadu politicky nezávislého, důvěryhodného, otevřeného, transparentního a komunikativního, zajistit jednotnost poskytovaných informací, efektivní publikaci dosahovaných výsledků činnosti úřadu.

5.5.11 Respekt k pracovním, sociálním a etickým aspektům činnosti

Pracovníci musí být obeznámeni s tím, kde jsou právní a etické hranice používání postupů v ochraně know-how úřadu a jaké důsledky bude mít nekvalifikované nebo nedbalé jednání. Platí zásada, že každý pracovník je osobně odpovědný svému nadřízenému za dodržování, respektování těchto cílů a přidělené odpovědnosti za ně nelze delegovat. Zejména

tehdy, plánují-li se rozsáhlé změny v práci směrem k vyšší kvalitě, je třeba dopředu rozmyslet a naplánovat působení na zaměstnance. Management úřadu musí pracovníkům jasně sdělit, proč jsou změny nutné. Zlepšení a standardizace má i pozitivní etický dopad, protože umožňuje snazší objektivní kontrolu práce pracovníků.

Cílem je realizovat přístup úřadu k naplnění jednotlivých zásad stanovených normami, platnou legislativou a užívat postupy tak, aby:

- byla schopna poskytovat služby splňující požadavky občanské veřejnosti
- byla schopna zvyšovat spokojenost veřejnosti
- definovat činnosti a vazby mezi nimi, umožnit jejich zlepšování
- naplnit aplikovatelné požadavky zákonů a předpisů

Základní ukazatele plnění cíle:

- plnit požadavky na veřejnou službu v souladu s danými etickými normami
- plnit požadavky zainteresovaných stran
- vytvářet dobré pracovní prostředí pro své zaměstnance
- udržovat a zvyšovat úroveň efektivity výkonů
- zkvalitňovat úroveň řízení úřadu i v měkkých metrikách
- plnění příslušných efektivních právních předpisů a dalších požadavků, které jsou na úřad kladeny nebo k jejichž plnění se úřad přihlásil

Cílem této oblasti je mít pověst spolehlivého úřadu s vysokým morálním kreditem, pro který nejsou tyto aspekty pouhou prázdnou proklamací.

5.5.12 Motivace pracovníků

Řízení lidských zdrojů je významnou součástí řízení úřadu, je každodenní součástí práce všech manažerů. Lidé jsou považováni za klíčový zdroj úřadu, za její nejcennější bohatství a zdroj konkurenční výhody, který umožňuje efektivně dosahovat cílů úřadu. Charakteristickým znakem řízení lidských zdrojů jako nejpokročilejší koncepce personální práce v organizaci je uvědomění si strategického významu lidských zdrojů a celkové zaměření na strategické řízení a plánování. Díky pozitivní motivaci zaměstnanec organizace sdílí její hodnoty, přijímá je v pracovním smyslu za vlastní a podílí se na rozvoji etických hodnot spojených s výkonem pracovní činnosti.

Základní ukazatele plnění cíle:

- Existence systému pro hodnocení zaměstnanců
- Motivace k aktivitě a práci pro město
- Systematizace sběru zlepšovacích návrhů a jejich uplatňování
- Veřejné pochvaly za zlepšování a přínos organizaci

Cílem motivace je pracovník, který se aktivně účastní práce úřadu. Zaměstnanec se cítí být pozitivně motivován ke své práci, vidí v ní smysl a má chuť se aktivně podílet na rozvoji úřadu, kterou vnímá jako svou.

5.6 Sestavení informačního modelu

Úkolem informačního modelu je podávat organizaci informace o své činnosti tak, aby její řízení bylo racionální a efektivní. Informační model úřadu musí vycházet z faktu existence informačního systému, do kterého již byly učiněny nemalé investice. Tyto investice je potřeba zachovávat a maximálně využít jejich přínosu, který se od nich očekává.

Pod "organizačně propojeným jednáním" se proto zde rozumí jednání pracovníků organizací. Toto jednání má být jednáním racionálním a cílevědomým, které je většinou vedeno

principem ekonomické racionality i účelové racionality. Aby toto jednání mohlo být racionální, potřebují jednající racionalizační základy. Racionalizační základy jsou informace a vědomosti. Informace a vědomosti se dají v tomto smyslu chápat jako racionalizační základ organizačně propojeného jednání.

Důležitým cílem informačního managementu je zajistit, že účastníci budou vědět to, co musí vědět, aby jednání vedlo optimálně k cíli. Cíl a funkce specialistů informační činnosti je poskytnout co nejrychleji a nejlépe jiným pracovníkům úřadu informaci potřebnou jako základ racionalizace.

Další s tím spojený cíl v této souvislosti je využívání externích zdrojů poznatků. U informačního managementu jde nejen o to, aby byly zpracovány a dány k dispozici informace interní (informace chápána jako poznatek relevantní pro jednání). Také získávání informací z externích zdrojů je důležité. Zvláště odborné informace z organizačně externích pramenů jsou důležitým zdrojem. Využitím externích zdrojů se rozumí využívání světové informační nabídky zejména produkty a služby jako odborné publikace, on-line služby nebo služby profesionálních informačních středisek (např. poradenské firmy pro podnikání). Velmi relevantní může být také využití jiných pramenů v nejširším smyslu. Musí být vytvořeny formy, pomocí nichž lze externě získané informace kvalitativně zpracovat, rozdělit a vytvořit podmínky pro využívání.

V moderním řízení se prosazuje stále zřetelněji, že informace představuje určitou formu jednání. Proto se také obvykle hovoří o "informačním jednání". Získávání nebo zpracovávání informací je sociální forma jednání. Určitý podíl je v kancelářské a správní činnosti jakož i v oblasti výzkumu a vývoje informační a komunikační činnosti. Cílem informačního managementu je efektivně organizovat informační jednání. Protože informační jednání je důležitou formou organizačního jednání, musí být podpořeny klasické funkce managementu:

- plánování,
- řízení,
- kontrola,
- organizace.

Profesionální informační činnost má důležitý cíl: potřebné odborné, empirické a faktové poznatky získat, organizovat (ve smyslu systematizovat, uspořádat, ukládat a komunikovat) a konečně zprostředkovat uspokojování dotazů. Tyto cíle vyžadují výběr odpovídajících technik prezentace poznatků.

Odborné a faktové poznatky jsou v mnohých případech publikovány v dokumentech. Zpřístupnění těchto poznatků znamená z "klasického" informatického pohledu dát k dispozici dokumenty, nebo přinejmenším jejich signatury. Z moderního pohledu se nabízí také nová možnost – poznatky uložit a zpřístupnit. V zorném poli zde přirozeně stojí elektronická média, na nichž jsou poznatky ve formě dat prezentovány elektronicky.

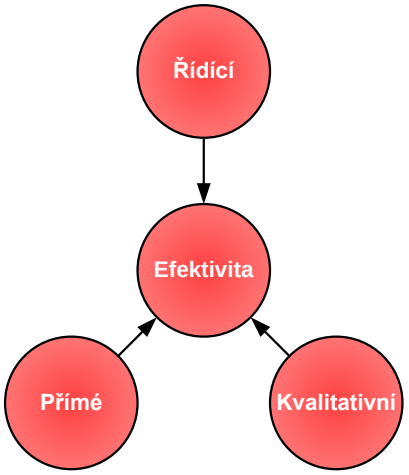
Vedle zprostředkování poznatků za pomoci klasických nebo elektronických služeb je v podnikové sféře rozhodující interpersonální zprostředkování informací nebo poznatků. Moderní manažer hraje roli zprostředkovatele poznatků, pro jejichž zvládnutí musí získat speciální odborné kompetence. Může si klást za cíl zlepšení interpersonálního zprostředkování informací ostatních. Také může interpersonální komunikaci poznatků v podniku podpořit organizačně a technicky.

Informační činnost je organizována z jiného počátku. V centru stojí využití racionalizačního potenciálu moderních informačních a komunikačních technologií pro organizaci. Cílem profesionální informační činnosti je vývoj a péče o informační systémy, které podporují a zefektivňují kancelářskou a správní práci.

5.7 Určení procesů úřadu pro reengineering

Organizace jako je městský úřad vykonává množství procesů, které ne vždy probíhají v souladu se strategickými cíli úřadu, a proto je nutné nalézt vhodné procesy pro znovu nastavení.

Tyto způsoby optimalizace mají svůj původ ve výrobních společnostech, ale jsou schopné pomoci i v rámci veřejné správy.



V rámci hledání optimálních procesů se uplatňují zejména následující hlediska efektivnosti:

- Do konce 70. let se od zavádění procesního řízení očekával přímý efekt úspor materiálu, pracovníků, apod. Hovoří se o nahrazovacích procesech, které mají přímé a dobře vyčíslitelné přínosy.
- V 80. letech se od zavádění procesního řízení očekávalo kromě úspor i zvyšování produktivity, flexibility a kvality výrobků či služeb. Zde se jedná o doplňkové procesy přidávající hodnotu výrobkům, službám.
- Od 90. let očekáváme od procesního řízení zásadní vliv na klíčové činnosti a jejich změnu (reengineering) spolu s vytvářením nových příležitostí ke zlepšování veřejné služby. Hovoří se o inovačních procesech, které mají nepřímé a velmi obtížně vyčíslitelné přínosy.

Významným ukazatelem úspěšnosti řízení úřadu je spokojenost veřejnosti, je-li spokojená, je ochotna prohlásit systém za efektivní. Proto je pro zajištění efektivnosti řízení potřeba naslouchat očekávání. Očekávání by měla být optimistická, ale reálná, měla by být výsledkem dohody mezi veřejností a politickou reprezentací. Společným jmenovatelem neúspěšného řízení jsou většinou nesplněná očekávání.

Procesně definované aktivity by měly být vyhodnocovány ve smyslu efektivity využití zdrojů a míry dosažení předpokládaných přínosů a cílů v poměru k vynaloženým nákladům. Vzhledem k nekomerční povaze fungování městského úřadu je vyčíslení výnosů a nákladů komplikovanější než u podnikatelských subjektů. Často se používá tzv. koncept TCO, který pokrývá celkové náklady provozu, tedy nejen samotné implementace řešení. Ekonomickou výhodnost lze posuzovat i podle klasických ukazatelů finančního řízení uplatňovaných v projektech veřejné správy jako například:

- Návratnost investice ROI – rozdíl mezi výnosy a náklady vztažené k objemu zapojeného kapitálu; výsledek se porovnává s úrokovou mírou nebo s požadovanou mírou výnosnosti investice zohledňující míru rizika investice.
- Ekonomická přidaná hodnota EVA – výnosy snížené o explicitní i implicitní náklady, tedy například i o náklady na kapitál opět se zohledněním rizika.

Skupiny a jejich typické vstupy do reengineeringu procesů:

- Vedení – vrcholový management sleduje organizaci prostřednictvím čísel, tedy nákladových charakteristik, a dále se snaží podle možností a mantinelů plnit politický program. Vedení je především zodpovědné za nastavení měřítka efektivity.
- Zákonodárci – řídí stát pomocí nařízení závazných pro všechny občany či osoby pobývající na území ČR. Legislativní trend je řízen pomocí demokratických voleb.
- Veřejnost – veškerá veřejná služba je motivována naplnit očekávání veřejnosti s ohledem na politický program vybraný v demokratických volbách.

- Odbory – jednotliví referenti z funkčních celků na základě své pracovní zkušenosti navrhují změnu zavedených pracovních postupů vedoucí ke zlepšení podle měřítek efektivity.

Pro rozhodování jsou klíčové následující vrstvy vstupů:

- Potřeby – vrstva zahrnuje souhrn potřeb jednotlivých zúčastněných osob v rámci všech procesů.
- Náklady – celkový souhrn nákladů na změnu a jejich umenšení pomocí optimalizace. Suma vložených nákladů musí odpovídat finančním možnostem úřadu.
- Očekávání – osoby zúčastněné v rámci optimalizace mají svá očekávání výsledků a objektivní kritéria musí potvrdit jejich naplnění. Cílem je, aby očekávání byla v rozumném poměru ke skutečnému přínosu.
- Zdroje – finanční, lidské a materiálové zdroje úřadu, kterými je optimalizace limitována pro investice do zlepšování.

Při různorodosti a komplikovanosti činností samosprávních celků se dá očekávat vzrůstající tlak na vyhodnocování nákladů v souvislosti s výkonem konkrétních činností a v souvislosti s měřením kvality těchto činností. Proto je vhodné vyřešit tyto kapitoly strukturovaným sledováním příjmů a výdajů, a to nejen ve vztahu se strukturou výdajů, ale i se strukturou příjmů ve formě vlastních příjmů, státního rozpočtu, grantů EU atp.

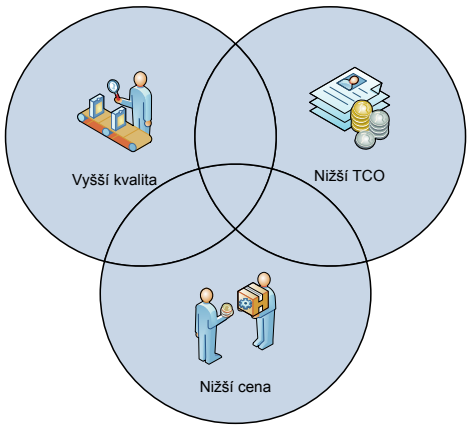
Návrh nových procesů je vytvářen v úzké spolupráci s nejvyšším vedením úřadu reprezentované. Základní faktory, které je nutné bezpodmínečně respektovat při návrhu procesů, jsou uvedeny v tabulce níže.

Tabulka 15 Popis faktorů pro návrh nových nebo obměněných procesů

Faktor	Popis
Eliminace redundantních činností	Redundance znamená informační nebo funkční nadbytek, například větší množství informace, prvků nebo zařízení než je nezbytné. Cílem eliminace redundance je omezení efektu přetížení informacemi nebo jejich nedostatku. K vykonání procesní činnosti musí být zajištěn tok informací tak, aby byly tyto pohromadě v daný čas na správném místě.
Eliminace duplicitních činností	Eliminace duplicitních činností je omezení výkonu téže věci několika zdroji, ukládáním téže informace na různá místa bez přidané hodnoty. Například uložená informace na dostupném úložišti má přidanou hodnotu právě v oné dostupnosti pro uživatele. Duplicitní činnosti jsou největším zdrojem plýtvání nákladových položek.
Automatizace	Automatizace činnosti vyžaduje předání rutinní práce do gesce informačního systému, který danou činnost vykoná automatizovaně, tj. bez zásahu obsluhy. Obsluha tak pouze kontroluje vstupy a výstupy automatizovaného procesu.
Standardizace	Standardizace definuje standardy, v ČR častěji pod termínem normy, které jsou publikované postupy vytvořené na základě dohod a zahrnující specifikace nebo jiná přesná kritéria důsledně uplatňovaná jako pravidla, směrnice nebo charakteristické definice, které zaručují, že materiály, produkty, procesy a služby splní své poslání.

Viditelný efektem nových procesů jsou znatelné úspory kapacitních a finančních nákladů, či další úspory v rámci společných nákupů a sdílení služeb.

5.8 Možnosti outsouringu



Možnosti outsourcingu spočívají v efektivitě vynakládaných prostředků. Jedná se tedy především o finanční veličinu. Nezbytnou podmínkou outsourcingu je i správná definice provozních výkonů, služeb a jejich parametrů, které slouží k měření kvality za srovnatelné prostředky. Hlavním parametrem pro rozhodování o outsourcingu je jeho externí cena a interní cena služby.

Srovnáním cen u poskytovaných služeb se získá podklad pro rozhodnutí, zda kapacity na danou oblast nakoupit mimo prostředí organizace. Do hry pochopitelně vstupuje také možnost outsourcingu zdrojů z dotačních titulů vyšších územně správných celků. Nakupování externích zdrojových kapacit je velmi progresivní metoda tvorby úspor, které neznamenají pouhé škrty.

Outsourcing v podmínkách městského úřadu nemusí být nutně omezen pouze na čerpání zdrojů z komerčních organizací, ale může být zaměřen dovnitř vůči jednotlivým příspěvkovým organizacím jako například společná správa či nákup služeb. Outsourcingová organizace pak může mít formu externí organizace, která je zřizovaná městem, ale vždy musí vést k celkové úspoře prostředků.

Základní prvky, jak poznat, zda outsourcing je pro organizaci vhodný nebo ne, jsou definovány základním srovnáním:

- TCO (Total Costs of Ownership, tj. celkové náklady vlastnictví) a náklady na pořízení outsourcingu.
- Míra kvality služby, kterou je si organizace sama schopna zajistit v porovnání se specializovanou organizací.
- Míra vymahatelnosti náhrady škody po firmě a po zaměstnancích.
- Definice dostupnosti služby za daný časový úsek v procentech (SLA), kde maximum představuje 100%.
- U komerčních organizací připadá v úvahu zvýhodnění daňový režim, pokud je nakupována služba oproti pořízení majetku. Tato skutečnost může být zajímavá pro veřejnoprávní organizaci například ve vztahu k platbě DPH, či jiném finančním režimu.

Viditelný efektem jsou znatelné úspory kapacitních a finančních nákladů, či další úspory v rámci společných nákupů a sdílení služeb. Vhodné oblasti jsou zejména:

- Telekomunikační služby
- Personální náklady na straně zapojených organizací
- Připojení k internetu
- Sdílení dat
- Nákupy spotřebního zboží
- Nákupy licencí

Aby bylo možné stanovit náklady na straně organizace, je nutné sestavit tzv. nákladový model. Cílem tvorby nákladového modelu je nalézt dopady implementace opatření do nákladů organizace obvykle ve čtyřletém horizontu. Nákladový model je založen na kalkulaci:

- Investičních nákladů na pořízení a tomu odpovídajícím odpisům

- Provozních nákladů

5.9 Definice metriky úspěšnosti



Metrika úspěšnosti je dána průnikem veličin nebo pohledů:

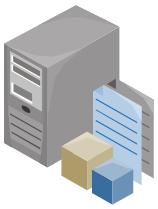
- Služba – produkovaná služba, je nutné definovat její cíle, co má v sobě zahrnovat, jakých cílů má dosáhnout
- Náklady – kolik takové služby stojí na nákladech v čistých finančních ukazatelích
- Kvalita – míra dosažení úrovně služby vzhledem k potřebám konzumenta služeb

Definice úspěchu určuje hlavní kritéria, podle kterých je rozpoznáno, zda strategické záměry byly formulovány správně, realisticky a s ohledem na předpokládaná rizika, která bylo možné predikovat při tvorbě strategie. Podle nejjednodušší definice je úspěchem naplnění stanoveného cíle. Nezanedbatelnou složkou každého naplňování strategie je i kvalita cílů, což v sobě zahrnuje především vhodné nastavení cílů, které by měly být ambiciózní, ale přitom splnitelné. Pod pojmem ambiciózní cíl je nutno rozumět náročně stanovenou budoucnost organizace a to tak, že cíl je možné s vynaložením přiměřeného úsilí splnit. Nikdy se nesmí stát, že samo úsilí převáží přínosy daného cíle. Např. nereálným cílem je modernizace za každou cenu. Výsledný přínos takového cíle není relevantní k vynaloženému úsilí. Ekonomický determinant je tak rozhodujícím faktorem při posuzování úspěchu. Cíl by měl zajistit další rozvoj dané entity (firmy či obce) a měl by také být vymezen. Podmínkou úspěchu je vědět výchozí a následný cílový stav. Z toho vyplývá, že definici úspěchu je vhodné rozšířit tak, že úspěch je důsledkem dobře komunikované strategie a cílů. Nelze totiž posuzovat úspěšnost města, není-li známa jeho strategie.

