

Řízení lidských zdrojů – hodnocení výkonu a kvality

Konference Olomouc 2.9.2004

Ing. Milan Půček, MBA
tajemník Městského úřadu Vsetín



A co je cílem tohoto příspěvku?

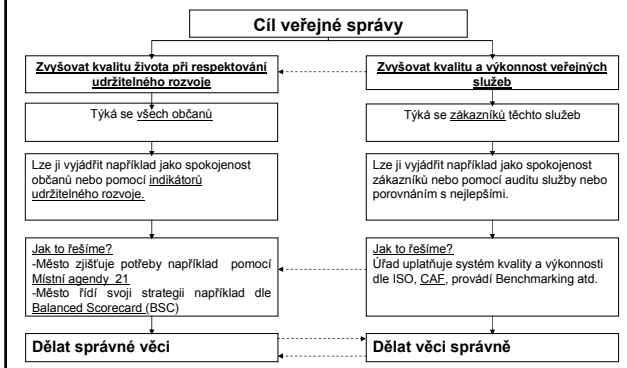
Popsat na základě zkušeností týmu pracovníků Městského úřadu Vsetín:

- souvislosti vztahující se k uplatňování metod kvality při řízení úřadu ve vztahu k řízení lidských zdrojů
- popsat využití metody vyvážených ukazatelů pro hodnocení výkonu a kvality
- popsat náměty na hodnocení výkonu a kvality používané na úřadě.

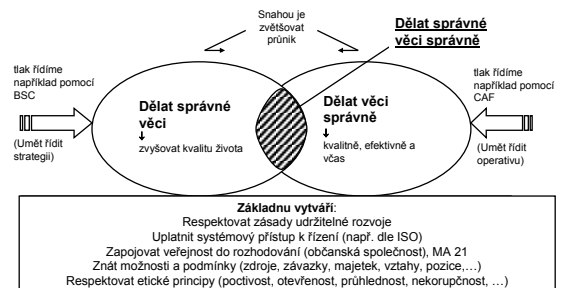
2

Cíl veřejné správy

Řízení lidských zdrojů – má-li úřadu a našim občanům přinášet užitek – musí z cíle veřejné správy vycházet. To není možné bez toho, že cíli porozumím.

