



**Personální a organizační audit**  
**Krajského úřadu Královéhradeckého kraje r. 2017**  
(23.6.2017)

**Zpracovali:** Ing. Jiří Drahoš, Mgr. Libor Košťál, MBA

V Hradci Králové 22. června 2017

Podpisy .....

.....

<b>1. Úvod</b> .....	<b>2</b>
1.1 Metodika .....	5
1.2 Zdroje informací a použitá terminologie.....	5
<b>2. Analýza současného stavu</b> .....	<b>7</b>
2.1 Identifikace společnosti, popis zvolené SBU – krajského úřadu .....	7
<b>Obr. 3: Organizační struktura krajského úřadu k 01.06.2017</b> .....	<b>8</b>
2.2 Strategie, organizační struktura, organizační kultura.....	11
2.2.1 Strategie .....	11
2.2.2 Organizační struktura .....	12
2.2.3 Organizační kultura.....	13
2.2.4 Strategie, organizační struktura, firemní kultura – jejich vztah.....	14
2.2.5 Parametry organizační struktury KU.....	14
2.2.6 Rozpětí řízení .....	15
Parametr rozpětí řízení u jednotlivých úrovní managementu vyjadřují tabulka č. 1 a č. 2.....	15
Řada vedoucích pracuje zároveň v projektových týmech, komisích, jiných maticových strukturách, někdy i souběžně, poskytuje podporu dalším aktivitám mimo běžnou činnost odboru, resp. svoji náplň.....	16
2.2.7 Typy útvarových struktur KU .....	16
2.2.8 Cílově organizační struktury na KU.....	17
2.3 Identifikace managementu dané jednotky, komentář k organizačnímu schématu .....	17
2.4 Identifikace rolí a úkolů členů managementu SBU .....	19
2.5 Nákladovost provozu, evidence a výkaznictví .....	19
2.6 Zhodnocení současného stavu – analytické závěry .....	22
<b>3. Identifikace budoucího stavu</b> .....	<b>26</b>
3.1 Identifikace budoucího stavu .....	26
3.2 Základní parametry změny, budoucího stavu .....	26
3.2.1 Organizační změna .....	26
3.2.2 Nákladovost provozu .....	30
3.2.3 Organizační opatření do budoucna .....	30
<b>4. Proces implementace</b> .....	<b>30</b>
4.1 Vyhodnocení faktorů PRO a PROTI, přijetí opatření podporujících navrhovaný proces.....	30
4.2 Zajištění zdrojů implementace, především pak lidských zdrojů .....	30

4.3 Jednotlivé fáze projektu implementace .....	31
4.3.1 Přípravná fáze .....	31
4.3.2 Realizační fáze .....	31
4.3.3 Fixace .....	31
4.3.4 Způsoby kontroly a vyhodnocení dosažených výsledků .....	32
4.3.5 Časový odhad.....	32
<b>Závěr.....</b>	<b>32</b>
<b>5.    Prezentace – auditní zjištění.....</b>	<b>33</b>
<b>Seznam obrázků a tabulek .....</b>	<b>33</b>
Seznam obrázků .....	33
Seznam tabulek .....	33
<b>6.    Přílohy.....</b>	<b>34</b>
Příloha č. 1: Schválené znění MISE, VIZE a GLOBÁLNÍHO CÍLE (Strategie rozvoje Královéhradeckého kraje), vize a strategické cíle Krajského úřadu pro roky 2014 – 2016.....	34
Strategické cíle pro jednotlivé aspekty „Business“ Strategie krajského úřadu.....	36
2011-2014, dle rozšířeného marketingového mixu .....	36

## 1. Úvod

Personální a organizační audit Krajského úřadu Královéhradeckého kraje je zpracováván na základě Usnesení Rady Královéhradeckého kraje.

**RADA  
KRÁLOVÉHRADECKÉHO KRAJE**



**VÝPIS  
USNESENÍ**

ze 46. schůze Rady Královéhradeckého kraje,  
konané dne 12. prosince 2016

**USNESENÍ RK/46/1893/2016**

Rada Královéhradeckého kraje

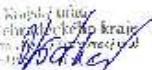
**I. stanovuje**

1. počet zaměstnanců Královéhradeckého kraje zařazených do krajského úřadu v pracovním poměru na rok 2017 v počtu 406 a nad tento počet umožňuje ředitelce krajského úřadu uzavírat v souladu se zákonem o úřednících pracovní poměry na dobu určitou
2. objem prostředků na platy zaměstnanců Královéhradeckého kraje zařazených do krajského úřadu a ostatní platby za provedenou práci vč. náhrad v době nemoci na rok 2017 v celkovém objemu 166.947.277,- Kč, odvody činí částku 56.898.862,- Kč