Základní kritéria úspěchu:

- Vede ke zlepšení stavu:
  - Spokojenost uživatelů – uživatelé vidí zjednodušení své práce a zjednodušení získávání informací
  - Spokojenost okolí – organizace v okolí jsou schopny lépe komunikovat a přijímat informace od města
- Efektivita – vynaložené úsilí a investice na pořízení je adekvátní vůči předpokládaným přínosům včetně nákladům na personální kapacity.
- Strategie se plní a to v daném čase – v rámci akčního plánu se projekty realizují podle dohodnutých předpokladů a globálního plánu. Je naplňován globální plán a závislost projektů na sobě.
- Reakce na reálné změny – dokument je „živý" tj. reaguje na skutečnost, na změny, které nebylo možno předpokládat apod.
- Personální zajištění – k naplňování kritických cílů jsou plněny nezbytné personální předpoklady tak, aby projekty nebyly zdržovány, či prodražovány nepřipraveností personálních kapacit.
- Politická podpora (záštita)

5.9.1 Investice do infrastruktury

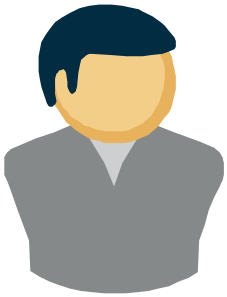


Investicí se rozumí vložení prostředků do podpory projektů, jejichž prospěch není okamžitý, ale umožní v budoucnu vyšší efektivitu. Aby infrastruktura plnila roli podporovatele procesního řízení, je nutné, aby byla vybavena trvalým zdrojem financí pro svůj růst a rozvoj, minimálně pro udržení stavu.

Základní znaky naplnění faktoru:

- Infrastruktura musí mít trvalý zdroj financování
- Bez trvalých zdrojů do infrastruktury nelze dosáhnout vytýčených cílů

5.9.2 Zainteresování vrcholného managementu na projektu



Kritickým problém jakéhokoliv projektu je malá zainteresovanost vrcholového vedení organizace na realizaci projektu. Často se stává, že vrcholové vedení sice slovně vyjadřuje veškerou podporu realizaci projektu, ale přitom se vedoucí zaměstnanci v projektu neangažují a ani nevytvoří pracovníkům řešitelského týmu podmínky pro dodržení harmonogramu prací. Například klíčoví pracovníci projektu jsou odvoláváni z prací na projektu, aby řešili běžné operativní úkoly, na které se nenašly v rámci organizace jiné pracovní zdroje. Pracovní týmy projektu se pak scházejí v neúplném nebo v neustále se měnícím složení.

Základní znaky naplnění faktoru:

- Pracovníci jsou u projektu od začátku až po konec
- Definované cíle projektu odpovídají potřebám a přáním managementu

5.9.3 Personální zabezpečení



Personální zabezpečení znamená vyčíslení nároků na lidské zdroje tak, aby odpovídajícím způsobem byli schopni naplnit cíle. Vše je o lidech, kteří tvoří hodnoty a jejich dovednosti a znalosti se tímto zvyšují. Zásadní neznalosti v rámci projektů nebo nepochopení hloubky záměru projektu pak vede k naprostému znehodnocení přínosů a předpokládaných cílů.

Základní znaky naplnění faktoru:

- Lidé musí mít znalosti, které potřebují nebo budou potřebovat k realizaci cílů
- Odborníci ve svém oboru jsou vzděláváni, aby jejich znalosti byly v dané vertikále hluboké a v souvislostech
- Plán vzdělávání jednotlivých pracovníků je nastaven tak, aby se znalosti rozšiřovaly žádoucím směrem.
- Liniový management znamená optimalizaci množství vynaloženého času na správu, motivaci a rozvoj zaměstnanců. Zejména je nutné definovat liniový management znalostí, což znamená určení vertikální roviny odborných znalostí pro daný okruh lidí.
- Dostatečný počet kapacit k naplnění závěrů
    - Vlastní lidské zdroje
    - Outsourcing zdrojů

5.9.4 Kontrola plnění

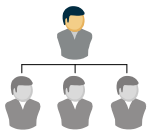


V rámci práce top managementu a jeho poradního sboru v rámci Dílny kvality bude trvalým úkolem vyhodnocovat naplňování činnosti a závěrů systémového auditu. Tento úkol musí navazovat na klíčové výstupy Dílny kvality a zastřešovat její plnění.

Základní znaky naplnění faktoru:

- Musí existovat vůle k jejímu plnění.
- Aby byla vůle naplňována, musí být vytvořena pracovní skupina k jejímu plnění.
- Skupina se pravidelně schází a kontroluje plnění

5.9.5 Organizační opatření

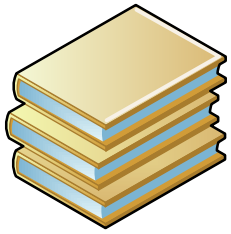


Pod pojmem organizační opatření se rozumí soubor aktivit směřující na organizační úrovni k zajištění plnění vytýčených cílů.

Základní znaky naplnění faktoru na úrovni odborů:

- Provádění pravidelných školení, čímž bude zvyšována kvalifikace jednotlivých zaměstnanců.
- Systematické vzdělávání pracovníků v oblastech ICT tak, aby použití jednotlivých systému bylo pro uživatele srozumitelné a jasné.
- Rozvoj znalostí a dovedností jednotlivých pracovníků žádoucím směrem.
- Komunikační dovednosti rozvinout natolik, aby si uživatelé vzájemně byli schopni sdělit svoje očekávání.

5.9.6 Informační podpora organizačně propojeného jednání



Pod "organizačně propojeným jednáním" se proto zde rozumí jednání pracovníků organizací. Toto jednání má být jednáním racionálním a cílevědomým, které je většinou vedeno principem ekonomické racionality i účelové racionality. Aby toto jednání mohlo být racionální, potřebují jednající racionalizační základy. Racionalizační základy jsou informace a vědomosti. Informace a vědomosti se dají v tomto smyslu chápat jako racionalizační základ organizačně propojeného jednání.

Důležitým cílem informačního managementu je zajistit, že účastníci budou vědět to, co musí vědět, aby jednání vedlo optimálně k cíli. Cíl a funkce specialistů informační činnosti je poskytnout co nejrychleji a nejlépe jiným pracovníkům organizace informaci potřebnou jako základ racionalizace. Pro určité rozhodovací situace to mohou být vypracované dokumenty s údaji.

Úkoly informačního managementu není možné spatřovat jen v tom, že od jiných pracovníků převezmou přípravu informací. Úkoly spočívají v usnadnění práce s informacemi. Úkoly informačního managementu je třeba z tohoto zorného úhlu vidět v tom, že zařídí pracovníkům organizace vhodné struktury, racionalizační vzor a informační systémy (včetně technologií). Úkolem popřípadě funkcí institucionalizované informační činnosti je potom nejen příprava informace jako takové, nýbrž častěji příprava odpovídajících informačních systémů a zdrojů vědění, které mají práci s informacemi podpořit. Tento cílevědomý styk zahrnuje organizační a personální opatření stejně jako zprostředkování a uspokojení informačních potřeb relevantních pro rozhodování a také nasazení moderních informačních a komunikačních technik. On-line informační zdroje jsou přístupny nejen užšímu okruhu informačních specialistů, ale i jiným vědecky pracujícím odborníkům. Informační management má z těchto důvodů také za úkol tyto uživatele rozvíjet školením a objasňováním světa on-line a zároveň posuzovat, ve kterých případech je přímé využití koncových uživatelů pro podnik efektivní.

Další s tím spojený cíl v této souvislosti je využívání externích zdrojů poznatků. U informačního managementu jde nejen o to, aby byly zpracovány a dány k dispozici informace interní (informace chápána jako poznatek relevantní pro jednání). Také získávání informací z externích zdrojů je důležité. Zvláště odborné informace z organizačně externích pramenů jsou důležitým zdrojem. Využitím externích zdrojů se rozumí využívání světové informační nabídky zejména produkty a služby jako odborné publikace, on-line služby nebo služby profesionálních informačních středisek (např. poradenské firmy pro podnikání). Velmi relevantní může být také využití jiných pramenů v nejširším smyslu. Musí být vytvořeny formy, pomocí nichž lze externě získané informace kvalitativně zpracovat, rozdělit a vytvořit podmínky pro využívání.

5.9.6.1 Vývoj racionálních informačních konceptů

Zvláštní na informačním managementu je to, že je nejen nástrojem získávání informací, ale je to i racionalizační vzor, který musí harmonovat s všeobecným racionalizačním vzorem organizace. Proto musí informační management spolurozhodnout, jaké formy komunikace, jaké techniky, které informace a které poznatky se pro dosažení cílů organizace jeví racionální. Úkoly informačního managementu je nutné spatřovat jednak v osvobození jiných organizačních útvarů od práce s informacemi, jednak v úpravě vlastní struktury a vytvoření racionalizačního vzoru.

5.9.6.2 Plánování a řízení informační činnosti

V informatice se prosazuje stále zřetelněji, že informace představuje určitou formu jednání. Proto se také obvykle hovoří o "informačním jednání". Získávání nebo zpracovávání informací je sociální forma jednání. Určitý podíl je v kancelářské a správní činnosti jakož i v oblasti výzkumu a vývoje informační a komunikační činnosti. Cílem informačního managementu je efektivně organizovat informační jednání. Protože informační jednání je důležitou formou organizačního jednání, musí být podpořeny klasické funkce managementu:

- plánování,
- řízení,
- kontrola,
- organizace.

5.9.6.3 Organizace a prezentace poznatků

Profesionální informační činnost má důležitý cíl: potřebné odborné, empirické a faktové poznatky získat, organizovat (ve smyslu systematizovat, uspořádat, ukládat a komunikovat) a konečně zprostředkovat uspokojování dotazů. Tyto cíle vyžadují výběr odpovídajících technik prezentace poznatků.

Odborné a faktové poznatky jsou v mnohých případech publikovány v dokumentech. Zpřístupnění těchto poznatků znamená z "klasického" informatického pohledu dát k dispozici dokumenty, nebo přinejmenším jejich signatury. Z moderního pohledu se nabízí také nová možnost – poznatky uložit a zpřístupnit. V zorném poli zde přirozeně stojí elektronická média, na nichž jsou poznatky ve formě dat prezentovány elektronicky.

Vedle zprostředkování poznatků za pomoci klasických nebo elektronických služeb je v podnikové sféře rozhodující interpersonální zprostředkování informací nebo poznatků. Moderní manažer hraje roli zprostředkovatele poznatků, pro jejichž zvládnutí musí získat speciální odborné kompetence. Může si klást za cíl zlepšení interpersonálního zprostředkování informací ostatních. Také může interpersonální komunikaci poznatků v podniku podpořit organizačně a technicky.

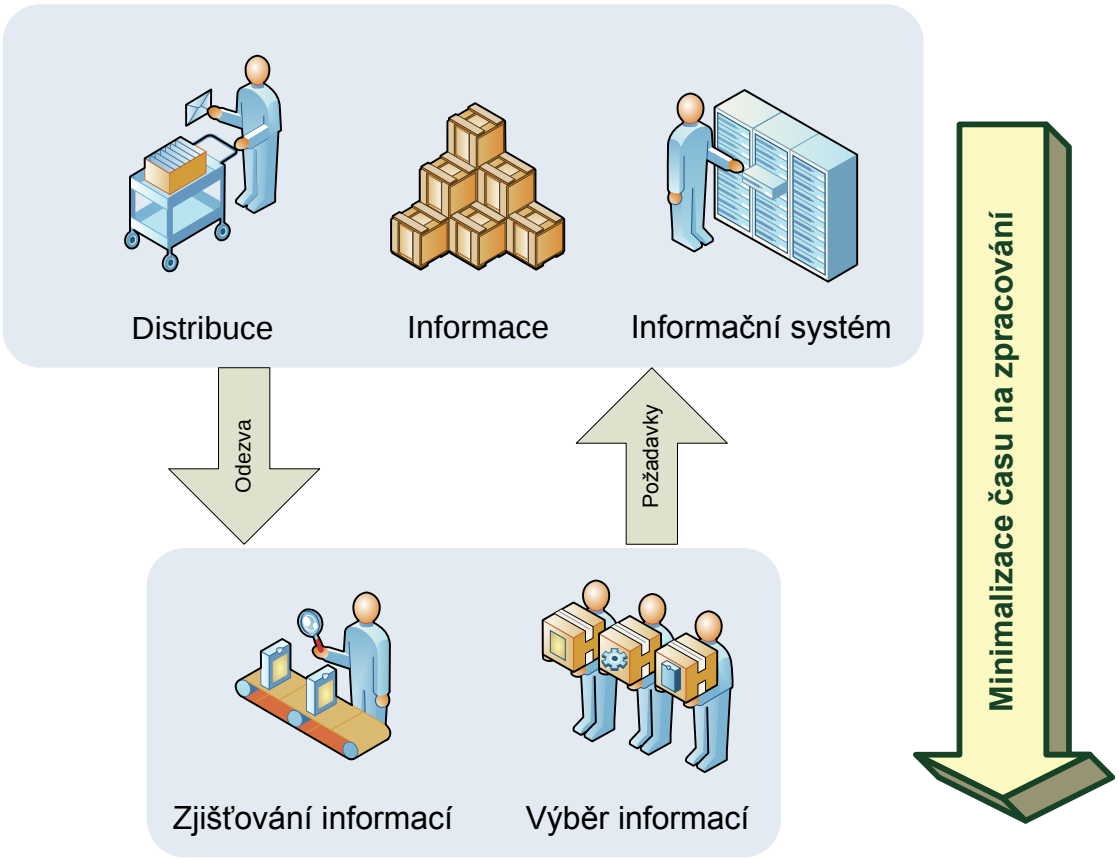
Jako předpoklad prezentace poznatků je důležitým cílem institucionalizované informační činnosti organizace poznatků. Technické inovace představují výzvu pro informační management. Myšleny jsou zde např. multimediální systémy, hypertextové systémy a optické

technologie ukládání dat. Tak specializované oblasti vyžadují od lidí odbornost. Informační pracoviště mají nové cíle, jako třeba budování databází, které obsahují data o specialistech a expertech (např. jejich pracovní témata a adresy). Smyslem a cílem těchto bází dat je podpora vzájemné komunikace specialistů a expertů (podpora všech procesů v transferu poznatků). V procesech dělby práce je informace důležitým médiem koordinace.

5.9.6.4 Management informačních a komunikačních technologií

Ve prospěch managementu v nasazení nových informačních a komunikačních technologií se dají jmenovat následující důvody:

- Moderní informační a komunikační technologie vyžadují obsáhlé koncepty využití.
- Nasazení informačních a komunikačních technologií musí být strategicky plánováno a musí být v souladu s celkovou strategií podniku.
- Nasazení rozsáhlých informačních a komunikačních technologií je spojeno s politickými rozhodnutími.
- Informační a komunikační technologie mohou v rostoucí míře ovlivňovat organizační techniky, organizační struktury a hierarchie. Tím se stávají nástrojem "Re-Engineeringu".
- Informační a komunikační technologie musí být nasazeny integrovaně a musí být plánovány.
- Zavedení informačních a komunikačních technologií je vždy spojeno s vysokými investičními náklady a vyžaduje proto vlastní oblast managementu.



Obrázek 7 Optimalizace managementu informací

Pro vnitřní informační činnost v její "klasické" a institucionalizované formě má tento vývoj dva základní přínosy:

- Informační činnost je organizována z jiného počátku. V centru stojí využití racionalizačního potenciálu moderních informačních a komunikačních technologií pro organizaci. Cílem profesionální informační činnosti je vývoj a péče o informační systémy, které podporují a zefektivňují kancelářskou a správní práci.
- Nasazení informačních a komunikačních technologií má přinést racionalizační efekty pro vlastní informační činnost, při níž stojí v popředí zprostředkování odborných informací.

Management informačních a komunikačních technologií zahrnuje plánování, organizaci a kontrolu používání informací. Což znamená definici informačních potřeb a z toho odvozených požadavků na informační systém jednotlivých informačních systémů, které mohou být chápány jako navzájem sladěné elementy personální (kvalifikace, motivace), organizační (výstavba, pravidla průběhu) a technické (hardware, software), které slouží pokrytí informační potřeby infrastruktur pro zpracování informací a komunikaci instituce.

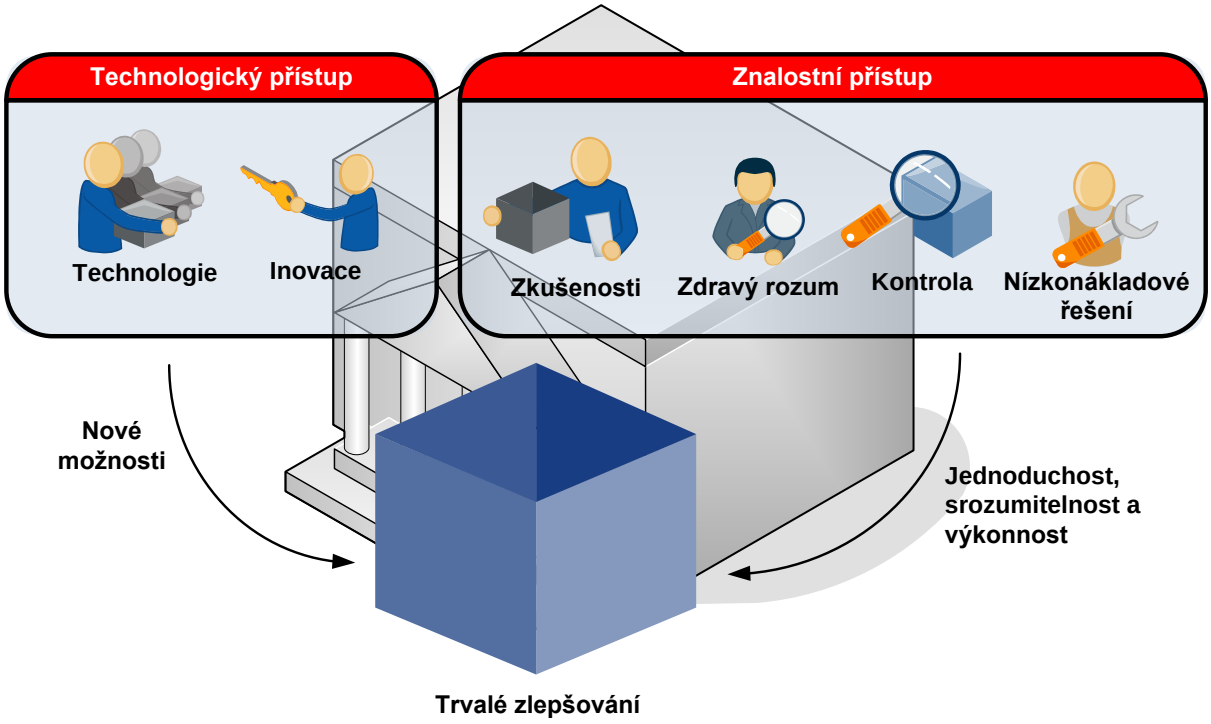
6 Strategie zlepšení činnosti úřadu

Vztah mezi kvalitou a strategií spočívá především v tom, že schopnost řešit malé úkoly předznamenává schopnost umět se postavit k výzvám strategického plánu a zaručuje, že tyto výzvy nezůstanou prázdnou proklamací na papíře.