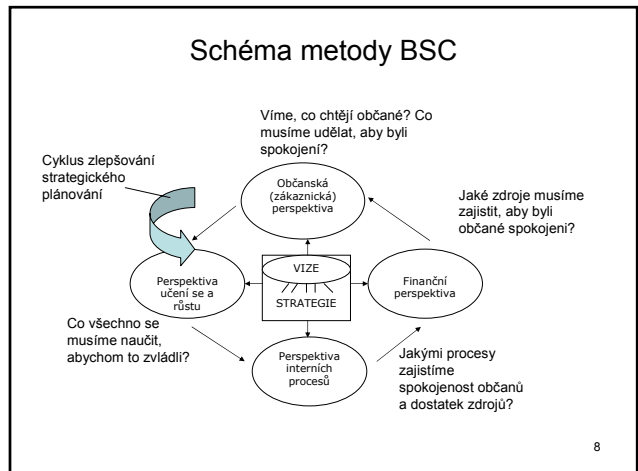
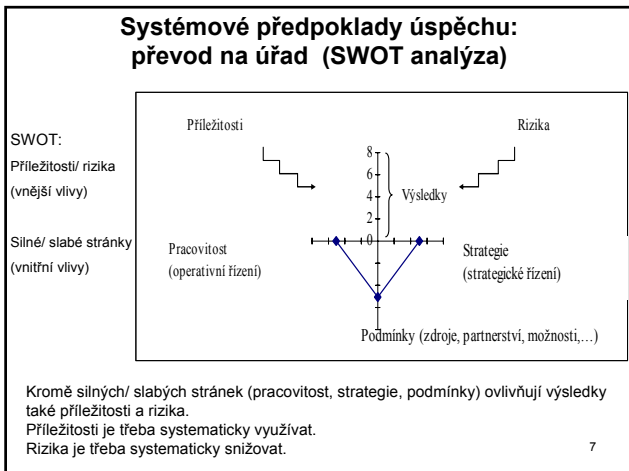
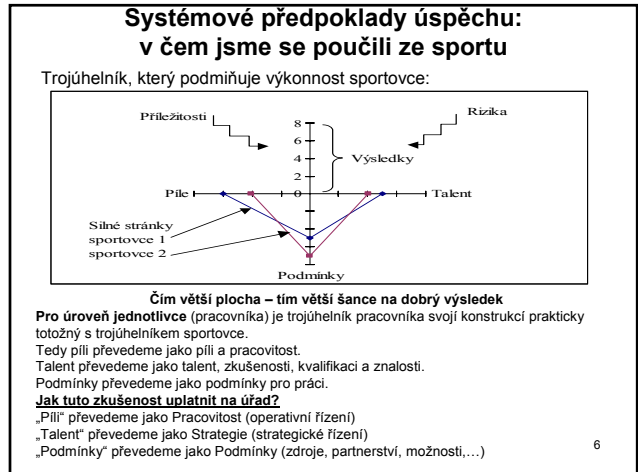
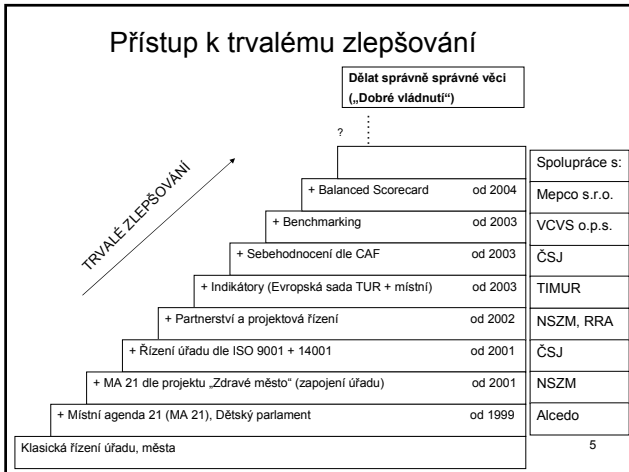


Dělat správné věci správně



A kde v tomto modelu najdeme pracovníky? Přeče všude - bez kvalifikovaných, vzdělaných, motivovaných, ochotných a vstřícných pracovníků je „Dělat správné věci správně“ obtížně realizovatelné. Obě výše zmíněné metody – Balanced Scorecard (BSC) a model CAF – kladou na řízení lidských zdrojů vysoké nároky.

4

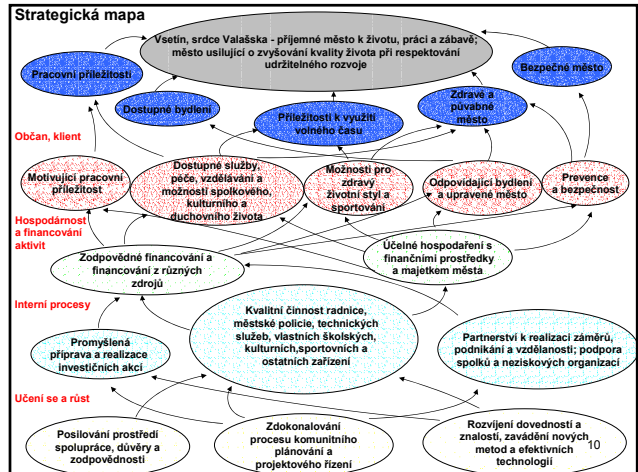


Způsob uplatnění

Metoda umožňuje vytvoření přehledné **strategické mapy**. Strategická mapa obsahuje témata, zapsaná v jednotlivých oválech a zprostředkovává pohled na strategii ze čtyř základních **perspektiv** – občanské, finanční, procesní, učení se a růstu.

Šedivý ovál nahoře je **vizí města** („Příjemné město k životu, práci a zábavě, aneb: zvyšovat kvalitu života při respektování trvale udržitelného rozvoje“). Pokud má vedení města představu o vizi a směřování, je třeba také říci, jakým způsobem chce oné vize dosáhnout, tedy jak stanovuje strategická témata.