**II. ukládá**

JUDr. Ivaně Křečkové, ředitelce Krajského úřadu Královéhradeckého kraje,

1. zajistit realizaci usnesení v návaznosti na § 69 odst. 2 písm. c) a f) zákona č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), ve znění pozdějších předpisů  
termín: 31.12.2016
2. zpracovat ve spolupráci s jednotlivými členy rady personální a organizační audit Krajského úřadu Královéhradeckého kraje  
termín: 30.06.2017

  
Královéhradecký kraj  
ředitelka Krajského úřadu

PhDr. Jiří Štěpán, Ph. D. v. r.  
hejtman Královéhradeckého kraje

V Hradci Králové, dne 20. prosince 2016

Za správnost vyhotovení: Mgr. Andrea Olšáková

Citované usnesení vychází z Programového prohlášení Rady Královéhradeckého kraje na r. 2016-2020: „ **Provedeme personální a organizační audit krajského úřadu** a příspěvkových organizací (kde platíme mzdy) **s cílem nalézt a využít rezervy tak, aby plnil své úkoly kvalitně a hospodárně.**“

Dále citace z i-dnes:

**Nový hejtman chce provětrat úřad, personální audit svěří úředníkům**

15. prosince 2016 9:35

Vedení Královéhradeckého kraje se rozhodlo, že si pořádně posvítí na své úředníky a také na zaměstnance některých příspěvkových organizací. Po jedenácti letech si proto nechá vypracovat personálně organizační audit. Ten má ukázat, jak efektivně organizace využívají zaměstnance.



foto: Martin Veselý, MAFRA

„Potřebujeme zjistit, jestli někde nemáme nakumulované lidi nebo jestli naopak někde zaměstnanci nechybí,“ říká hejtman [Jiří Štěpán](#) (ČSSD).

Obecně má audit přispět výstavbě optimální organizační struktury úřadu a realizaci změn pro podporu strategie kraje, resp. cílů, které jsou nadřazenou úrovní ukládány úřadu a „jeho“ organizacím.

Nezbytné pro zpracování relevantního návrhu musí být posouzení účelnosti organizačního uspořádání s ohledem na znalost strategických cílů, úkolů, hlavních činností kraje ve vztahu ke všem zřizovaným a zakládaným organizacím (záměry jejich rozvoje, útlumu, stability, ukončení činnosti,...). Tyto cíle mají a vždy budou mít dopady na strukturu úřadu bez ohledu na to, zda jsou explicitně vyjádřeny, nebo existují-li v implicitní podobě, jež bude realizována (v takovém případě je nutné počítat s většími transakčními náklady). Doporučením by mělo být zlepšení (zjednodušení) organizačního uspořádání, tzn. vertikální i horizontální organizační struktury a personální systemizace (vymezení a počtu pracovních míst).

Usnesení RK/46/1893/2016, jež ukládá zpracovat personální a organizační audit krajského úřadu ve spolupráci s jednotlivými členy rady vytváří předpoklad k získání potřebných informací pro zpracovatele materiálu i v případě, že dosud nebyly všechny cíle explicitně vyjádřeny, což by bylo značnou výhodou.

Lze říci, že krajský úřad je v současné době ve fázi interní stability, některé samosprávné činnosti jsou, resp. byly v minulosti převáděny na jiné právnické subjekty, případně „privatizovány“. Pro správnou konstrukci organizační struktury krajského úřadu musí kompetentní orgány kraje rozhodnout, jakou roli má krajský úřad, který je jedním z orgánů kraje (v minulosti opakovaně

oceněný Národní cenou kvality ČR), v budoucnu hrát, aby aktivně naplňoval obsah preambule Programového prohlášení rady Královéhradeckého kraje 2016-2020: „ ... cílem je otevřený, efektivně a odpovědně hospodařící kraj, který usiluje o všestranný rozvoj celého svého území a je vstřícný ke svým občanům, samosprávám obcí a měst, podnikatelskému i neziskovému sektoru.“

Návrh je determinován vztahem v organizační triádě, tzn. strategie, organizační struktury a kultury, který se v současné době nachází v situaci vyžadující změnu, a to zejména s ohledem na nově zvolené orgány kraje, přijaté Programové prohlášení a probíhající specifikaci strategických cílů kraje.