6.1 Východiska strategie zlepšení

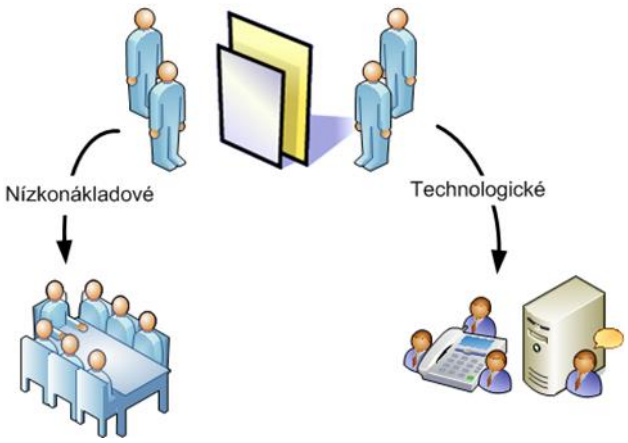
V zásadě existují dvě základní větve k řešení problému:

- Technologický přístup – aplikace inovačních postupů a nejnovějších technologií
- Znalostní přístup – zkušenosti, zdravý rozum, kontrola a nízkonákladové řešení



Obrázek 8 Východiska strategie

Technologie jsou samy o sobě ničím bez zkušenosti a jejich vhodného použití. Efektivita na nečekaných místech je klíčem k úspěchu v samotném procesu zlepšování. Typickým příkladem vhodného nízkonákladového řešení jsou jednoduché zlepšovací návrhy na samotných pracovištích vedoucí k zvýšení produktivity práce.



Technologický přístup sám o sobě nezaručuje vyřešení daného problému, ale novostí postupu může přinést další komplikace, které mohou původní řešený problém přerůst. Při volbě technologických inovací je na místě velmi obezřetný přístup zaručující především to, že náklady na samotnou investici nepřevýší původní problém.

Například kolegové spolupracují na dokumentu v rámci různých odborů a potřebují spolu hojně komunikovat. Technologický

přístup k řešení je nasazení komunikačních technologií, jako je chatování apod. Nízkonákladové řešení je kolegy dočasně posadit vedle sebe do jedné místnosti. Na nositeli myšlenky zlepšení je pak zhodnocení, kdy se jaké řešení jeví vhodnější. Zda opakovaná doprava do jedné místnosti není finančně náročnější než například zavedení videokonferencí v rámci úřadu.

6.2 Systematizace zlepšování

Základními principy metodiky zlepšování je:

- postup po malých krocích bez skokových převratů, které vedou k nárůstu zkreslení původních záměrů v době ladění činností
- možnost návratu do původního stavu
- náklady na inovaci nesmí převýšit přínosy



Základní úkoly managementu v rámci řízení kvality ve veřejné službě jsou soustředěny kolem několika základních prvků. Prvním jsou přirozené úkoly vyplývající z podstaty zlepšování, které dávají zlepšování základní smysl a využití. Další stránkou je především efektivnost takového konání. Pod pojmem efektivnost je především nutné chápat, přiměřenost nákladových charakteristik na dosažení kvality přiměřené dané službě, ale také to, kde je nutné nacházet úspory a efekty přidané hodnoty při výkonu různých činností. Neopomenutelnou stránkou managementu je řízení vstupů jednotlivých rolí do procesu zlepšování kvality služby a zachování její konzistence tak, aby nedocházelo k překrývání úkolů jednotlivých skupin v rámci úřadu, ale naopak aby se jejich vzájemná činnost podporovala a vzájemně navazovala pro získání maxima možného.

V kontextu metodiky zlepšování má management dvě hlavní funkce:

- Údržba
- Zdokonalování

Údržba se týká aktivit zaměřených na udržení stávajících technologických, manažerských a pracovních standardů prostřednictvím vedení úřadu. Na druhé straně se zdokonalování týká činností zaměřených na zvyšování stávajících standardů. Forma zdokonalení nutně nemusí znamenat neustálou investiční činnost, ale především drobná zdokonalení v provádění práce ve veřejné službě. Management úřadu musí především klást důraz na:

- lidské úsilí,
- morálku,
- komunikaci,
- vzdělávání,
- týmovou práci,
- angažovanost každého pracovníka,

Stálé zlepšování podporuje myšlení zaměřené na činnost, aby se zdokonalily výsledky, musí se zdokonalovat provádění činností, jež k nim vedou. Selhání snahy dosáhnout plánovaných výsledků je selháním výkonu jako takového. Vedoucí v rámci své činnosti musí odhalit systémové chyby a určit způsob jejich odstranění nebo návrat k výchozímu bodu. Zlepšování se musí soustředit především na pracovní úsilí a jeho výsledek. Výsledek úsilí tak musí být klíčovým ukazatelem pro měření výkonu a jeho úspěšnosti.

Neustálé zlepšování bude prováděno na základě monitorování výkonu a lze ho rozdělit na následující kroky:

- korekce systému
- náprava – odstranění zjištěné neshody
- opatření k nápravě – odstranění příčin zjištěné neshody
- zlepšování systému – zlepšení vztažené přímo ke konkrétnímu výkonu nebo celému systému
- preventivní činnosti – tj. odstranění možné neshody
- úkoly z vedení – nemají charakter cílů jakosti, jsou spíše operativní povahy a z hlediska náročnosti, či doby realizace menšího rozsahu
- cíle jakosti – jsou stanovovány v rámci přezkoumání vedením a upřesňovány nebo doplňovány na poradách vedení, jsou základním nástrojem pro plánování zlepšování a mohou být upřesňovány podrobnými úkoly z porad vedení. Jsou měřitelné a mají definovanou konkrétní odpovědnou osobu.

Cílem neustálého zlepšování musí být standardizace zlepšovaných služeb. Tyto standardy mohou mít podobu vnitřních směrnic a pravidel, či jsou doporučeními v rámci dobré praxe.

6.3 Standardizace



Standardy v rámci úřadu stanovují, jak kontrolovat samotný výkon, a v pojetí moderního řízení nevedou k degradaci zaměstnanců na pouhé stroje vykonávající sekvenci příkazů. Cílem je dosáhnout svobody pracovního výkonu v rámci určitých mantinelů. Ukázkovým příkladem takto pojatých standardů jsou silniční předpisy, které nebrání řidiči v jízdě, kam se mu zachce, ale umožňují mu bezpečně dojet na zvolené místo.

Vhodné standardy vytvořené v rámci cyklu SDCA mají následující klíčové vlastnosti, pro které jsou následně charakterizovány jako standardy:

- Představují nejlepší, nejsnadnější a nejbezpečnější způsob, jak provádět daný výkon. Jsou tak odrazem mnohaletých zkušeností pracovníků, kteří je vykonávají. Management pak zajišťuje, aby všichni pracovníci na daném úseku používali tento standard, čímž se stávají nejúčinnějším, nejbezpečnějším a nákladově nejefektivnějším způsobem, jak provádět danou práci.
- Nabízí nejlepší způsob, jak zachovávat know-how a odborné znalosti. Jestliže daný pracovník zná nejlepší způsob, jak provádět danou práci a odchází, aniž by se o své znalosti podělil, odchází znalosti s ním. Díky standardizaci pak toto know-how zůstává v rámci činnosti úřadu bez ohledu na fluktuaci pracovních sil.
- Poskytují způsob měření výkonu. Díky zavedeným standardům může vedení objektivně měřit a hodnotit pracovní výkon. Bez standardizace toho není možné dosáhnout.
- Ukazují vztah mezi příčinou a následkem. Nepřítomnost nebo nedodržování standardů bez výjimky vede k abnormalitám, variabilitě a následně k růstu nákladů. Po odhalení chyby v rámci činnosti nebo snížení výkonu vede k odstranění tohoto nedostatku a standard se stává koncentrovanou zkušeností v organizaci.
- Poskytují základ pro udržení výkonu a zlepšování. Dodržování standardů znamená z jejich podstaty udržování výkonu a zvýšení jejich úrovně znamená jejich zlepšování. Bez standardů neexistuje prostředek, jak se dovědět, zda je dosahováno zlepšení nebo nikoliv. Proto je úkolem managementu udržovat standardy v rámci své působnosti a možností svých kompetencí. Zároveň však nebrání iniciativě, pokud je zřejmé, že vede ke zlepšení daného stavu. Z definice standardů pak vyplývá jasně množství a obsah vzdělávání zaměstnanců pro kontrolu a výkon činnosti.
- Poskytují cíle a specifikují úkoly v oblasti školení zaměstnanců. Standardy lze popsat jako směrnici popisující výkon práce snadno a srozumitelně.

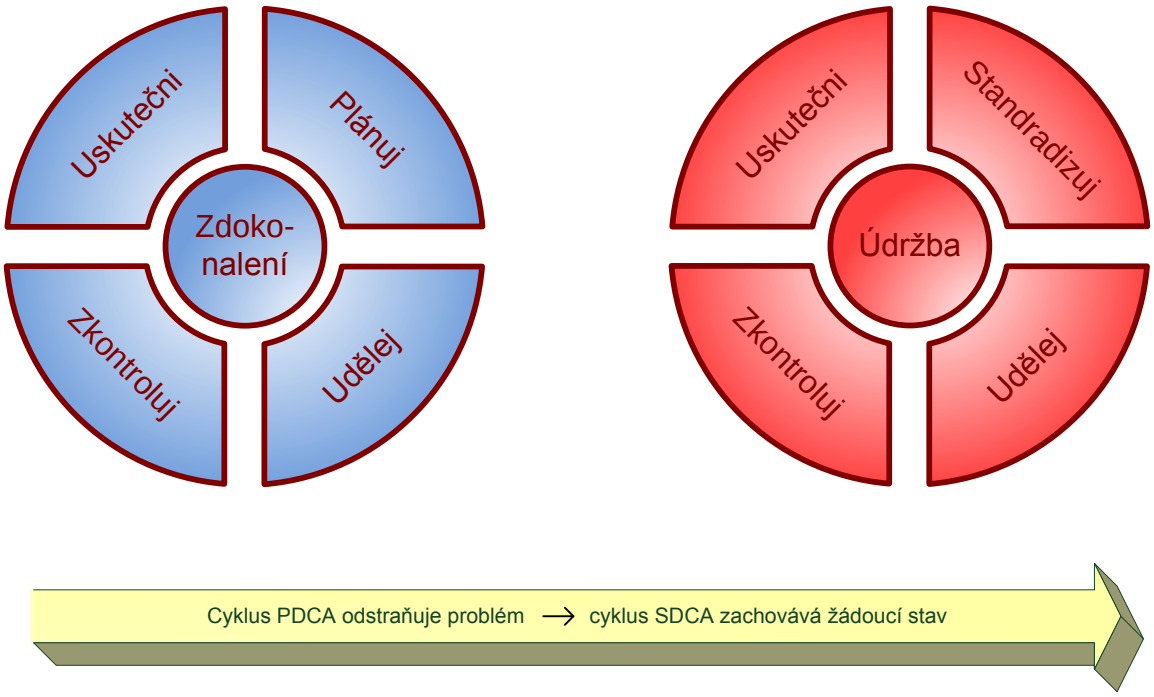
- Poskytují základ pro školení zaměstnanců. Jakmile jsou standardy zavedeny, dalším krokem je vyškolit zaměstnance do takové míry, aby pro ně bylo zcela přirozené vykonávat práci v souladu se standardy.
- Tvoří základ pro audit a analýzy. Základní povinností středního managementu je dohlížet na to, že jsou standardy dodržovány, ale také určit dobu a způsob zlepšení daného standardu v nové definici.
- Poskytují prostředky, jak zabránit opakování chyb a minimalizovat počet stupňů volnosti. Kontrola kvality znamená především omezení stupňů volnosti v rámci výkonu dané činnosti.

Standardizace je nedílnou součástí zajištění kvality a bez standardů neexistuje způsob, jak vybudovat životaschopný systém pro dosahování vyšší kvality.

6.4 Cykly standardizace

Základním nástrojem, na kterém je potřeba budovat komunikaci v týmu a jejich vzájemnou interakce jsou osvědčené a vyzkoušené instrumenty řízení kvality. Řízení činností se skládá ze dvou částí a to:

- Návrh na vyřešení problému
- Inicializace stavu, který udrží problém vyřešený



Obrázek 9 Řešení problému a standardizace

Jednotlivé fáze cyklu PDCA (z anglického Plan – Do – Check – Act):

- Plánování – tato fáze vytyčuje cíl zdokonalení a vytvoření pánu cesty, jak se k němu dostat
- Udělej – realizace plánovaných cílů a dosažení plánovaných přínosů
- Zkontroluj – znamená především kontrolu, zda naplánované cíle jsou dosahovány, zda realizace probíhá správně a postupuje správným směrem, který přináší zamýšlené zdokonalení
- Uskutečni – znamená její zavedení a ověření, že daný problém byl odstraněn.

Cyklus PDCA probíhá pořád a opakovaně, novým cílem se stává další zlepšení. Naskýtá tak klíčovou otázku, zda je možné docílit optimálního stavu. Odpověď pak je, že setrvalý stav není vždy optimální, neboť se vždy budou nacházet impulsy, které vedou ke zlepšení stavu. Obvyklou reakcí zaměstnanců je touha po setrvalém stavu, a proto musí management hledat stále nové cíle, kterých je nutno dosahovat.

Cyklus tako pojatý je však velmi nestabilní pro svou novotu a nevyzkoušenost. Nelze tedy zlepšování pojmout metodou neustálých pokusů a omylů, ale je nutné zavést cyklus, který pozitivní prvky standardizuje a zavede je do reálného života úřadu. Proto je nutné činnosti stabilizovat v cyklu SDCA (z anglického standardize – do – check – act), který má podobné fáze, ale v rámci první fáze standardizuje dobré zkušenosti v provozu. SDCA bývá výchozím bodem pro zlepšení pro cyklus PDCA. Cyklus SDCA tedy standardizuje a stabilizuje výkony, zatímco cyklus PDCA je zdokonaluje.

6.5 Řízení kvality

6.5.1 Poslání řízení kvality

Hlavním posláním řízení kvality je u komerčních organizací podpora zvýšení profitu. Posláním veřejnoprávních organizací však není tvorba profitu, ale výkon veřejné služby, která ze své podstaty nemůže být rentabilní nebo zisková. Protože kdyby taková byla, tak je vykonávána komerčními organizacemi v rámci jejich obchodních aktivit.

Tabulka 16 Porovnání komerční firmy a veřejné správy

Komerční organizace		**Veřejnoprávní instituce**	
zvýšení efektivity (efektivity)		zvýšení efektivity	
úspory snížení nákladů	profit zvýšení objemu prodeje, řízení ceny služeb nebo produktů apod.	úspory snížení nákladů	Vyšší komfort služby

Z výše uvedené tabulky logicky vyplývá, že hlavním efektem u veřejnoprávní instituce při kvantifikování kvality je cesta úspor a vyššího komfortu. Klíčové také je, že efektivita ve veřejné správě není provázána se zvyšováním profitu. Například se může politická reprezentace rozhodnout pro akci, které není rentabilní, ale je důležitá pro zvýšení kvality života v rámci jí svěřeného regionu.



Obrázek 10 Efektivita ve veřejnoprávní instituci

Efektivita v rámci veřejné správy je tedy především dosahována následujícími způsoby:

- Zvýšení komfortu služeb – klienti úřadu jsou obsluhování v lepších podmínkách
- Zvýšení kvality služeb – služby mají nižší chybovost
- Úspora na pracovních nákladech – snížení pracnosti procesů
- Úspora na režiích – snížení nákladů na běžný chod úřadu (tisk, telefony, otop, …)

Tuto efektivitu je možné dosáhnout zapojením informačních technologií a optimalizací procesů, proto je proces řízení kvality neodvolatelně svázán s analýzou klientských procesů.

6.5.2 Systém řízení jakosti

Systém řízení jakosti neboli kvality tak dává vzniknout integrované politice jakosti, která v sobě zahrnuje sociální, legislativní, pracovní ale i etické aspekty řízení kvality. Proto v rámci stanovení politiky jsou klíčem tyto dlouhodobé základní cíle:

- Nadále udržovat a upevňovat postavení organizace jako úřadu, který je zde pro občany
- Podporovat rozvoj podnikání a zaměstnanost v regionu
- Podporovat rozvoj kvalitních služeb města pro jeho obyvatele
- Zkvalitnění poskytování informací občanům
- Rozvíjet a zvyšovat kvalifikaci stávajících zaměstnanců
- Zajistit předávání know-how

Jediná možná cesta vedoucí k těmto cílům je cesta neustálého zdokonalování řízení úřadu za účelem růstu úrovně jakosti služeb, které poskytujeme, a tím pro dosažení vysoké míry spokojenosti. Nejpřednějším zájmem zaměstnanců úřadu musí být získání důvěry veřejnosti, že věci veřejné jsou v dobrých rukou.

Toho lze docílit především:

- změnou vztahu k občanovi jako ke klientovi na všech stupních organizační struktury, důkladným posouzením toho co žádá a co je v souladu s legislativou a zároveň jeho potřebami či danými podmínkami,

- zhodnocením našich vlastních schopností a podmínek pro realizaci záměrů a zlepšení,
- zabezpečováním jakosti všech činností a výkonů, průběžným ověřováním shody se specifikovanými požadavky,
- vyhodnocováním přínosů, nákladů i případných rizik,
- stálým zvyšováním odbornosti zaměstnanců a jejich motivací na naplňování této politiky.

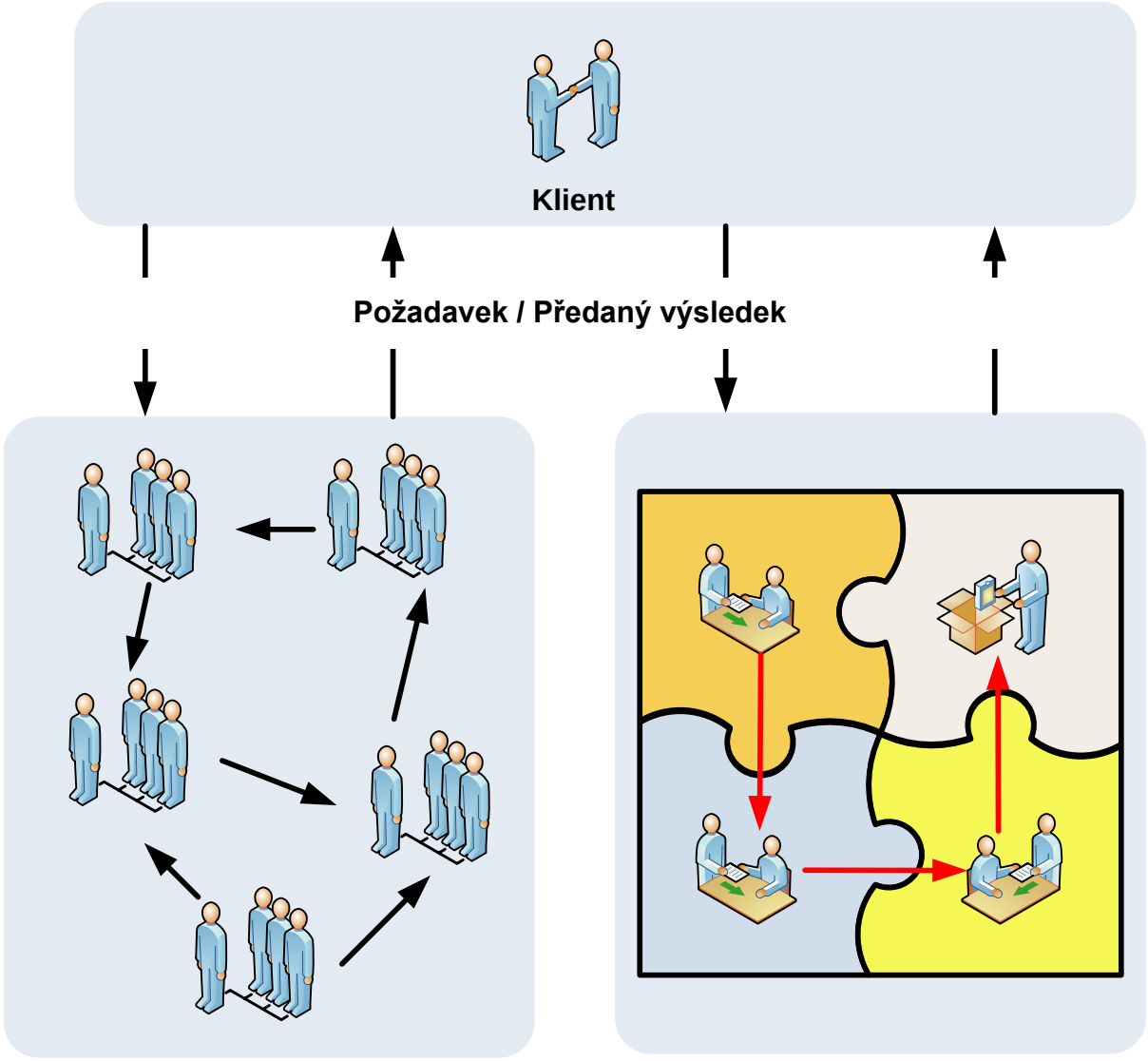
Nejefektivnějším nástrojem k dosahování požadované jakosti výkonu je týmová práce, účinná spolupráce odborů společnosti a dobře fungující systémová politika kvality. Tento systém může být účinný pouze tehdy, jestliže úřadu vezme za své jeho principy a jestliže bude podle těchto principů cílevědomě jednat. Nejdůležitějším činitelem ve výkonu řízení a zabezpečování jakosti je zaměstnanec, proto se vždy snažme vytvořit pracovní prostředí vyznačující se důvěrou, spoluprací a svědomitostí.