9



Perspektiva učení a růstu

- Učení se a růst

Posilování prostředí spolupráce, důvěry a zodpovědnosti

Zdokonalování procesu komunitního plánování a projektového řízení

Rozvíjení dovedností a znalostí, zavádění nových metod a efektivních technologií



11

Měřítka BSC

Téma/ perspektiva	Měřítka
Vize	0.1 Index spokojenosti občanů
	0.2 Ekologická stopa
	0.3 Počet obyvatel města
Občan, klient	
Motivující pracovní příležitost	1.1 Míra nezaměstnanosti
	1.2 Počet projektů ke zvyšování zaměstnanosti a rozvoj lidských zdrojů
	1.3 Dopravní dostupnost v souvislosti se zaměstnaností
Dostupné služby, péče, vzdělávání a možnosti společného, kulturního a duchovního života	2.1 Dostupnost vybraných služeb a péče
	2.2 Dostupnost vybraných služeb a péče
Možnosti pro zdravý životní styl a sportování	3.1 Indikátor zdraví obyvatelstva
	3.2 Možnosti pro zdravý životní styl
Odpovídající bydlení a upravené město	4.1 Index kvality života na sídlišti
	4.2 Počet realizovaných projektů na zkrášlení města
	4.3 Počet vybudovaných nových bytů a rodinných domků
Prevence a bezpečnost	5.1 Počet bezpečí (%)
	5.2 Počet akcí k prevenci - kriminalita - doprava
	5.3 Počet úrazů při dopravních nehodách
	5.4 Index stability infrastruktury

12

Měřítko BSC

Učení a růst	
Posilování prostředí spolupráce, důvěry a zodpovědnosti	11.1 Index spokojenosti zaměstnanců
Zdokonalování procesu komunitního plánování a projektového řízení	12.1 Počet veřejných setkání a účast obyvatelstva
	12.2 Počet projektů
	12.3 Naplnění podmínek komunikace s veřejností
Rozvíjení dovedností a znalostí, zavádění nových metod a efektivních technologií	13.1 Počet nově zavedených metod a technologií
	13.2 Index způsobilosti
	13.3 Počet přijatých zlepšení

13

Další postup

- **Scorecard města** v další fázi projektu „rozložíme“ na jednotlivé odbory úřadu, městskou policii, příspěvkové organizace, společnosti atd.

- **Scorecard odboru** je vždy odvozen od strategických cílů a měřítek města, podle příspěvku daného odboru. Tím zajistíme měření příspěvku jednotlivých podřízených útvarů ke strategii celého města.

- Z takto vytvořených scorecardů potom můžeme odvodit tzv. **osobní scorecardy**, na nichž uvedeme měřítko pro konkrétního pracovníka. Osobní scorecardy potom můžeme propojit se **systémem odměňování**. Průběžnou aktualizací strategické mapy, měřítek i osobních cílů podporujeme strategické učení, přivedeme strategii do každodenního života a zajistíme správné směřování našeho úsilí.

14

Využití metody pro odměňování

Využitím této metody může být odměňování pracovníků závislé na:

1. plnění úkolů (odvozeno z BSC + řešení operativy)
2. plnění výkonnostních parametrů (odvozeno z BSC)
3. kvality práce (odvozeno z BSC).

Pro objektivní nastavení výkonnostních parametrů lze použít porovnávání s ostatními úřady za účelem hledání dobré praxe (Benchmarking).

Způsob „uchopení“ problematiky:

1. hodnocení kvality pomocí **vyhodnocování stížností a auditu pracoviště**
Hodnocení je prováděno měsíčně.
2. iniciace zlepšování pomocí „**úspěch týdne**“

15

Úspěch týdne



Návrh na úspěch
T. týden (od do) T. měsíce (.....)