Aby bylo vůbec možno problematiku kvality správně hodnotit, je nutné definovat problém, který brání v dosahování kvality. Po nashromáždění všech rozumně dostupných informací o dané problematice je nutné přistoupit k analýze daných dat. Snaha vyřešit problém bez znalosti tvrdých dat znamená spoléhání na pocity a předtuchy, což nemůže vést k racionalizaci konceptu kvality díky užití iracionálních postupů. Sběr dat o stávajícím stavu pomáhá pochopit, na co je nutné se zaměřit, což je pak výchozím bodem ke zdokonalení.

Každá práce je sérií procesů a každý proces má svého dodavatele a klienta. Produkt nebo informace poskytnuté činností dodavatele jsou rozpracovány nebo zdokonalovány ve výkonu, který končí u koncového konzumenta služby. Zákazníci jsou dvojího druhu:

- Interní – v rámci úřadu
- Externí – veřejnost

Mnoho činností v organizaci má pouze interní zákazníky, ale tato skutečnost nesmí vést k tomu, aby do zákaznického procesu byla vnášena nekvalita. Čím později se musí činit náprava k zlepšení kvality, tím je nákladnější. Z hlediska klienta není úřad oddělená entita, ale jednolitý celek, se kterým komunikuje.



Obrázek 11 Organizace jako celek

Bude-li se organizace a její pracovníci na všech úrovních řídit tímto vědomím a podle výše zmíněných zásad, veřejnosti se tak dostane služba s výrazně vyšší přidanou hodnotou. Kvalitou samotnou se nemyslí pouze kvalita finální služby nebo výstupu, ale také kvalita činností, které se provádí na pozadí viditelného výkonu – typickým příkladem je funkční ICT (tisk, informační systém, apod.)

6.5.3 Nákladovost jednotlivých výkonů

Náklady na výkon jsou klíčovou charakteristikou, která určuje v rozvaze o optimalizaci směr jeho změny. Dává racionální podklady k argumentaci. Nákladová charakteristika se stanovuje až tehdy, je-li vylepšení v diskusi kritických míst shledáno vhodným a proveditelným, či bez rozporu s legislativou.

Je nutné stanovit cenu vylepšení v rámci veřejnoprávní instituce a to několika cestami:

Zvýšení objemu přijímaných prostředků – u veřejnoprávní organizace jde spíše o výjimku, protože jejím posláním není komerční činnost. Obvykle to bývá zlepšení výběru poplatků, vymáhání pohledávek apod. Zde se prakticky výhradně používá kvalifikovaný odhad.

- Úspora na pracnosti – v případě odbourání pracnosti je stanovena cena za jednotku, která je obvykle rok. V rámci úspory pracnosti je sazba práce charakterizována rolí v organizaci a to včetně režijních nákladů.
- Úspora na materiálu – v případě úspory materiálu, např. omezení tisku apod., se uvádí obvyklá cena na danou činnost, např. tisk jedné barevné strany A4 za 4 Kč apod.

Stanovení ceny úspory na materiálu je obtížné přesně vyčíslit a proto je nutné účetní systém v rámci informačního systému města doplnit metodou na tvorbu pohledů do dat. Samozřejmým předpokladem je existence primárních dat schopných tuto informaci poskytnout.

Časový náklad pracnosti je stanoven odhadem podle samotného zaměstnance vykonávající činnost nebo proměřena nezávislou autoritou. Další možností je získání informace prostřednictvím informačního systému a časových dat v něm pořízených.

Úspora na pracnosti je dána nákladem na pracovní činnost v rámci pracovních dní a počtem pracovníků, kteří se na činnosti podílí.

V případě, že investiční náklady již v návrhu převyšují benefit, je takové opatření nesmyslné a odporuje základním principům moderního řízení. Takovýto postup je možný pouze v případě, že legislativním zásahem vznikne další povinnost, či se eliminuje vysoké riziko nebo je to politickým záměrem.

Do výše investic je nutné zahrnout veškerou práci a náklady spojené s daným vylepšením počínaje samotnou prací na vylepšení.

6.5.4 Snižování nákladů na činnost úřadu

Efektivní využití zdrojů spočívá především ve stanovení toho, co je vlastně efektivní. Obvykle se vychází z toho, že je daná činnost schopna tvořit report o sobě, své spotřebě a časovém průběhu. Efektivita v rámci veřejné správy je tedy především dosahována následujícími způsoby:

- Zvýšení komfortu služeb – klienti úřadu jsou obsluhování v lepších podmínkách
- Zvýšení kvality služeb – služby mají nižší chybovost
- Úspora na pracovních nákladech – snížení pracnosti na jednotlivé činnosti
- Úspora na režiích – snížení nákladů na běžný chod úřadu (tisk, telefony, otop, …)

Základním problémem u snižování pracnosti v prostředí veřejné správy je především vlastní odhad pracnosti. Výkony při opakované činnosti mohou trvat různě dlouho, do výkonů padají různě náročné vstupy s velkým rozptylem náročnosti. Díky tomu se pracnost jeví jako stochastická veličina a je nutné přistoupit k statistickým metodám výpočtu pracností nebo pomocí srovnávacích metod. Při úsporách pracnosti je také nutné uvažovat o tom, že se jedná o práci, za kterou je nutno platit tak jako tak. Základní úspora na pracnosti je směrována k lepšímu využití stávajících kapacit. Typickým příkladem takového zlepšení může být obsluha klienta na přepážce podatelny nebo správní řízení, kde je pracnost plně závislá na vstupech, které nelze ovlivnit.

Pouhé snižování pomocí škrtů finančních prostředků není příliš efektivní, klíčový je přístup k řízení nákladů jako takových na celkovou činnost. Snižování nákladů pouhými povrchními opatřeními jako jsou propouštění, restrukturalizace či snižování režií vede v konečném důsledku ke snížení kvality.

Cílem snižování nákladů by mělo být:

- Snižování nákladů na pracovišti
- Investiční plánování
- Strategické řízení
- Využití dotací a externích finančních zdrojů
- Nejlepším způsobem, jak snižovat náklady na pracovišti je omezit plýtvání zdroji. Aby toho bylo možné dosáhnout, je potřeba dodržovat následující kroky:
- Zvyšovat kvalitu prostřednictvím zlepšování
- Zvyšování produktivity prostřednictvím inovace
- Zkracováním času na pracovní výkon
- Zkrácení zbytečných prostojů tam, kde to legislativa umožňuje
- Omezení prostorové náročnosti činnosti

Zvyšování kvality v tomto pojetí tak vede ke snižování nákladů, protože pod tímto pojmem se rozumí zvýšení kvality řízení a samotného výkonu veřejné služby prostřednictvím iniciativy. Takové zvýšení kvality vede k menšímu počtu chyb a tím i k nižší pracnosti celého výkonu. Produktivita se zvyšuje, dosáhne-li se s nižšími vstupy stejných výstupů nebo se stejnými vstupy vyšších výstupů. Za vstupy se považují zejména:

- lidské zdroje,
- finanční zdroje,
- služby,
- energie,
- spotřební materiál.

Z osobité povahy veřejné služby však musí být zacházení s těmito vstupy velmi uvážlivé, aby nedocházelo pouze k omezování zdrojů bez kontroly výstupů na konci procesu. V tomto výrazně napomáhá ke zlepšení moderní řízení. Tradiční přístup vyšší kvalita rovná se vyšší náklady nemusí tak být vždy pravdivý. Klíčem je myšlenka, jak dosáhnout vyšší kvality za stejných vstupů.

6.5.5 Systém zlepšovacích návrhů

Systém zlepšovacích návrhů funguje jako nedílná součást strategie zlepšování. Tato komponenta se zaměřuje na jednotlivého pracovníka v organizaci a klade důraz na to, že pozitivní účast zaměstnanců výrazně zvyšuje pracovní morálku. Primárním posláním managementu na všech úrovních řízení je povzbuzování a vytváření podmínek pro podávání zlepšovacích návrhů jakkoliv malých a zdánlivě nepotřebných. Nelze očekávat, že každý zlepšovací návrh přinese mnohonásobné úspory a vysokou efektivitu, ale vytváří ji v drobných krůčcích. Dalším přínosem takového přístupu je výchova pracovních sil k sebekontrole vlastní práce.

Střediskem diskuse zlepšování jsou utvořené neformální skupiny pracovníků, kde se provádí diskuse ohledně návrhů.

Cílem systému zlepšovacích návrhů jsou především:

- Dosažení ekonomického efektu
- Zvýšení pracovní morálky a ochoty služby organizaci
- Pozitivní spoluúčast zaměstnanců na pracovním procesu

- Komunikace mezi vedením a pracovníky

Díky komunikaci mezi jednotlivými články úřadu vzniká pochopení potřeb všech zúčastněných pracovníků a nastartování oboustranné komunikace se zvýšením možností profesního rozvoje. Hlavními ukazateli dobrého zlepšovacího návrhu jsou:

- Usnadnění práce
- Odstranění zbytečné námahy
- Odstranění nepříjemných stresujících prvků
- Zvýšení produktivity práce
- Zvýšení kvality
- Ušetření času a nákladů

Pokud jsou normy ke zlepšení vynucovány managementem a nejsou pracovníky chápány jako zlepšení, vzniká vysoký odpor k jejich zavádění. Proto je nutná účast všech zainteresovaných na tvorbě zlepšování a tak pochopení, že život úřadu závisí na každém z nich.

Optimalizace se dosahuje skrz čtyři základní stadia:

- Úvodní stadium – v tomto stadiu jsou definovány problémy
- Stadium zlepšení – v tomto stadiu jsou aplikována opatření ke zlepšení
- Stadium optima – výkon není již možné dál za přijatelných nákladů optimalizovat
- Stadium udržení – výkon je udržován v optimálním stavu

Zlepšování se skládá z několika kroků, které vedou k zvýšení výkonu dané organizační jednotky. Jsou to následující:

1. Roztřídění – zahrnuje klasifikaci všech položek ve výkonu na dvě kategorie nezbytné a zbytečné. Cílem je eliminovat zbytečné položky tak, aby ve výkonu práce zůstaly pouze nezbytné.
2. Řazení – znamená věci a činnosti seřadit tak, aby přechod z jedné činnosti ke druhé vyžadoval minimum času.
3. Vyčištění – znamená eliminaci činností, které nejsou k pracovnímu výkonu nezbytné a vedou ke ztrátě času.
4. Systematizace – znamená standardizaci jednotlivých úkonů a řešení vznikajících problémů nejen z pohledu jednotlivého pracovníka, ale z pohledu celé organizace.
5. Standardizace – výsledkem předchozích kroků je v daných podmínkách standard nejlepšího výkonu potřebné činnosti.

Tento jednoduchý cyklus se opakuje, dokud není dosaženo optimálního nastavení jednotlivých úkonů v rámci výkonu veřejné služby.

7 Strategie motivace pracovníků

Prostřednictvím zlepšování systému řízení lidských zdrojů, vzdělávání a hodnocení zaměstnanců ve vazbě na klíčové parametry kvality a výkonu zvyšovat efektivitu, výkonnost a transparentnost služeb:

- Zefektivnit vzdělávání, odbornou přípravu a rozvoj úředníků úřadů územních samosprávných celků
- Zlepšit kvalitu řízení v úřadech územních samosprávných celků
- Zvýšit transparentnost a otevřenost úřadu města
- Zmírnit rozdíly v poskytování veřejných služeb a zajistit jejich adekvátní dostupnost

7.1 Základy motivace

V moderním personálním řízení odměňování nepředstavuje pouze mzdu nebo plat, ale zahrnuje také zaměstnanecké výhody. Odměny souvisejí s pocitem uspokojení pracovníka z práce, s kariérou, s uznáním okolí, s radostí z práce apod. Základními zásadami odměňování zaměstnanců jsou: rovné zacházení se zaměstnanci, stejná odměna za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty, zákaz diskriminace, zákaz výkonu práv a povinností k újmě jiného účastníka pracovněprávního vztahu, zásada, že každý může činit, co není zákonem zakázáno, nikdo nesmí být nucen činit, co zákon neukládá, minimální a zaručená mzda apod.

Významnou složkou systému odměňování je také nepřímé odměňování, tedy zaměstnanecké výhody čili benefity. Zaměstnanecké výhody mohou stabilizovat pracovníky, snížit fluktuaci a pomoci v rozvoji loajality zaměstnanců vůči organizaci. Nefinanční odměnou uplatňovanou ve veřejném sektoru se stává poskytování služeb materiální povahy.

Odměňovací a motivační systém přináší objektivní a spravedlivé odměňování pracovníků v předem známých a uchopitelných kritériích.

7.2 Hodnocení výkonu pracovníků

Hodnocením pracovníků se rozumí činnosti, které oceňují aktivity pracovníků související s jejich pracovním zařazením a výkonem práce. Hodnocení je důležité jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Pro každého z nich přináší hodnocení jistou zpětnou vazbu o pracovním výkonu, celkových výsledcích a způsobech, jak jich bylo dosaženo. Pro oba je tato činnost přínosem a cestou, jak zlepšit spokojenost obou stran pracovněprávního vztahu. Hodnocení dává podklady pro některé personální činnosti, jako jsou vzdělávání či odměňování pracovníků.

Pracovní hodnocení také chápeme v širším slova smyslu, kdy se jedná o hodnocení jak pracovního výkonu, tj. výsledků práce, které se dají měřit, tak i hodnocení kompetencí, tj. znalostí, dovedností a postojů, které jsou předpokladem úspěšného výkonu práce na pracovním místě.

Pod pojmem pracovní hodnocení rozumíme:

- zjišťování, jak zaměstnanec vykonává svou práci- hodnotí se výkon, výsledky, plnění úkolů a cílů;
- porovnání skutečných a požadovaných kompetencí u jednotlivých zaměstnanců;
- projednání výsledků hodnocení se zaměstnancem;
- stanovení výkonových a rozvojových cílů pro další období;
- realizaci případných personálních opatření;
- zjištění názorů a námětů hodnoceného zaměstnance ke zlepšení chodu úřadu.

Před samotným hodnocením je třeba stanovit postup, kterým bude stanovena hodnota práce, a zajistit spravedlivou platovou strukturu. Výsledkem hodnocení je zjištění složitosti jednotlivých prací, jejich vzájemné utřídění a zjištění příspěvku jednotlivých pracovníků na celkovém výkonu úřadu.

Obecně lze mezi cíle hodnocení ve veřejném sektoru zařadit:

- stanovení relativní hodnoty práce – hlavní zásady kvalitního posouzení jsou spravedlnost, správnost, jednotnost a důslednost,
- poskytnutí informací k vytvoření a udržení platových stupňů a struktur,
- vytvoření základny pro zařazování prací do stupňů a pro rozhodování o zatřídění prací,
- transparentnost – jasná východiska a kritéria pro stanovení stupňů a zařazování prací,
- zajištění splnění podmínky poskytovat stejnou odměnu za práci stejné hodnoty – zákaz diskriminace.

K základním cílům z pohledu zaměstnavatele patří rozpoznat současnou úroveň pracovního výkonu pracovníka, poznat jeho silné a slabé stránky, umožnit pracovníkovi zlepšení jeho pracovního výkonu, vytvořit základny pro odměňování, motivovat pracovníky, rozpoznat potřeby vzdělávání a rozvoje pracovníků, rozpoznat potenciál pracovního výkonu, vytvořit podklady pro plánování následnictví a kariéry, rozmisťovat pracovníky, komunikace s pracovníky apod. Z výše uvedeného je zřejmé, že hodnocení může být zaměřeno na pracovní výkon či na osobnost pracovníka v důsledku účelu konkrétního prováděného hodnocení.

Pro pracovníka je hodnocení možností, jak porovnat představy své a svého nadřízeného a jak na ně reagovat, získat zpětnou vazbu o svém pracovním výkonu a zároveň možností vyjádřit se k odměňování, svému budoucímu rozvoji a dalšímu působení v organizaci.

Pro objektivizaci systému hodnocení se použije kombinaci několika způsobů hodnocení:

- hodnocení přímým nadřízeným
- hodnocení podřízeným
- hodnocení spolupracovníky
- hodnocení třetí osobou
- sebehodnocení

Hodnotící podklady budou shromažďovány nepřetržitě a pravidelně, celý proces hodnocení bude objektivní, každý hodnocený pracovník bude seznámen s výsledky. Výsledky hodnocení budou sloužit k přehodnocení přístupu k hodnocenému pracovníkovi a ke zlepšení činnosti úřadu.

Systém hodnocení bude všem pracovníkům předem znám, výsledky budou podávány vždy v písemné podobě a budou obsahovat jak nedostatky pracovníka, tak budou zvýrazněny i jeho pozitiva. Nezbytností je zajištění nezávislosti výsledků na předchozím hodnocení.

K zjištění analytických podkladů, jejich hodnocení, určení silných a slabých stránek personálního řízení, vyhledání příležitostí a rizik použijeme níže uvedené metody. Aplikujeme je na následujících stupních personálního řízení:

- Starosta a místostarosta města – pohled na personální politiku z hlediska osoby, která stojí v čele městského úřadu (jak definuje zákon o obcích) a jeho zástupce v době jeho nepřítomnosti.

- Tajemník městského úřadu – garant a hlavní činitel personální politiky a řízení lidských zdrojů na městském úřadě. Jeho pozici jednoznačně vymezuje zákon o obcích jak osoby, která činí úkony statutárního zástupce zaměstnavatele v pracovněprávních vztazích.
- Vedoucí odborů – členové managementu městského úřadu, obvykle plní některé úkoly zaměstnavatele. Rozsah těchto povinností a jejich praktické naplňování budou předmětem Analýzy.
- Personalista (role v současné době vykonávána tajemnicí) a mzdová účetní – osoby na těchto pozicích spoluvytváří personální politiku společně s tajemníkem a vedoucími odborů. Kromě vedení personální agendy by jejich činnost měla směřovat k naplňování cílů personální politiky ve vztahu ke všem článkům personálního řídícího procesu.
- Pracovníci – úředníci a zaměstnanci městského úřadu – to jsou subjekty, ke kterým jsou uplatňovány nástroje personální politiky. Zpětná vazba, kterou poskytují, je parametrem hodnocení personálních procesů a jejich správného nastavení.

Organizační a personální struktura charakterizuje rozložení pravomocí v úřadu za účelem splnění cílů veřejné správy, tedy plnění úkolů ukládaných samosprávou města na straně jedné a výkon státní správy v přenesené působnosti pro Hulín v působnosti tohoto města jako obce II. stupně. Současně stanovuje počet zaměstnanců, kteří budou tyto úkoly v členění podle agend do jednotlivých odborů plnit. Základním prvkem organizační struktury je pracovní pozice, chceme-li pracovní místo.

Hodnocení výkonnosti by mělo optimálně probíhat pololetně pro zajištění účinné zpětné vazby. V rámci hodnocení výkonnosti jsou hodnoceny vždy aktuální cíle a ukazatele (tedy ty, které byly splněny nebo reportovány v uplynulém měsíci). Klíčovým výstupem hodnocení výkonu je zpětná vazba (prémie, sankce).



Obrázek 12 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků dává jasnou zpětnou vazbu pracovníkům a definuje vztahy v rámci kolektivu v organizaci a jejich organizační struktuře.

Systém hodnocení používá následující kritéria:

- kritéria pracovního chování
- úroveň pracovní aktivity a samostatnosti
- kreativita v řešení úkolů

- adaptabilita
- reakce na zatížení
- dodržování pracovní doby
- kritéria sociálního chování
- jednání s klienty
- jednání se spolupracovníky
- jednání s nadřízenými resp. podřízenými
- kritéria profilu osobnosti
- morální profil
- smysl pro odpovědnost
- životní zralost a vytrvalost
- inteligenční schopnosti
- kritéria pro hodnocení manažerů
- organizace práce
- rozhodování a zodpovědnost
- schopnost vést lidi
- hospodárnost
- jednání v krizových situacích

Princip hodnocení shora popsaný zavádí do procesu hodnocení počitatelné hodnoty, metriky. Jejich prostřednictvím a kombinací způsobů hodnocení s důrazem na jeho průběžné provádění vytváří jasné, konkrétní, transparentní a nediskriminační prostředí ba pracovišti a je pilířem budování dobré firemní kultury.

7.3 Odpovědnosti v provádění hodnocení zaměstnanců

7.3.1 Tajemník

Schvaluje ve formě směrnice zásady a podrobná pravidla hodnocení zaměstnanců. Provádí hodnocení vedoucích odborů/oddělení. Schvaluje Závěrečnou zprávu z hodnocení a odpovídá za celkovou realizaci přijatých opatření plynoucích z této zprávy.

Personalistka (v rámci útvaru tajemnice) odpovídá za pravidelné organizování procesu pracovního hodnocení. Připravuje vedoucím zaměstnancům – hodnotitelům podklady nezbytné pro hodnocení v souladu s touto směrnicí. Zpracovává výsledky pracovního hodnocení za celý úřad ve formě Závěrečné zprávy, kterou předkládá k projednání a schválení tajemníkovi. Průběžně aktualizuje tento dokument v souladu se zásadami trvalého zlepšování procesu pracovního hodnocení.

7.3.2 Přímí nadřízení (dále hodnotitelé)

Hodnotiteli v procesu pracovního hodnocení jsou v souladu s Organizačním řádem vedoucí odborů/oddělení nebo zaměstnanci pověření řízením dle §124 odst. 4 ZP, kteří hodnotí své podřízené zaměstnance.

Vedoucí odborů při hodnocení zaměstnanců do jimi řízených odborů vycházejí z vlastních podkladů pořizovaných během roku, z průběžného sledování a řízení práce zaměstnanců a z informací získaných od jiných vedoucích. Hodnotitel se na hodnotící rozhovor vždy zodpovědně připravuje, aby svým vedením hodnotícího rozhovoru projevoval zájem o hodnoceného, respekt k němu a mohl navrhovat konkrétní řešení.

Jestliže je odbor členěn na oddělení, provádí hodnocení zaměstnanců zařazených do oddělení příslušný vedoucí oddělení.

Pokud je zřízen jiný samostatný útvar na úřadě, který není odborem ani oddělením, provádí hodnocení zaměstnanců zařazených do útvaru příslušný vedoucí daného útvaru.

Vedoucí oddělení nebo vedoucí jiného samostatného útvaru postupuje při hodnocení stejným způsobem jako vedoucí odboru.

Vedoucí odborů/oddělení odpovídají za realizaci jednotlivých opatření a doporučení plynoucích z hodnocení. Povinnost hodnotit zaměstnance nelze delegovat.

7.3.3 Podřízení zaměstnanci (dále hodnocení)

Zaměstnanci jsou vždy podřízeni jednomu přímému nadřízenému, který provádí jejich hodnocení. Zaměstnanci jsou povinni se aktivně zúčastnit tohoto hodnocení. Zaměstnanci jsou hodnoceni v rozsahu a na základě kritérií stanovených touto směrnicí. Hodnocení zaměstnanci jsou aktivními účastníky hodnotícího rozhovoru a ve vlastním zájmu si připravují svá sebehodnocení a návrhy svých pracovních a rozvojových cílů včetně případných požadavků na podmínky potřebné k jejich splnění.

7.4 Způsob provedení hodnocení

7.4.1 Zásady hodnocení

Hodnocení zaměstnanců přísluší výhradně přímému nadřízenému a provádí se dle následujících zásad:

- Hodnocení probíhá formou standardizovaného hodnotícího rozhovoru mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným v nerušeném přátelském prostředí;
- Hodnotitel nehodnotí obecné, osobní či kvalifikační charakteristiky, např. vzdělání, délku praxe, věk, povahové vlastnosti, ale konkrétní výsledky práce, plnění úkolů a cílů, pozorovatelné kompetence, chování, jednání, postoje zaměstnance, apod. za určité období;
- Hodnotí se ne prvotně za účelem kritiky, ale především za účelem poděkování a dalšího povzbuzení a rozvoje spoluzaměstnanců;
- Hodnotitel posuzuje hodnocené podřízené zaměstnance ve vzájemném porovnání tak, aby výsledky hodnocení byly souměřitelné;
- Hodnocený zaměstnanec má příležitost se k hodnocení osobně vyjádřit a přednést své požadavky, a v případě kritiky ji podložit argumenty;
- V období mezi pravidelným hodnocením pracovního výkonu by měl neustále probíhat dialog mezi přímým nadřízeným a zaměstnancem, aby se zabránilo nebo omezilo možným neshodám při hodnotícím rozhovoru.

7.4.2 Ústní hodnocení

Ústní hodnocení zaměstnanců provádí vedoucí zaměstnanci po celý rok individuálně, nebo na poradách. Ústní hodnocení se provádí vždy, když je vhodné zaměstnance pochválit nebo mu naopak něco vytknout.

7.4.3 Komplexní hodnocení

Komplexní hodnocení se provádí při hodnotícím pohovoru. Spočívá v posouzení pracovního výkonu, kvality jimi odváděné práce, dodržování pracovní kázně, jejich jednání a vystupování, pracovní iniciativě. Všechny tyto schopnosti jsou u zaměstnanců průběžně sledovány po celý rok.

Hodnocení se provádí u všech zaměstnanců, kteří jsou v době hodnocení v pracovním poměru u Města Hulína, kromě zaměstnanců zařazených v mimoevidenčním stavu (např. MD, RD, dlouhodobé neplacené volno, apod.). Noví zaměstnanci, kteří jsou v době hodnocení pracovního výkonu ve zkušební době, se procesu hodnocení nebudou účastnit. První hodnocení nově přijatých zaměstnanců se provede do jednoho měsíce po skončení zkušební doby nebo do jednoho měsíce po ukončení adaptačního procesu (pokud je specifikován).

Hodnocení všech zaměstnanců se provádí standardně pravidelně ve stanoveném termínu, zpravidla jednou za rok. V případě potřeby je možné provést hodnocení zaměstnance kdykoliv.

Sebehodnocení

Hodnotitel seznámí hodnoceného zaměstnance s dostatečným předstihem s cílem a termínem hodnotícího rozhovoru a zároveň jej vyzve k přípravě sebehodnocení podle daných kritérií a přípravě vlastních námětů na zlepšení pracovní výkonnosti a na jeho další rozvoj ve formuláři „Sebehodnocení vedoucího pracovníka" pro tajemníka, vedoucí odboru/oddělení/útvaru nebo "Sebehodnocení zaměstnance" pro ostatní zaměstnance. Vyplněný formulář předá zaměstnanec hodnotiteli, a to v dostatečném předstihu před realizací hodnotícího rozhovoru.

Vlastní hodnocení

Teprve potom následuje hodnotící pohovor zaměstnance s vedoucím. Hodnotitel je povinen se na hodnotící rozhovor řádně připravit a posupuje podle formuláře „Pracovní hodnocení vedoucího pracovníka" pro tajemníka, vedoucí odboru/oddělení/útvaru nebo "Pracovní hodnocení zaměstnance" pro ostatní zaměstnance a dále dle Zásad hodnocení.

Hodnotitel pro vlastní přípravu hodnocení použije tyto základní podklady:

- Aktuální popis pracovního místa a kompetenční model
- Záznam z minulého hodnocení v případě, že bylo provedeno (kopie hodnotícího formuláře)
- Přehled vzdělávacích a rozvojových aktivit za sledované období (hodnotitel posoudí přínosy pro zaměstnance i úřad)
- Vlastní průběžný záznam o výkonu a kompetencích hodnoceného pracovníka
- Sebehodnocení úředníka/ vedoucího úředníka.
- Hodnocení pracovního výkonu a kompetencí je završeno celkovým zhodnocením (ratingem) zaměstnance podle níže uvedené matice, které je podkladem pro další práci s hodnoceným pracovníkem.

Tabulka 17 Matice hodnocení

MATICE CELKOVÉHO ZHODNOCENÍ/RATINGU A DOPORUČENÍ PRO DALŠÍ PRÁCI S HODNOCENÝM PRACOVNÍKEM					
		KOMPETENCE			
		C Podstandard	**B** Standard s výhradami	**A** Standard	**A+** Nadstandard
VÝSLEDKY	**C** Neuspokojivé	**CC** Písemné upozornění na nedostatky. Krátkodobý plán ke zlepšení výkonu. Rozvázání pracovního poměru. Finanční sankce (snížení osobního příplatku).	**CB** Písemné upozornění na nedostatky. Krátkodobý plán ke zlepšení výkonu. Rozvázání pracovního poměru. Finanční sankce (snížení osobního příplatku) Přeřazení na jinou pozici.	**CA** Písemné upozornění na nedostatky ve výkonu. Krátkodobý plán ke zlepšení výkonu. Rozvázání pracovního poměru. Finanční sankce (snížení osobního příplatku). Přeřazení na jinou pozici.	**CA+** Písemné upozornění na nedostatky ve výkonu. Krátkodobý plán ke zlepšení výkonu. Finanční sankce (snížení osobního příplatku) Přeřazení na jinou pozici.
	B Uspokojivé s výhradami	**BC** Krátkodobý plán ke zlepšení výkonu a kompetencí. Finanční sankce (snížení osobního příplatku).	**BB** Krátkodobý plán ke zlepšení výkonu a kompetencí. Finanční sankce (snížení osobního příplatku).	**BA** Krátkodobý plán ke zlepšení výkonu. Finanční sankce (snížení osobního příplatku).	**BA+** Krátkodobý plán ke zlepšení výkonu. Finanční sankce (snížení osobního příplatku).
	A Uspokojivé	**AC** Krátkodobý plán k rozvoji nedostatečných kompetencí.	**AB** Krátkodobý plán k rozvoji nedostatečných kompetencí.	**AA** Finanční ohodnocení. Další benefity a ocenění. Zařazení do personálních rezerv.	**AA+** Finanční ohodnocení. Další benefity a ocenění. Zařazení do personálních rezerv.
	A+ Vynikající	**A+C** Krátkodobý plán k rozvoji nedostatečných kompetencí.	**A+B** Krátkodobý plán k rozvoji nedostatečných kompetencí.	**A+A** Finanční ohodnocení. Další benefity a ocenění. Zařazení do personálních rezerv.	**A+A+** Finanční ohodnocení. Další benefity a ocenění. Zařazení do personálních rezerv.

- Závěrem hodnotícího rozhovoru hodnotitel spolu s hodnoceným zaměstnancem stanoví výkonové a rozvojové cíle na další období. Hodnotitel dále formuluje další případná doporučení, týkající se setrvání na stávajícím pracovním místě, přeřazení na jiné pracovní místo, platového ohodnocení apod.
- Na konci hodnotícího rozhovoru vyzve hodnotitel hodnoceného zaměstnance k vyjádření se k hodnocení, které se zapíše do hodnotícího formuláře, a oba podepíší hodnotící formulář. V případě, že hodnocený nesouhlasí s hodnocením hodnotitele, má možnost požádat o přehodnocení za účasti přímého nadřízeného hodnotitele. Jestliže přímý nadřízený hodnotitele potvrdí výsledek hodnotícího pohovoru, je výsledek tohoto hodnocení již závazný.
- Jeden výtisk hodnotícího formuláře obdrží hodnocený zaměstnanec, jeden výtisk si nechá hodnotitel a jeden výtisk se předá personalistce a následně se založí do osobního spisu hodnoceného pracovníka.

Závěrečná zpráva z hodnocení

Souhrnné výsledky hodnocení za jednotlivé odbory/oddělení zpracovává personalistka ve formě Závěrečné zprávy z hodnocení do třiceti dnů od ukončení hodnocení na všech odborech a tuto předkládá k projednání a odsouhlasení tajemnici.

7.4.4 Výstupy hodnocení

- Hodnotící formulář zaměstnance – originál je předán personalistce (v současné době je role vykonávána tajemnicí), která jej založí do osobního spisu zaměstnance. Do spisu se založí i Sebehodnocení zaměstnance, pokud to hodnocený neodmítne, na což má právo.
- Individuální plán vzdělávání je formou dohody na rozvojových a vzdělávacích cílech na další období mezi zaměstnancem a nadřízeným. Na základě potřeb definovaných zaměstnancem a identifikovaných jeho nadřízeným jsou navrženy konkrétní oblasti a formy vzdělávání a rozvoje. Ty jsou personalistkou ve spolupráci s hodnotitelem zpřesněny a následně zapracovány do ročního vzdělávacího plánu, který personalistka předkládá ke schválení tajemnici.
- Dalším výstupem v rámci hodnocení mohou být např. požadavky na úpravu pracovní náplně nebo celé pozice, pracovního zařazení, osobního ohodnocení, náměty na zlepšení práce úřadu ze strany hodnoceného zaměstnance apod. Tato doporučení, která uvádí hodnotitel v hodnotícím formuláři nebo hodnocený (část C. sebehodnotícího formuláře), připraví personalistka k dalšímu projednání odpovědným rolím.

7.4.5 Využití výsledků hodnocení, archivace podkladů

1 výtisk se zakládá do osobního spisu zaměstnance, 1 výtisk obdrží hodnocený zaměstnanec a 1 výtisk si ponechává hodnotitel.

Výsledky hodnocení použijí vedoucí zaměstnanci na všech stupních řízení k přijímání opatření vedoucích ke zvýšení kvality výkonu veřejné správy a jako podklad při stanovování pohyblivých částí platu, sestavení plánu vzdělávání.

Údaje získané při hodnocení jednotlivých zaměstnanců jsou považovány za důvěrné. Souhrnné údaje pak budou využity při sestavování různých dokumentů (výroční zpráva úřadu, atd.), nebo budou použity pro statistická zjištění (benchmarking, apod.).

7.5 Motivační plán

Klíčovým prvkem v řízení lidských zdrojů je jejich motivace. Bez motivovaných lidí žádná organizace nemůže ani pomýšlet na úspěšnou strategii rozvoje.

7.5.1 Metodika řízení pracovního výkonu

Definované role pracovníka umožňují v procesně řízené organizaci dynamicky přiřadit určitou roli v příslušném průběhu procesu více lidem a vybrat tak pracovníka, který splňuje znalostní požadavky a současně je nejméně vytížen. Tím jsou odblokována úzká hrdla z hlediska lidí, zvyšuje se flexibilita zpracování a zvolené organizační uspořádání je efektivně využíváno.

Analýza pracovních míst je systematický proces vymezování, zaznamenávání, uchovávání a následného vyhodnocování informací o veškerých kompetencích a charakteristikách potřebných pro úspěšné vykonávání práce (úkoly, metody práce, pravomoci, odpovědnosti, podmínky práce, vzájemné pracovní vazby, pracovní aktivity, chování, pracovní standardy a ostatní podmínky). Analýzou také identifikujeme osobnostní požadavky potřebné k výkonu práce na daném pracovním místě, jako jsou charakter, zájmy, fyzické charakteristiky, schopnosti, znalosti a dovednosti vztahující se k pracovnímu místu. Důraz je také kladen na vztah k ostatním pozicím v organizaci.

Organizační a personální strukturu je třeba chápat jako neuzavřený proces, jehož nastavení bude průběžně hodnoceno a konfrontováno s vlivy, které na městský úřad působí. Tento proces je součástí této neustálé optimalizace a její výstupy lze použít v případě potřeby k redesignování pracovních míst do modifikované organizační struktury včetně personálního obsazení a organizačního řádu MěÚ Hulín.

Pracovní pozice – pracovní místo, které je charakterizováno vesměs pracovní smlouvou a může být typizováno např. přiřazením určité profese, která ho charakterizuje. Pracovní místo je spojeno s většinou oprávnění (v širším slova smyslu, nejen oprávnění v informačním systému), která jsou podmínkou pro rozhodování. Pracovní pozici a zároveň pracovníka také charakterizuje přiřazený systém motivace.

Správné řízení pracovního výkonu je schopnost zabezpečování soustavného zlepšování výkonu týmů i jednotlivců podle předem stanovených cílů úřadu, k rozvoji pracovních schopností, a to tím, že dochází k pravidelnému hodnocení a odměňování pracovníků.

Metodika řízení pracovního výkonu zajišťuje kontinuální zlepšování pracovních podmínek a podnětů pro optimalizaci chodu úřadu.

7.5.2 Odměňovací systém

V moderním personálním řízení odměňování nepředstavuje pouze mzdu nebo plat, ale zahrnuje také zaměstnanecké výhody. Odměny souvisejí s pocitem uspokojení pracovníka z práce, s kariérou, s uznáním okolí, s radostí z práce apod. Základními zásadami odměňování zaměstnanců jsou:

- rovné zacházení se zaměstnanci,
- stejná odměna za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty,
- zákaz diskriminace,
- zákaz výkonu práv a povinností k újmě jiného účastníka pracovněprávního vztahu,
- minimální a zaručená mzda apod.

7.5.3 Přímé odměňování

Odměňovací systém územně samosprávného celku vychází ze zákonné úpravy v zákoníku práce, dle něhož dostávají zaměstnanci a úředníci ÚSC za svou práci plat.