Podle pro úspěšné vyřízení pro celou organizaci kladí. Vyplněný formulář odešlete
- u úspěšné práce naprosto nikdo nepočítá úřad do 10 hodin pracovního času (2 pracovní
- u úspěšné práce první úřad v měsíci do 10 hodin pracovního času pro automaticky
zařadit, není nutné akovat znovu)

Odbor:	Vyřizující, datum, podpis	Projednáno s VO (ano-ne)
<p>Popis úspěchu – odpovědět na co? kde? kdy? jaký přínos? čím dokladame?</p> <p>Co? (číslo): Kde? (místo): Kdy? (datum): Jaký přínos? (výsledek v Kč, nepřítomnost (popisek):</p> <p>Čím dokladame?</p>		
<p>Vyhodnocení (kde je rozpočet) Lze považovat za úspěch? 1 ano 1 ne Přinesl úspěch: - Význam úspěchu pro úřad, město - Vyhodnocení přínosu (v Kč) - Hlavní cíle a jejich úroveň a měřítka - Příspěvek ke kvalitě života</p>		
<p>Umožnění v rámci úspěšného měsíce</p>		<p>Hodnotitel, datum, podpis</p>
<p><small>Přidání pro měřování výkonu v pro řízení. Odměna za 1 úspěch týdně ve výši 500,- Kč 1 úspěch měsíce ve výši 2000,- Kč vyplátke Ve Vsetíně dne: _____ Ing. Milan Půček, tajemník</small></p>		

16

Hodnocení kvalit

Hodnocení kvality: Formulář pro řešení stížností a audit pracovníků

Část A: Audit pracovníků			
Oblast	Auditní známka	Váha	Součet
Pracovníci		0,10	
Vhodnost obléčení		0,10	0,00
Kanceláře		0,30	
Celkový vzhled, uspořádání, uklizenost, pozakoufenost, příjemné prostředí, včetně chodby, podtráčky pro návštěvníky		0,25	0,00
Inventurní seznam		0,05	0,00
Spisy		0,10	
System uspořádání, vzhled a uklizenost, včetně papírový, dodržování grafické rovnováhy		0,10	0,00
Dodržování zasedání (příspěvek)		0,20	
Organizování kancelář		0,10	0,00
Přepojování telefonů		0,10	0,00
Zalohování dat		0,05	0,00
Ordnat - nářadí s odpady		0,05	0,00
Informace		0,20	
Aktualnost informací na internetu		0,05	0,00
Aktualnost organizačního systému		0,07	0,00
Aktualnost nástěnek		0,07	0,00
Součet – známka část A		1,00	0,00

Část B: Stížnosti, vnější kontroly			
Oblast	Auditní známka	Váha	Součet
Stížnosti		0,80	
Stížnosti		0,80	0,00
Výsledky vnějších kontrol		0,20	
Výsledky vnějších kontrol		0,20	0,00
Součet – známka část B		1,00	0,00

Celkové hodnocení			
Oblast	Auditní známka	Váha	Auditní známka
Audit pracovníků		0,5	0,00
Stížnosti, zrušena rozhodnutí, vnější kontroly		0,5	0,00
Celková známka		1,0	0,00

17

Závěr

Zkušenosti Vsetín:

Problematika hodnocení výkonu a kvality práce v samosprávném úřadu je velmi komplikovaná. Využití metody vyvážených ukazatelů (BSC) se jeví jako smysluplná cesta k řešení hodnocení výkonu a kvality práce pracovníků.

Hlavními silnými stránkami jsou metody BSC:

1. přehlednost: strategická mapa je na jedné straně formátu A4,
2. vyváženost: neříkáme jen co chceme pro občany realizovat, ale také za jakých finančních podmínek, pomocí jakých procesů a také, co se pro musíme naučit,
3. měřitelnost: je stanoven relativně malý počet (31 měřítek), z toho 3 jsou vázány přímo k vizi (Index spokojenosti občanů; Míra nezaměstnanosti versus republikový průměr; Počet obyvatel města),
4. vytváří základnu pro měření výkonu a kvality práce pracovníků

18

Děkuji za Váš čas

Za tým pracovníků radnice Ing. Milan Půček, MBA
tajemník Městského úřadu Vsetín

e – mail: milan.pucek@mestovsetin.cz
www.mestovsetin.cz



19