Plat se stanovuje podle výkonu nejnáročnějšího druhu práce zařazením do stupnice platových tarifů. Platový tarif se skládá z platové třídy a platového stupně. Druhy práce a jim přiřazené platové třídy popisuje Katalog prací. Platový stupeň je závislý na délce praxe a dalších podmínkách, například úroveň dosaženého vzdělání (středoškolské, bakalářské, magisterské). Takto stanovený platový tarif je pro pracovníka pevnou, nárokovou složkou platu.

Další složku platu tvoří (uvádíme nejčastěji používané u ÚSC):

- osobní příplatek
- příplatek za vedení
- zvláštní příplatek
- příplatek za noční práci
- příplatek za práci v sobotu a v neděli
- příplatek za přesčas
- příplatek za práci ve svátek.

Osobní příplatek vychází z dlouhodobého hodnocení kvality odvádění práce. Je nenárokovou složkou platu a pro stanovení jeho výše je nejvhodnějším podkladem pravidelně prováděný a systém hodnocení pracovníků.

U vedoucích pracovníků se stanovuje příplatek za vedení, který se přiznává v rozmezí stanovením zákoníkem práce. Jeho nastavení v konkrétním případě závisí na posouzení míry odpovědnosti příslušného vedoucího v organizaci, na počtu jím řízených podřízených apod. Jde o kompetenci tajemníka úřadu.

Další příplatky jsou přiznávány, pokud nastanou případy pro jejich přiznání, jejich výši opět stanovuje tajemník v souladu se zákoníkem práce.

Podobně jako osobní příplatek je motivačním nástrojem a nástrojem ohodnocení mimořádných pracovních výkonů odměna. Jde o nenárokovou složku platu, avšak při plnění mimořádných a zvlášť náročných úkolů je oceněním pracovního úsilí a nasazení.

7.5.4 Způsob nepřímého odměňování

Významnou složkou systému odměňování je také nepřímé odměňování, tedy zaměstnanecké výhody čili benefity. Zaměstnanecké výhody mohou stabilizovat pracovníky, snížit fluktuaci a pomoci v rozvoji loajality zaměstnanců vůči organizaci. Nefinanční odměnou uplatňovanou ve veřejném sektoru se stává poskytování služeb materiální povahy.

V navrhovaném systému odměňování lze uplatňovat tyto zaměstnanecké benefity:

- příspěvek na stravování
- příspěvek na penzijní připojištění
- příspěvek při dosažení 25 let pracovní praxe
- příspěvek při dovršení 50 a 60 let věku
- příspěvek při prvním odchodu do penze

U vedoucích odborů a některých samostatných referentů lze poskytnout další benefity:

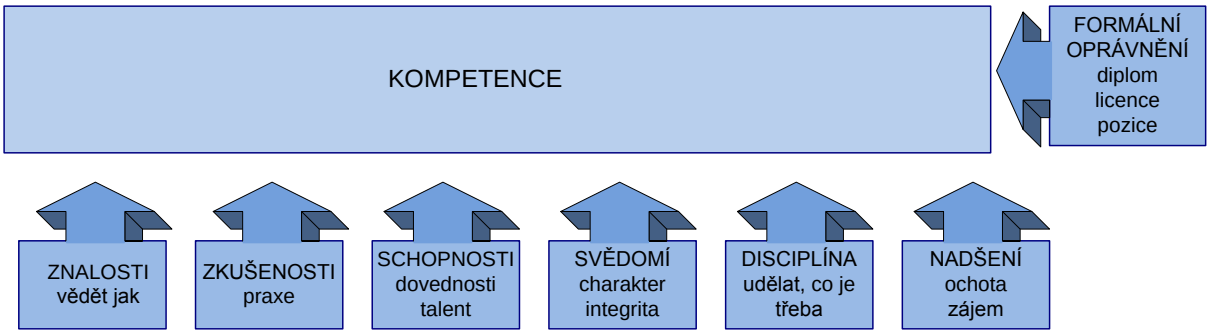
- služební mobilní telefon s jasně definovaným kreditem
- poskytnutí služebního vozidla zaměstnavatele k služební cestě

Převážná část finančních prostředků benefitů se vyplácí ze sociálního fondu, některé, např. příspěvek na stravování, jsou financovány jak z provozních prostředků zaměstnavatele, tak ze sociálního fondu.

7.5.5 Osobní zodpovědnost a kompetenční model

Klíčem k úspěchu jakékoliv motivace je jasná osobní zodpovědnost každého pracovníka za navrhovanou změnu, protože nelze odměňovat anonymního autora. Pocit sounáležitosti bude vyvozen právě účastí na procesu zlepšování prostřednictvím osobní zodpovědnosti.

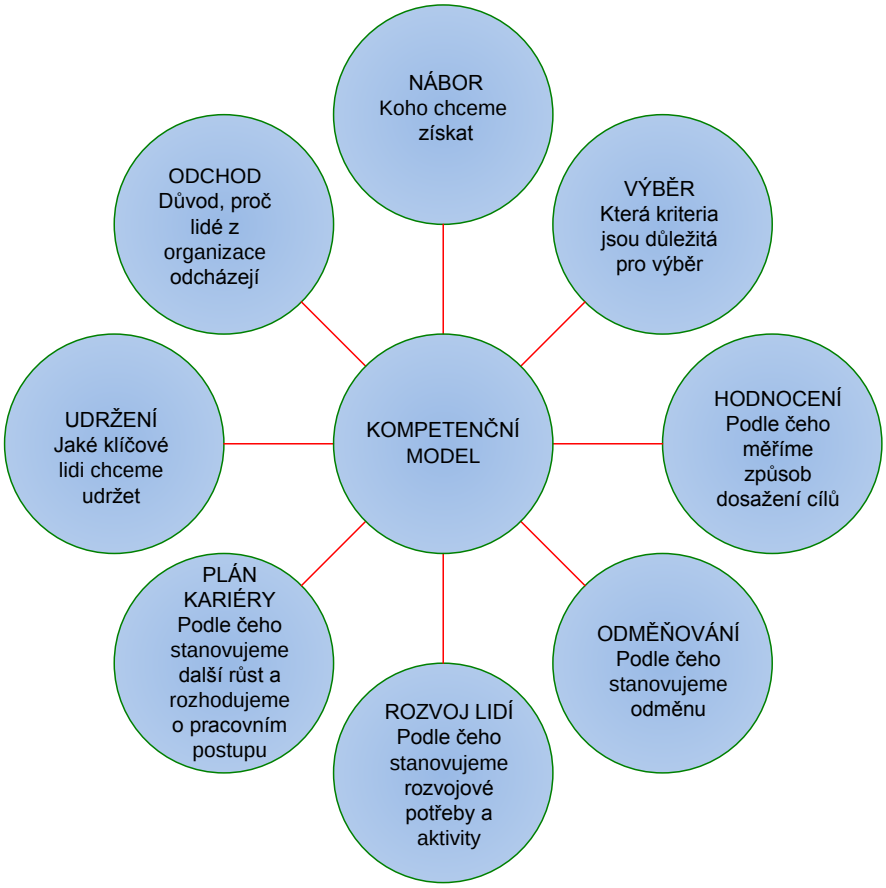
Kompetenční model představuje účinný nástroj pro vedoucí pracovníky a personality pro řízení, hodnocení a rozvoj výkonu zaměstnanců. Kompetenční model účinně propojuje popis pracovní pozice (job description) s firemními hodnotami. Umožňuje přesně specifikovat klíčové požadavky na znalosti, dovednosti a osobní kvality pro vybrané pracovní pozice, následně monitorovat a hodnotit míru úspěšnosti plnění. Konkrétní model je třeba definovat dle interních podmínek a požadavků úřadu.



Obrázek 13 Kompetenční model

K čemu slouží:

- Vedoucím pracovníkům, personalistům
- Zajištění správného výběru zaměstnanců
- Plánování a řízení LZ
- Jasné stanovení požadavků na znalosti, dovednosti a postoje podřízených
- Hodnocení podřízených
- Zajištění vzdělávání a kariérového rozvoje zaměstnanců
- Podřízeným pracovníkům
- Jasný přehled o požadavcích na znalosti, dovednosti a postoje pro zastávanou pozici
- Pochopení hodnocení
- Motivační nástroj pro vzdělávací a kariérový rozvoj



Obrázek 14 Souvislost motivace a kompetenčních modelů

Existuje řada možností, jak definovat a měřit úroveň schopností. Nejjednodušším způsobem je stručný popis výkonu, který by měl být pro danou úroveň kompetence standardní s definováním (opět stručný popis) tří úrovní kompetence:

- 1 = Elementární úroveň;
- 2 = Pokročilá úroveň;
- 3 = Vysoká úroveň.

7.5.6 Budování sebedisciplíny pracovníků

Není nutné zdůrazňovat, že sebedisciplína je základním kamenem řízení úspěšné organizace v jakémkoliv oboru.

Zaměstnancům s dobrou sebedisciplínou lze věřit, že svou práci budou vykonávat podle svého nejlepšího vědomí a svědomí a že se budou snažit dodržovat standardy počínaje etickým kodexem úředníka a konče standardy pracovních procesů.

Základní principy budování sebedisciplíny pro zaměstnance jsou následující:

1. Odměňovat drobná zlepšení, ať už pochvalou nebo zdůrazňováním autorství zlepšování například v názvu standardů.
2. Při dobré práci neopomenout zdůraznit, čeho díky této práci bylo dosaženo.
3. Otevřenost k otázkám, zejména k otázkám proč.
4. Vytvářet kulturu v organizaci pro vytváření otázek a dostávání odpovědí.
5. Popularizovat proces zlepšování standardů.
6. Provádět pravidelné hodnocení a iniciativu hodnotit zvláště výrazně včetně finančního ocenění.
7. Povzbuzovat účast klientů úřadu na činnosti s poukazem na zlepšení.
8. Zavést systém zlepšovacích návrhů ke zlepšení činnosti úřadu.
9. Zavádět kontrolu kvality na úrovni nejmenších organizačních celků.
10. Zveřejnit odměňování za zlepšování.
11. Jasně sdělit očekávání od výsledků práce.
12. Provádět revize procesů a jejich neustále zlepšování.
13. Poskytovat měřením zpětnou vazbu.
14. Budovat atmosféru spolupráce.
15. Poskytovat přesné informace ohledně kritérií úspěchu.
16. Pomáhat a podporovat budování standardů.
17. Vysvětlovat proč se věci dějí, tak jak se dějí.
18. Být dobrým příkladem svým podřízeným a svému okolí. Je potřeba si uvědomit, že úředník reprezentuje státní moc nebo vůli voličů, kterou uskutečňuje.
19. Nebát se učit jak a proč formou samostudia a poznávání principů své práce.
20. Zveřejňovat informace o dosaženém pokroku.
21. Odstraňovat překážky bránící v hladkém chodu.
22. Povzbuzovat pozitivními tlaky z benchmarkingu.
23. Vytvořit prostředí bez hrozeb při zlepšování.

Jakmile pracovníci sami účastní procesu zlepšování a činností k nim vedoucích jako je dobré hospodaření, odstraňování plýtvání a revize standardů, jsou obvykle mezi prvními, kteří změny vítají. A taková pozitivní vazba – dělám práci, jak nejlépe umím, se nutně musí odrazit na zvýšení pracovního výkonu daného zaměstnance. Logicky zaměstnanec pak nevnímá zlepšení jako tlak ze shora, ale projevuje aktivní účast. Při účasti na revizi a zlepšování standardů pro svou vlastní práci je bere přirozeně za své a ochotně se jimi řídí. Každý pracovník dělá svou práci podle pravidel, na kterých se úřad domluvil nebo ujednal jako cíl, jehož chce dosáhnout.

8 Akční plán strategie rozvoje úřadu



„Přímé jednání patří mezi prvotní podmínky úspěchu! Avšak jenom dobrý člověk může jednat přímo, a pouze dobrou, všem užitečnou práci možno konati před celou veřejností. Přímé, prosté jednání budí v lidech všechny dobré instinkty. Jednáš-li otevřeně s úmyslem posloužit lidem, tvůj úspěch je neodvratný."

Tomáš Baťa

Akční plán ukazuje, jak podporovat strategii rozvoje v rámci organizace působící v sektoru veřejných služeb pomocí vhodně volených opatření.

Aktualizace akčního se bude dít následně:

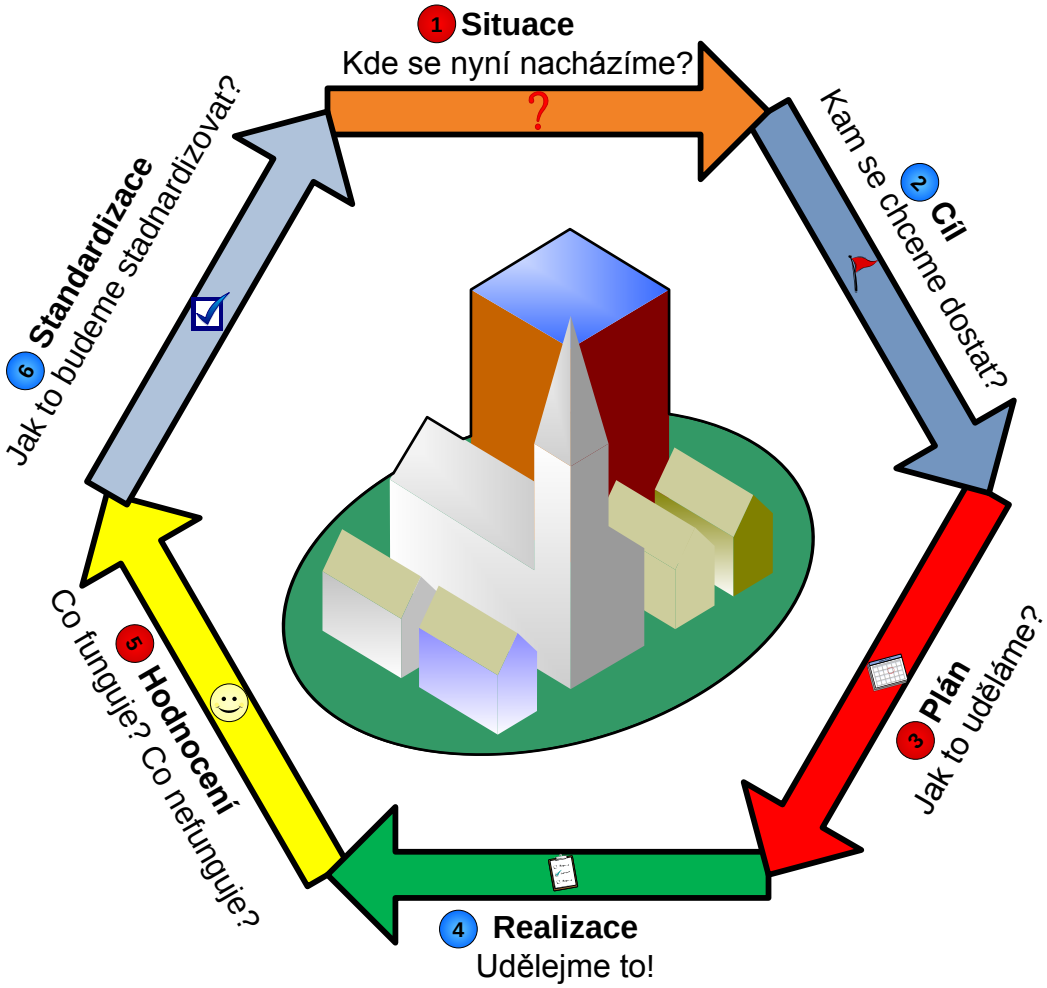
1. Výběr tématu – politická reprezentace vybere témata, kterým občané v demokratických volbách dali svůj hlas. Dále je stanovena priorita závisející na důležitosti, neodkladnosti nebo ekonomických důvodech dané situace.
2. Definice cíle – politická reprezentace pověří vrcholový management definicí cílů pro dané veřejné téma.
3. Pochopení stávajícího stavu – před zahájením jakéhokoliv zlepšování je nutné pochopit a prozkoumat stávající stav a podmínky vzniku potřeby. Před začátkem je nutné získat data o problematice.
4. Identifikace příčin – na základě sběru dat je provedena analýza původních příčin problému.
5. Protiopatření – definice protiopatření na základě zjištěných příčin a analýzy dat. Protiopatření jsou definována pomocí měřitelných výstupů tak, aby bylo zřejmé, čeho je potřeba dosáhnout.
6. Vyhodnocení – díky měřitelným datům lze získat zpětnou vazbu a zjistit, zda se stav skutečně zlepšuje.
7. Standardizace – zavedení nebo revize standardu zabraňující opakování problému a schopného udržet stav ve zlepšené formě.
8. Optimalizace výkonu – revize předchozího výkonu a práce na dalších krocích, které jsou nutné k úspěšnému dokončení.

Zlepšování postupuje podle zavedených zvyklostí v rámci cyklu – naplánuj, udělej, zkontroluj a uskutečni, tj. PDCA. Rozdělení kroků:

- Kroku 1 – 5 se týkají fáze plánování,
- Krok 6 fáze udělej,
- Krok 7 fáze zkontroluj
- Krok 8 fáze uskutečni.

Takový postup pomáhá organizaci řešit problémy jakéhokoliv druhu na základě sběru dat, ať už prostřednictvím pozorování nebo pomocí informačního systému. Na základě tohoto analyzování dochází ke zviditelnění výkonu a následnému řešení problému.

Základní model pro zlepšení je uveden na obrázku jako vizuální symbol pro zvyšování kvality. Tento postup se změnou myšlení při práci a podpoře politické reprezentace vede nejlépe k řešení problémů.



Obrázek 15 Model zlepšování

Sadou jednoduchých otázek dojde ke zjištění stavu a nasazení vhodných opatření pro zlepšení daného stavu. Po dokončení se cyklus může opakovat až k dosažení úplného zlepšení za daných podmínek.

Značnou studnicí nápadů je využití klientského potenciálu. Nebát se naslouchat potřebám občanů a aktivně se při styku s nimi ptát na hodnocení situace. Pokud je myšlenka shledána konstruktivní, lze občana zapojit do zlepšení.

Úkolem top managementu je pak zajistit na dané projekty a opatření zdroje. Pod pojmem zdroje však nejsou myšleny pouze finanční a lidské zdroje, ale také pracovní podmínky a priority. Podpora top managementu je tak naprosto klíčová z hlediska možností realizace takových opatření nebo projektu.

V rámci úspor a strategického cíle maximalizace využití personálních kapacit, budou projekty v nejvyšší možné míře realizovány interními silami pro optimální využití vnitřních znalostí a dovedností. Tyto dovednosti budou v synergii s dalšími projekty a budou využívány jejich společné cíle.

Aby řešení problematiky splňovalo základní požadavky města Hulína, musí v sobě obsahovat synergický konglomerát jednotlivých prvků, které se vzájemně vhodně doplňují. Tyto

prvky pak tvoří harmonický celek, aby výsledná kvalita řešení dosáhla maxima a znalost interního týmu byla významně zvýšena ve všech prvcích navrhovaného řešení.

Tabulka 18 Pasport Personální optimalizace

Položka	Popis
Název	**Personální optimalizace**
Odpovědná osoba	Tajemník
Cíl/ rozsah	Doplnění kapacit na odborech, kde je nedostatek lidí. Případně optimalizovat využití stávajících kapacit.
Oblasti zlepšování	Péče o zaměstnance Omezení slabé stránky úřadu, viz matice SWOT.
Rizika	Omezení personální stability
Potřebné lidské zdroje	Týká se všech zaměstnanců
Rozpočet	V rámci režijních výdajů úřadu v rámci pracovní doby.
Trvání	Průběžně

Tabulka 19 Pasport Zavedení indispozičního volna

Položka	Popis
Název	**Zavedení indispozičního volna**
Odpovědná osoba	Tajemník
Cíl/ rozsah	Zavedení volna v případě indispozice zaměstnance dle jeho zdravotního stavu v omezeném rozsahu
Oblasti zlepšování	Péče o zaměstnance Omezení slabé stránky úřadu, viz matice SWOT.
Rizika	Riziko případného zneužívání je relativně malé.
Potřebné lidské zdroje	Týká se všech zaměstnanců
Rozpočet	V rámci režijních výdajů úřadu v rámci pracovní doby.
Trvání	Průběžně

Tabulka 20 Pasport Změna organizačního řádu

Položka	Popis
Název	**Změna organizačního řádu**
Odpovědná osoba	Tajemník, Rada města
Cíl/ rozsah	Nastavení systému kompetencí
Oblasti zlepšo-vání	Péče o zaměstnance Vytvoření definice pracovních povinností
Rizika	Překrývající se kompetence
Potřebné lidské zdroje	Týká se všech zaměstnanců
Rozpočet	V rámci režijních výdajů úřadu v rámci pracovní doby.
Trvání	Průběžně

Tabulka 21 Pasport Rozvoje lidských zdrojů

Položka	Popis
Název	**Rozvoj lidských zdrojů úřadu**
Odpovědná osoba	Tajemník
Cíl/ rozsah	Rozvoj kariérního růstu pro klíčové zaměstnance Nastavení systému hodnocení zaměstnanců, platové ohodnocení Provedení průzkumu spokojenosti zaměstnanců
Oblasti zlepšo-vání	Péče o zaměstnance Rozvoj sociální zodpovědnosti
Rizika	Nízká motivace vede k snížení kvality výkonu Vytipování klíčových pracovníků jako nositelů know-how k zabránění odchodu Nedostatek financí je možné řešit dotacemi z ESF
Potřebné lidské zdroje	Všichni zaměstnanci se zapojují do školení a vzdělávání ve smyslu metodiky zlepšování po malých krocích.
Rozpočet	V rámci režijních výdajů úřadu v rámci pracovní doby.
Trvání	Průběžně

Tabulka 22 Pasport Rozvoj ICT

Položka	Popis
Název	**Rozvoj ICT**
Odpovědná osoba	Úsek ICT
Cíl/ rozsah	Cílem projektu je zajistit doplnění potřebných softwarových nástrojů pro poskytování služeb veřejnosti v duchu zásady good governance.
Oblasti zlepšování	Zajištění technického vybavení
Rizika	Rizika havárií a kompromitací Nedostatek financí
Potřebné lidské zdroje (počet osob/dní)	0,1 úvazku rozvoje ICT po dobu projektu
Rozpočet	Bude financováno z tohoto projektu, případně je možné využít dotační titul IROP.
Trvání	Průběžně a podle vypsaných dotačních titulů

Tabulka 23 Pasport průzkumy spokojenosti

Položka	Popis
Název	**Pravidelné průzkumy spokojenosti občanů**
Odpovědná osoba	Útvar tajemníka
Cíl/ rozsah	Pravidelné zjišťování spokojenosti občanů dotazníkovým šetřením v rozsahu … bude pořádáno 1 x ročně a následně vyhodnocováno. Dotazník bude k dispozici na webových stránkách města.
Oblasti zlepšování	Vztah ke klientům úřadu Péče o region
Rizika	Neochota vyplňovat dotazníky Přemíra stížností
Potřebné lidské zdroje (počet osob/dní)	V rámci pracovní náplně zaměstnanců, kteří komunikují s občany.
Rozpočet	Nejsou požadovány investiční prostředky, kromě vytvoření dotazníku
Trvání	Průběžně každý rok

Tabulka 24 Pasport vzdělávání zaměstnanců úřadu mimo povinná školení

Položka	Popis
Název	**Podpora vzdělávání zaměstnanců úřadu**
Odpovědná osoba	Tajemnice
Cíl/ rozsah	Zajistit sebevzdělávání v metodice zlepšování práce
Oblasti zlepšování	Kvalita výstupů Metodika zlepšování
Rizika	Příliš rychlý vývoj a zaostávání školení za vývojem bude řešeno dynamickou skladbou školících programů Motivace referentů k sebevzdělávání
Potřebné lidské zdroje (počet osob/dní)	0,07 úvazku vrcholového a středního managementu a 0,05 úvazku referentů
Rozpočet	Nejsou požadovány investiční prostředky
Trvání	Průběžně

Tabulka 25 Pasport Podpora inovací

Položka	Popis
Název	**Podpora inovací**
Odpovědná osoba	Tajemník a vedoucí odborů
Cíl/ rozsah	Zavést systém zlepšovacích návrhů Realizovat standardizaci Realizovat metodiku zlepšování a cyklů PDCA, SDCA
Oblasti zlepšování	Vytvoření systému pro sběr námětu v oblasti inovací a řízení Motivace zaměstnanců i inovacím
Rizika	Nedostatek zájmu zaměstnanců bude řešen motivačně
Potřebné lidské zdroje (počet osob/dní)	0,01 úvazku
Rozpočet	Základní koncepční dokumenty jsou financovány z projektu Přívětivý úřad ve městě Hulín. Další náklady jsou financované z pracovních nákladů úřadu
Trvání	Průběžně

Tabulka 26 Pasport Podpora iniciativy

Metrika	Vyhodnocení
Název	**Podpora iniciativy**
Odpovědná osoba	Tajemnice a vedoucí odborů
Cíl/ rozsah	Cílem je zvýšení iniciativy řadových pracovníků, neboť oni jsou klíčovým faktorem zlepšování kvality práce.
Oblasti zlepšování	Vytvoření přátelského prostředí pro inovace práce Spojení dobrého návrhu s uznáním pracovníka Odměňování a hodnocení pracovníků
Rizika	Iniciativa musí být směřována na úsek pracoviště, který je pracovníkovi znám a který ovládá.
Potřebné lidské zdroje (počet osob/dní)	0,07 úvazku
Rozpočet	V rámci provozních nákladů a pracovní doby
Trvání	Průběžně

Tabulka 27 Pasport Pozitivní obraz úřadu

Metrika	Vyhodnocení
Název	**Pozitivní obraz úřadu**
Odpovědná osoba	Tajemnice a vedoucí odborů
Cíl/ rozsah	Cílem je sdílení informací napříč odbory a vytváření pozitivního obrazu úřadu vůči veřejnosti.
Oblasti zlepšování	Zlepšení vnímání práce úřadu Pozitivní propagace práce Publicita nových služeb
Rizika	Množství pozitivních zpráv je dáno prostorem komunikačních médií a smysluplností takového počínání
Potřebné lidské zdroje (počet osob/dní)	1,0 úvazku vyčleněného pracovníka města 0,05 úvazku
Rozpočet	V rámci provozních nákladů a pracovní doby
Trvání	Průběžně

Tabulka 28 Pasport Centralizace služeb

Metrika	Vyhodnocení
Název	**Centralizace služeb**
Odpovědná osoba	Tajemnice
Cíl/ rozsah	Cílem centralizace je provádět rutinní úkoly napříč úřadem jednotně a shodně, aby bylo docíleno co nejvyšší kvality. Centralizací se také dále rozumí sdílení služeb v rámci zřizovaných organizací.
Oblasti zlepšování	Má dopad do informační strategie Provozní úspory a racionalizace nákladů
Rizika	Nebude nalezen vhodný dotační titul
Potřebné lidské zdroje (počet osob/dní)	0,6 úvazku ICT pro údržbu 0,4 úvazku pracovníka podpory centrálních služeb
Rozpočet	Podle dotačního titulu a rozsahu
Trvání	5 let

Tabulka 29 Pasport Sledování dotačních titulů

Metrika	Vyhodnocení
Název	**Sledování dotačních titulů**
Odpovědná osoba	Vedoucí odborů
Cíl/ rozsah	Cílem je získání vícezdrojového financování záměrů města
Oblasti zlepšování	Získání vícezdrojového financování Provozní úspory a racionalizace nákladů
Rizika	Zvyšování provozních nákladů a poplatky na dobu udržitelnosti
Potřebné lidské zdroje (počet osob/dní)	0,02 úvazku vedoucího pracovníka
Rozpočet	V rámci provozních nákladů a pracovní doby
Trvání	Průběžně

Tabulka 30 Pasport Ochrana osobních dat

Položka	Popis
Název	**Ochrana osobních dat**
Odpovědná osoba	Každý referent
Cíl/ rozsah	Cílem je ochrana osobních dat klientů. Toto nařízení se vztahuje na zcela nebo částečně automatizované zpracování osobních údajů a na neautomatizované zpracování těch osobních údajů, které jsou obsaženy v evidenci nebo do ní mají být zařazeny. Dále se vztahuje na zpracování osobních údajů v souvislosti s činnostmi provozovny správce nebo zpracovatele v Unii bez ohledu na to, zda zpracování probíhá v Unii či mimo ni. Osobními údaji se rozumí veškeré informace o identifikované nebo identifikovatelné fyzické osobě. Identifikovatelnou fyzickou osobou je osoba, kterou lze přímo či nepřímo identifikovat, zejména odkazem na určitý identifikátor, například jméno, identifikační číslo, lokační údaje, síťový identifikátor (např. IP adresa) nebo na jeden či více zvláštních prvků fyzické, fyziologické, genetické, psychické, ekonomické, kulturní nebo společenské identity této fyzické osoby.
Oblasti zlepšování	Zajištění technického vybavení Bezpečnost informačních systémů Naplnění legislativní povinnosti
Rizika	Značně vysoké sankce za neplnění
Potřebné lidské zdroje (počet osob/dní)	0,01 úvazku každého zaměstnance 0,2 úvazku pověřence
Rozpočet	V rámci rozpočtu města případně vhodného dotačního titulu.
Trvání	Průběžně a podle vypsaných dotačních titulů

9 Projektové řízení pro realizaci projektů z akčního plánu

Projektové vedení určuje způsob komunikace mezi stranami na projektu. Hlavním výstupem metodiky pro vedení a řízení projektů je především způsob, kterým se projekt bude dokumentovat. Přísně projektovou metodikou nemá smysl řídit projekty menšího rozsahu, protože výhody realizace metodiky nevyváží náklady na vyšší pracnost. Obvyklá struktura projektu obsahuje v sobě veškeré prvky managementu, a to jak na střední (taktické) úrovni, tak po strategickou úroveň řízení. Základním prvkem je rozdělení rolí v rámci projektu na:

- sponzora projektu – tj. toho, kdo zadává a kontroluje předanou práci. V klasickém obchodním vztahu jde o klienta
- realizátor projektu – tj. toho, kdo realizuje cíle projektu a zpracovává jeho výstupu. V klasickém obchodním vztahu se jedná o dodavatele.

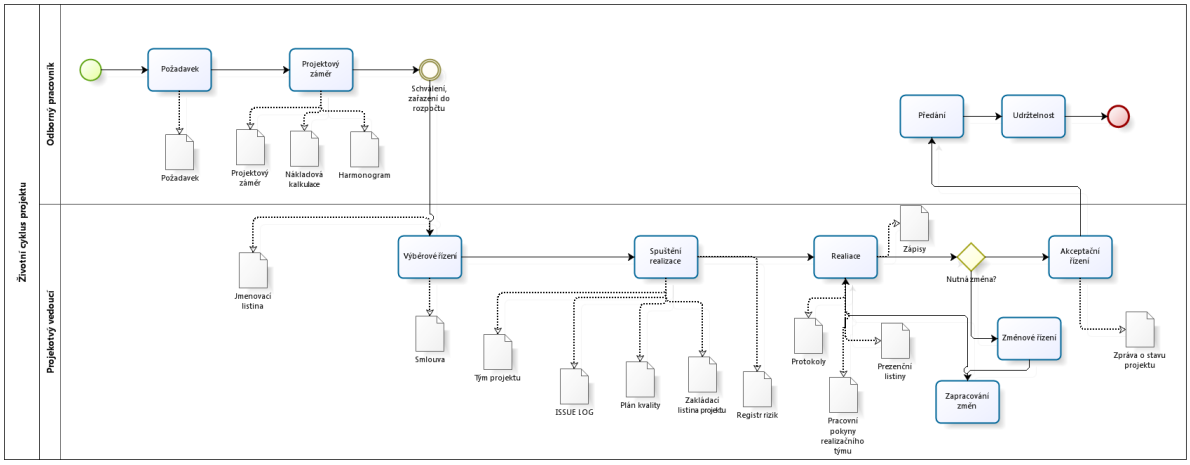
Projektové vedení je zárukou, že daná práce, tedy projekt, dopadne ve všech aspektech podle očekávání a budou eliminována rizika. Hlavními přínosy jsou:

- Zřetelné zadání parametrů projektu
- Stanovení kritérií úspěchu
- Odpovědnost a kompetence jsou jasně stanoveny
- Je zřejmé, jak se dosáhne úspěchu
- Jsou jasně stanoveny milníky projektu
- Jsou zřejmé struktury pro rozhodování
- Je znám postup eskalace problému

9.1 Životní cyklus projektu

Zařazení projektu k realizaci je rozhodnutí, které má oprávnění udělat vrcholový manažer organizace (starosta, radní, tajemník úřadu), který zároveň zajistí jmenování projektového manažera a zajistí mu tím patřičné kompetence k dosažení úspěchu.

Každý projekt prochází od okamžiku svého vzniku několika fázemi, které společně tvoří tzv. životní cyklus projektu. Základní životní cyklus je stejný u všech projektů, i když konkrétní průběh jednotlivých etap životního cyklu se obvykle liší, zejména v závislosti na typu a rozsahu dodávaných prací, typu a velikosti projektu, počtu a typu dalších zúčastněných partnerů.



Obrázek 16 Životní cyklus projektu

Projekt je jakákoliv práce, která se z pohledu organizace vykazuje jako samostatný celek s vlastním projektovým číslem a přiděleným identifikátorem projektu. Následné vykazování činnosti je klíčové pro kontrolu a hodnocení úspěchu projektu. Takto se obohacují interní znalostní báze organizace o cenné údaje a zvyšuje se pravděpodobnost úspěchu predikce parametrů projektu.

9.2 Jednotlivé fáze cyklu projektu

9.2.1 Požadavky

Odpovědný pracovník má možnost vložit na jednotné určené místo dokumenty požadavků a informovat o tom odpovědnou osobu. Projektové vedení dle stanoveného určeného postupu ohodnotí požadavek (schváleno, zrušeno) a požadavek je případně dále zpracováván dle možností.

9.2.2 Projektový záměr

Pověřený pracovník vypracovává projektový záměr pomocí požadavků kladených na rozpočet města. Projektový vedoucí posoudí, zda daný projekt bude projektově veden. Zpracovaný záměr připomínkuje s vedením projektů a dalšími účastníky ve znalostní bázi v úložišti projektových záměrů, případně i projektových úložišť ostatních probíhajících, případně vznikajících projektů. O dokončení práce informuje pověřenou osobu struktury vedení projektů. Toto vedení dle určeného postupu posoudí záměr včetně kontextu ostatních probíhajících projektů. V rámci této etapy pracovník také určí doporučený rozsah projektu a kritické faktory úspěchy projektu na základě databáze KPI a daného typu projektu.

9.2.3 Výběrové řízení

Na základě projektového záměru, ze kterého vyplyne potřeba plnění projektu externí firmou, bude sestaveno dle zákonných požadavků výběrové řízení. Provedení výběrového řízení je schváleno radou a vlastní provedení se řídí legislativou pro veřejné zakázky. Výsledkem výběrového řízení je smlouva s externím dodavatelem.

9.2.4 Spuštění realizace

Projektový vedoucí s ohledem na charakter a rozpočet projektu ustanoví organizační strukturu, přičemž dbá, aby v řídící komisi byla osoba dostatečně vybavená rozhodovacími pravomocemi a schopností dané rozhodnutí potřebné pro projekt prosadit. V úvodní fázi realizace projektu sestavuje projektový tým s ohledem na volné kapacity potenciálních řešitelů a s ohledem na jejich odbornost a zkušenosti. Případně také určuje způsob hodnocení různých řešitelů projektu a sleduje jejich výkonnost v rámci projektu. Projektový vedoucí, vyplní data projektu, na základě projektového záměru a případných požadavků, ze kterých projekt vychází. Dále na základě nabídek rozdělí projekt na jednotlivé navazující fáze v dostatečné podrobnosti a spustí realizaci.

9.2.5 Realizace projektu

Přidělený projektový vedoucí, který projekt realizuje, koordinuje probíhající práci, dohlíží na včasné plnění termínů a čerpání prostředků, řídí komunikaci s okolím projektu, řeší probíhající změny a průběžně informuje zainteresované osoby v organizační struktuře.

9.2.6 Změna projektu

Pokud vedoucí projektu nebo jiný členové týmu identifikují během řešení projektu výraznější změny, které je nutné zaznamenat v projektové dokumentaci, využije procesy změny projektu. V jejich rámci dohodne změnu směřování projektu s určenou osobou v organizační struktuře. Případně, při větší velikosti projektu, hlasuje o těchto změnách komise na základě eskalací dle projektových pravidel.

9.2.7 Zapracování změn

Projektový vedoucí zapracuje změny do jednotlivých projektových dokumentů, zejména do harmonogramu a nákladové kalkulace.

9.2.8 Akceptační řízení

Po dokončení projektu uloží projektový vedoucí finální verzi projektu a zahájí akceptační řízení dle předem definovaných smluvních podmínek. V rámci tohoto akceptačního řízení podávají určení pracovníci, garanti, projektu případné připomínky, na které na základě dohodnutého harmonogramu vedoucí projektu a jeho tým reaguje. Výsledkem je schválení projektu. V případě neschválení stále pokračuje realizace.

9.2.9 Předání projektu

Projektový vedoucí předá projekt do užívání osobě nebo odboru, který si projekt zadalo. V rámci odevzdání dokumentu odevzdává vedoucí projektu také všechny relevantní dokumenty (většinou pouze výraznější verze, nikoliv všechny verze) z kterých projekt vycházel a v rámci kterých může být průběh projektu (i u neúspěšného projektu) rekonstruován. Zásadní je v tomto směru co nejpodrobnější dokumentace finálního stavu.

9.2.10 Udržitelnost projektu

Udržení výsledků projektu a dosažení předpokládaných záměrů, pro které byl realizován. Doba udržitelnosti je dlouhá podle povahy projektu.

9.2.11 Ukončení projektu

Projekt je ukončen v okamžiku ukončení doby udržitelnosti nebo rozhodnutím kompetentních osob projekt ukončit.

9.3 Plánování projektu

Plánování projektu je iniciováno požadavkem a jeho aktualizace probíhá v rámci všech kroků. Plán projektu je zachycen v jeho záměru. Během plánování se postupně ustanoví a odsouhlasí jednotný přístup k projektu, jeho struktura a harmonogram.

Posláním plánování projektu je především:

- Vymezení a následná komunikace toho, v jakém rozsahu, s jakými zdroji, v jakém časovém horizontu a podle jakých pravidel bude projekt realizován.
- Detailní naplánování celého průběhu a organizace projektu.
- Jasné vymezení a komunikace cílů projektu, jeho kritických faktorů úspěchu a rizik.
- Cíle, omezení, rizika a kritické faktory úspěchu projektu.
- Přístup k vlastní realizaci projektu, v jakých konkrétních etapách bude projekt realizován a jak bude strategicky řízen.
- Rozdělení vlastní práce, závislosti mezi jednotlivými etapami/pracovními úkoly.
- Způsob delegování práce a zpětné kontroly.
- Finanční rámec projektu, tj. plánovaný finanční rozpočet
- Vstupní informace a dokumenty

9.4 Řízení rizik

Cílem řízení rizik je zcela anulovat nebo alespoň minimalizovat negativní dopady rizik na projekt. Rizika zanášejí do řízení projektu prvek nejistoty, snižují pravděpodobnost úspěšného ukončení projektu a zvyšují celkové náklady projektu. Riziko je definováno jako jev, událost, která ohrožuje realizaci výstupů projektu v oblasti obsahové (včetně kvality), časové a nákladové.

Řízení rizik zahrnuje:

- pravidelné monitorování rizik, jejich popis, analýza a hodnocení,
- přípravou a realizací opatření vedoucích k jejich odstranění, snížení jejich pravděpodobnosti nebo ke snížení jejich dopadu,
- plánováním a přípravou opatření pro případ realizace (naplnění) rizika.

Vedoucí projektu musí systematicky vyhledávat a identifikovat rizikové faktory a položky projektu. Analýzou rizik se pravidelně zabývá Vedení projektu na svých jednáních. Rizika se evidují v Zápise z jednání. U každého rizika se uvede jeho vyhodnocení, které obsahuje:

- Popis rizika – v čem spočívá, jakého subjektu či činnosti se týká, je externí nebo interní z hlediska projektu
- Pravděpodobnost rizika – pravděpodobnost, s jakou se jev, definovaný jako riziko, vyskytne
- Vliv rizika – dopad rizika na výstupy projektu
- Dopad rizika na Rozpočet projektu
- Návrhy na opatření

U každého rizika jsou uvedeny následující hodnoty:

- Hodnota rizika – tento ukazatel je dán součinem pravděpodobnosti a váhy rizika.
- Váha rizika – tento ukazatel určuje negativní význam rizika, pokud by nastalo. Ukazatel byl stanoven kvalifikovaným odhadem s využitím metody párového porovnání. Tímto postupem bude dosaženo objektivnějšího ocenění rizik (např. může existovat riziko s nízkou pravděpodobností, ale pokud by nastalo, mohlo by mít zničující účinek. Proto je mu přiřazena vysoká váha a potom se objeví v žebříčku rizik na adekvátní pozici).
- Pravděpodobnost – určuje míru pravděpodobnosti aktivace rizika. Ukazatel byl určen kvalifikovaným odhadem. Pro kvantifikaci byl aplikován následující postup. Pro původní klasifikaci rizik byla použita následující kvantifikace
    - Vysoká 75 – 99 %
    - Střední 45 – 74 %
    - Nízká 1 – 44 %

9.5 Dokončení projektu

Dokončení projektu je finální kapitola životního cyklu a jeho cíle jsou následující:

- Finální kontrola a ujištění se, že všechny části projektu byly řádně dodány a realizovány.
- Zajištění podkladů k akceptaci projektu
- Finální kontrola a ujištění se, že projekt byl dodán přesně podle smluvních podmínek.

Tento proces plynule navazuje na procesy probíhající v rámci realizace projektu, kdy je projekt průběžně monitorován a kontrolován. Když se projekt blíží ke svému konci, soustředí se projektový manažer v rámci procesu Dokončení projektu na aktivity spojené s ujištěním se, že byly splněny všechny milníky projektu, dodrženy všechny povinnosti dané Smlouvou, dílo jako celek bylo předáno a je možné písemně akceptovat.

Mezi nejdůležitější aktivity tohoto procesu patří zejména:

- Kontrola dodávky proti Plánu projektu.
- Kontrola dodávky proti Smlouvě a revize všech oblastí, které by mohly být předmětem reklamací či vymáhání škod.
- Řízení procesu akceptace dodávky.
- Revize projektových dokumentů a zajištění jejich archivace.
- Příprava a distribuce hodnocení jednotlivých členů realizačního týmu.

U mnoha projektů nedojde podpisem Akceptačního protokolu na dílo k faktickému ukončení projektu, protože podle Smlouvy často začíná právě tímto momentem běžet záruční lhůta a projekt může být uzavřen až po skončení záruční lhůty nebo doby udržitelnosti.

Pro tuto aktivitu jsou klíčové především informace a tyto dokumenty:

- Zakládací listina projektu
- Výkazy práce týmu
- Zápisy z Vedení projektu a dalších relevantních schůzek
- Harmonogram projektu
- Smlouva
- Seznam změnových požadavků (pokud byly vydefinovány v rámci stávajícího projektu, ale nebyly součástí dodávky dle stávající Smlouvy)

9.6 Uzavření projektu

Cílem této aktivity jsou následující kroky

- Formální (interní) uzavření projektu.
- Využití zkušeností z projektu (pozitivních i negativních) v budoucích aktivitách.

Během tohoto procesu dochází k formálnímu ukončení a uzavření projektu a k revizi a zhodnocení jeho průběhu. Tato fáze začíná někdy již po předání projektu do živého provozu a faktickém ukončení dodávky projektu (tj. po podpisu Akceptačního protokolu a), často však až po skončení záruční lhůty nebo doby udržitelnosti.

Projektový manažer uzavře rozpočet projektu, spolupracuje při vypořádání zbývajících závazků a přebere finální fakturu. Číslo projektu je uzavřeno ve všech systémech.

Projektový manažer dále svolá Schůzku ke zhodnocení projektu, na kterou pozve celý realizační tým. Na schůzce je zhodnocen celý průběh a výsledek projektu a je vyvozeno „poučení" pro budoucí projekty, a to z pohledu jak pozitivních, tak i negativních skutečností, ke kterým na projektu došlo.

Hlavní oblasti obvykle probírané na Schůzce ke zhodnocení projektu zahrnují zejména následující oblasti:

- Celková cena dodávky
- Plánovaná doba trvání projektu versus skutečná doba realizace
- Rozpočet projektu versus skutečné náklady a výnosy
- Nalezení důvodů pro rozdíl mezi plánem a skutečností.
- Problémy, úspěchy a poučení.
- Tam, kde je to možné, je součástí finálního zhodnocení projektu také hodnocení druhé strany.

Vstupní informace:

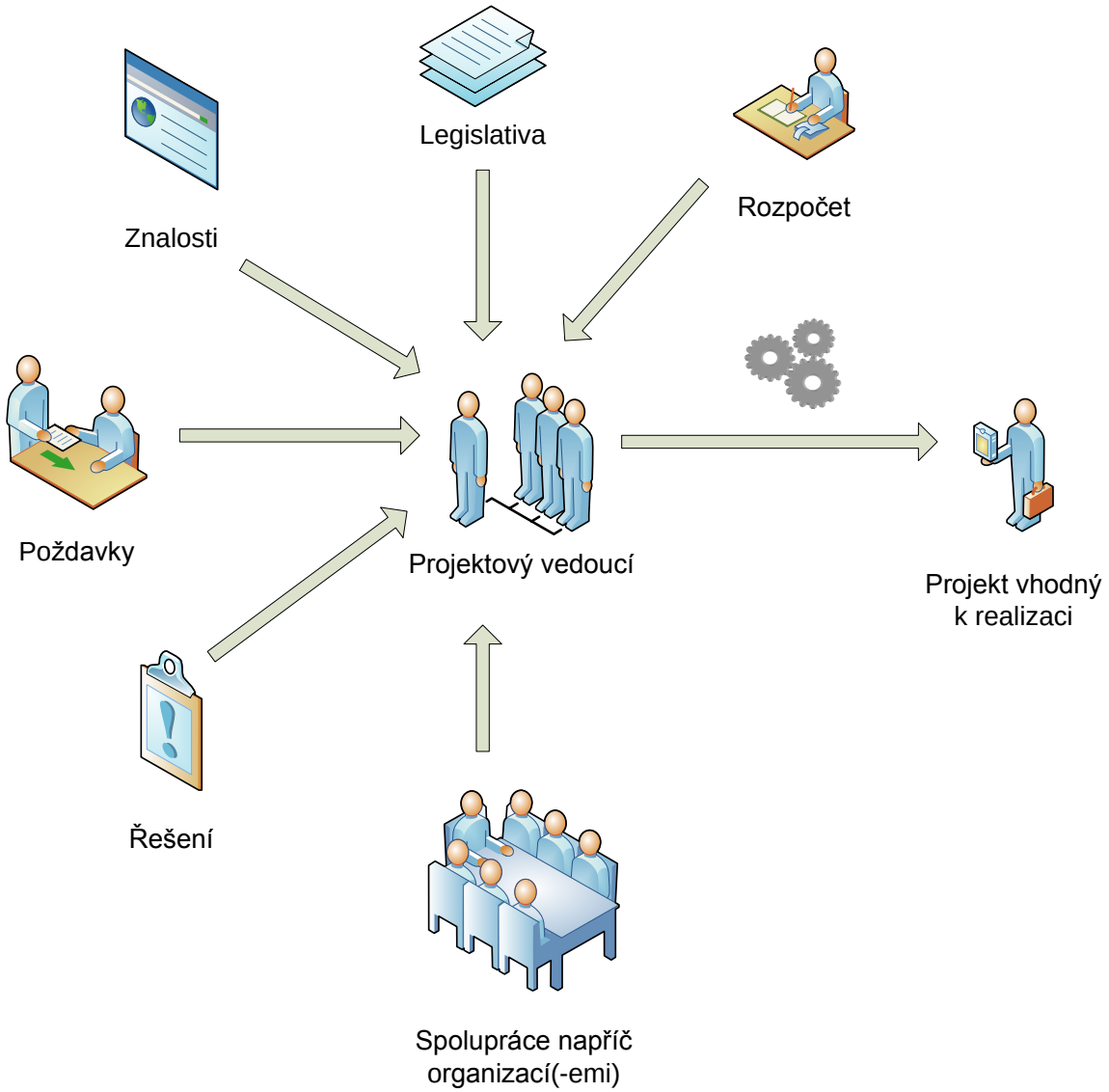
- Akceptační protokoly
- Kompletní sada projektových dokumentů
- Zpětná vazba od sponzora nebo realizátora

Projektový manažer je zejména zodpovědný za finální vypořádání závazků.

9.7 Definice vhodného projektu pro projektové řízení

Projektové řízení není vhodné úplně pro každý typ projektu, či činnost. Samotné slepé aplikování metodiky vede k přílišné formalizaci a ztrátě pružnosti, ve které spočívá hlavní

přidaná hodnota projektového řízení. Především je nutné vzít v úvahu, že činnost projektového vedení spotřebovává pracovní čas projektového vedoucího, klade nároky na podporu ze strany ICT a vynucuje spolupráci na dokumentaci projektu dalších členů projektového týmu.



Obrázek 17 Vhodnost projektu k projektovému řízení

Faktorů, které vstupují do rozhodování, zda projekt řídit rutinně nebo metodikou projektového vedení, je velké množství. Jsou však indikátory, které určují, že projekt není vhodný k vedení touto metodikou. Indikátory jsou ze dvou stran a to:

- Negativní – ukazují na nevhodnost projektu
- Pozitivní – ukazují na vhodnost projektu

Tyto indikátory nepředstavují dogma a je především na zdravé úvaze projektového vedoucího, zda použije klasickou liniovou metodiku nebo projektovou metodiku.

Klíčové je si uvědomit především skutečnost, že projektový vedoucí nutně nemusí být odborník v činnosti, kterou řídí.

9.7.1 Negativní indikátory

Tyto indikátory jasně ukazují, kdy je projekt spíše nevhodný k použití metodiky. Jsou to především následující:

- Nízký rozpočet – rozpočet projektu je omezen na relativně nízkou částku, kdy nasazení projektového vedoucího by projekt jen významně prodražilo a náklady na jeho činnost by převýšily nebo výrazně zvýšily náklady vlastního projektu. Obvyklá empiricky stanovená výše projektu je v částce 0,5 miliónu korun českých.
- Požadavky na projekt jsou omezeny pouze úzkou skupinou – požadavky na daný projekt má pouze úzká skupina uživatelů nebo přímo pouze jednotlivec. Zároveň se jedná o požadavek, jehož rozvojem nevzniká další značné množství úkolů a jeho realizace nevede ke vzniku většího týmu. Projektový vedoucí by v důsledku toho byl zbytečný komunikační článek a jeho funkce by se omezovala na pouhé předávání pokynů bez zásadní přidané hodnoty.
- Krátký čas projektu – projekt je realizován ve velmi krátkém čase a to tak, že samotné časové nároky na zpracování dokumentace by převýšily dobu projektu nebo značně navýšily jeho pracnost a prodloužily by termín dokončení realizace. Obvyklá empiricky stanovená doba trvání krátkého projektu je 3 měsíce.
- Jasně definovaná dodávka – dodávka je jasně ohraničená již poptávkou a její smysl a cíle nemají dalekosáhlý efekt. Její dokumentace v projektovém rozsahu vede spíše k námětům na slohové cvičení než k faktickému efektu. Klasickou ukázkou jsou nákupy spotřebního materiálu, jednorázového hardware apod.
- Rutinní práce – neustále se opakující činnost nevyžaduje neustálou tvorbu dokumentace a projektového vedení. Tato práce se týká dané osoby a je jasně ohraničená jejími pracovními povinnosti. Je tedy zcela zjevně zbytečné, aby projektový vedoucí opakoval tytéž pokyny dokola.

9.7.2 Pozitivní indikátory

Tyto indikátory ukazují spíše vhodnost projektu pro použití projektové metodiky. Je nejen opakem negativních indikátorů, ale i vhodného rozšíření pouhé negace.

- Snadno neopakovatelný projekt – jedinečný projekt, od kterého jsou očekávány mimořádné výsledky, přičemž k jejich dosažení je nutné stanovení osobní zodpovědnosti. Projekt je jedinečný svým pojetím a vymyká se rutinní činnost běžně v organizaci prováděné.
- Projekt více odborností – projekt potřebuje zásah lidí více různých odborností a k úspěchu projektu je nutná jejich součinnost tak, aby bylo dosaženo cílů definovaných projektem.
- Je vysoký na finanční objem – vysoký finanční objem projektu vyžaduje osobní zodpovědnost, že dané prostředky budou vynaloženy požadovaným směrem.
- Rizikový projekt – projekt má spoustu rizik, kterým je potřeba předcházet a je nutné znát plány na jejich eliminaci, či omezení jejich následků. Vysoká pravděpodobnost rizika vyžaduje vypracování krizových scénářů.
- Dotační projekt – projekt dotovaný z externích prostředků náročný na vlastní proces administrace a vyžadující součinnost napříč odbory.

9.7.3 Příklady indikace projektů

9.7.3.1 Příjem dokumentů na podatelně

Projekt má za cíl zajistit přijímání dokumentů na podatelně. Jedná se o rutinní činnost, která se opakuje a její činnost je spouštěna nahodile podle došlých dokumentů.

Takový projekt je lepší vykonat formou směrnice, která určí povinnosti pracovníka a ten je podle ní vykonává.

Tento projekt je nevhodný pro projektové řízení.

9.7.3.2 Nákup propagačních USB pro úřad

V rámci projektu bude dodáno 200 ks USB s kapacitou 16 GB v bílém provedení a s logem města po straně, která bude směrem vzhůru při zasunutí. Tvar USB bude standardizovaný hranol o patřičných rozměrech. Celková cena projektu je při ceně za 1 ks 5 000 Kč celkem 200 x 5 000 Kč, tj. 1 MIO Kč. Doba dodání je 14 dní.

Rozpočet projektu převyšuje negativní indikaci pro použití metodiky, ale projekt jako takový je jasně ohraničen definovanými vlastnostmi produktu. Projektové řízení tady nemá žádnou přidanou hodnotu, protože je jasné, co má být výsledkem a jeho dosažení leží mimo možnosti projektového vedoucího. Jeho jedinou povinností je pak ohlídat kvalitu provedení u všech kusů, což může zvládnout kdokoliv a není nutný takto kvalifikovaný člověk.

Tento projekt je nevhodný pro projektové řízení.

9.7.3.3 Nový intranet

Cílem projektu je zavedení a modernizace intranetu, který bude používat celý úřad podle svých specifických potřeb. Uživatelem produktu pak bude každý pracovník MěÚ, ale i rozpočtových organizací. Rozpočet projektu je 350 000 Kč.

I když rozpočet nedosahuje přes hranici negativní indikace, projekt se komplexností svých cílů dotýká všech zaměstnanců. Každý zaměstnanec má na projekt své požadavky a jejich sledování a dokumentování včetně zamítání nebo přijetí jako požadavku musí být dokumentováno a sledováno. Vést komunikaci napříč úřadem je úkol přesně stvořený pro projektového vedoucího.

Tento projekt je vhodný pro projektové řízení.

10 Seznamy

10.1 Tabulky

Tabulka 1 Verze dokumentu informační strategie 6
Tabulka 2 Řešitelský tým informační strategie 6
Tabulka 3 Zkratky 7
Tabulka 4 Stanovení počtu zaměstnanců chybné – přidat přílohu č. 2 z OŘ 19
Tabulka 5 Dopad Rozvoje města na strategii rozvoje úřadu 32
Tabulka 6 Rozdělení procesů podle zaměření 33
Tabulka 7 Rozložení procesů v úřadě 33
Tabulka 8 Audit základních provozních prvků 35
Tabulka 9 Výdaje rozpočtu v časové řadě 38
Tabulka 10 Veřejná správa a služby bez inflace 40
Tabulka 11 SWOT analýza z pohledu managementu města 42
Tabulka 12 SWOT analýza z pohledu středního managementu 43
Tabulka 13 SWOT analýza z pohledu referentů 44
Tabulka 14 Srovnání přístupů k řízení organizace 47
Tabulka 15 Popis faktorů pro návrh nových nebo obměněných procesů 62
Tabulka 16 Porovnání komerční firmy a veřejné správy 74
Tabulka 17 Matice hodnocení 87
Tabulka 18 Pasport Personální optimalizace 96
Tabulka 19 Pasport Zavedení indispozičního volna 96
Tabulka 20 Pasport Změna organizačního řádu 97
Tabulka 21 Pasport Rozvoje lidských zdrojů 97
Tabulka 22 Pasport Rozvoj ICT 98
Tabulka 23 Pasport průzkumy spokojenosti 98
Tabulka 24 Pasport vzdělávání zaměstnanců úřadu mimo povinná školení 99
Tabulka 25 Pasport Podpora inovací 99
Tabulka 26 Pasport Podpora iniciativy 100
Tabulka 27 Pasport Pozitivní obraz úřadu 100
Tabulka 28 Pasport Centralizace služeb 101
Tabulka 29 Pasport Sledování dotačních titulů 101
Tabulka 30 Pasport Ochrana osobních dat 102

10.2 Obrázky

Obrázek 1 Organizační struktura města 13
Obrázek 2 Vyhodnocení stavu 37
Obrázek 3 Podíl veřejné správy a služeb na celkových výdajích 39
Obrázek 4 Procentní podíl na výdajích města 39
Obrázek 5 Grafické vyjádření výdajů na veřejnou správu bez inflace 40

Obrázek 6 Klasické řízení a procesní řízení 48
Obrázek 7 Optimalizace managementu informací 68
Obrázek 8 Východiska strategie 70
Obrázek 9 Řešení problému a standardizace 73
Obrázek 10 Efektivita ve veřejnoprávní instituci 75
Obrázek 11 Organizace jako celek 77
Obrázek 12 Hodnocení pracovníků 83
Obrázek 13 Kompetenční model 91
Obrázek 14 Souvislost motivace a kompetenčních modelů 92
Obrázek 15 Model zlepšování 95
Obrázek 16 Životní cyklus projektu 103
Obrázek 17 Vhodnost projektu k projektovému řízení 108