Právě po identifikaci strategických cílů bude nezbytné organizační strukturu úřadu a počty zaměstnanců úřadu dále přizpůsobovat (změny ve vedení CIRI, Správa nemovitostí Královéhradeckého kraje a.s., vedoucí odboru školství, vedoucí odboru kancelář hejtmána,...).

Řešení má být navrženo a realizováno v souladu s přijatou vizí a strategickými cíli, v souladu s body Programového prohlášení Rady Královéhradeckého kraje na roky 2016-2020 a na základě požadavků jednotlivých členů rady kraje, které se nemusí vždy shodovat s názory zpracovatelů auditu, pro něž jsou však členové rady zásadním informačním zdrojem.

### 1.1 Metodika

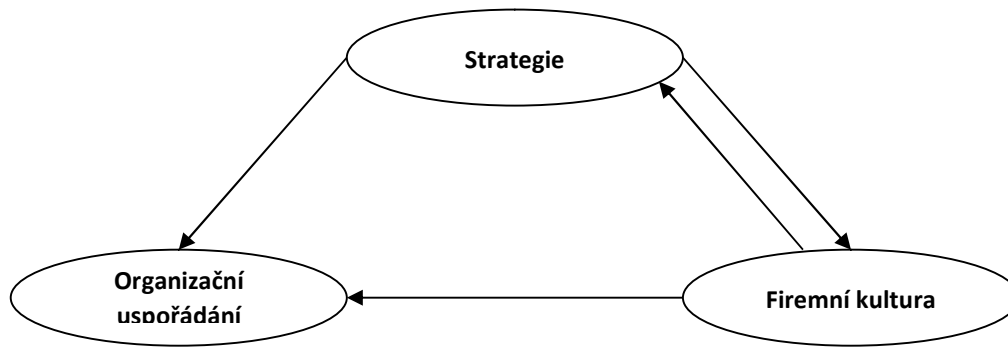
Pracovní postup vychází z **metodiky ČIIA** pro organizační a personální audit, kterou absolvovali zpracovatelé. Pro identifikaci strategických cílů úřadu bylo využito např. Radou Královéhradeckého kraje schváleného usnesení (RK/14/893/2011 z 22.6.2011) ke strategickému řízení úřadu dle konceptu BIBS. Usnesení nebylo dosud zrušeno, řada strategických cílů nebyla v minulosti uskutečnitelná. Na tuto metodiku byli vedoucí a klíčoví zaměstnanci v minulosti školeni.

### 1.2 Zdroje informací a použitá terminologie

Základními informacemi pro návrhy jsou vize a hodnoty kraje, resp. úřadu, Programové prohlášení rady 2016-2020, rozhovory s členy rady a jejich návrhy, podklady zpracované pro organizační audit vedoucími odborů, zpracování snímků pracovního dne za měsíce březen a duben 2017, komparace organizační struktury krajských úřadů, vnitřní normy, posouzení využívání PC zaměstnanci, personální data z úřadem využívaných aplikací (docházka, resp. nepřítomnost na pracovišti, služební cesty, dohody o provedení práce a provedení činnosti, atd.).

Dalšími dílčími zdroji informací jsou zkušenosti a podklady krajského úřadu (rozbory, analýza vývoje organizační struktury,...), vnitřní normy kraje, úřadu, internetové zdroje, data z projektu benchmarking krajských úřadů.

Přijatá strategie a navrhovaná organizační změna musí být podpořena odpovídající organizační kulturou (*Pro zjednodušení lze říci, pozorovatelným chováním zejména nejvyššího vedení, ale i dalších úrovní managementu k jejich naplnění.*). Jinak lze očekávat, že návrhy nebude možné úspěšně realizovat, viz obr. 1 níže.



Obr. 1: Vztah strategie, organizační uspořádání a firemní kultury

**Právě strategie do značné míry předurčuje organizační uspořádání.** Pro realizaci změn je nutné, aby faktory, které podporují změnu, měly větší sílu než faktory, které změnu blokují. Bylo by možné využít analýzy silového pole. S ohledem na jasné zadání vedením kraje vychází zpracovatelé ze situace, že faktory podporující změnu převažují. Lze však konstatovat, že v minulosti, v r. 2012, k realizaci navrhovaných změn nedošlo.



## 2. Analýza současného stavu

### 2.1 Identifikace společnosti, popis zvolené SBU – krajského úřadu

Královéhradecký kraj vznikl k 1.1.2000 na základě zákona č. 347/1997 o vytvoření vyšších územních samosprávných celků – krajů. Kraj je základním článkem politiky regionálního rozvoje na krajské úrovni.

**Kraj je samosprávný celek a je spravován orgány kraje**



Obr. 2: Orgány kraje

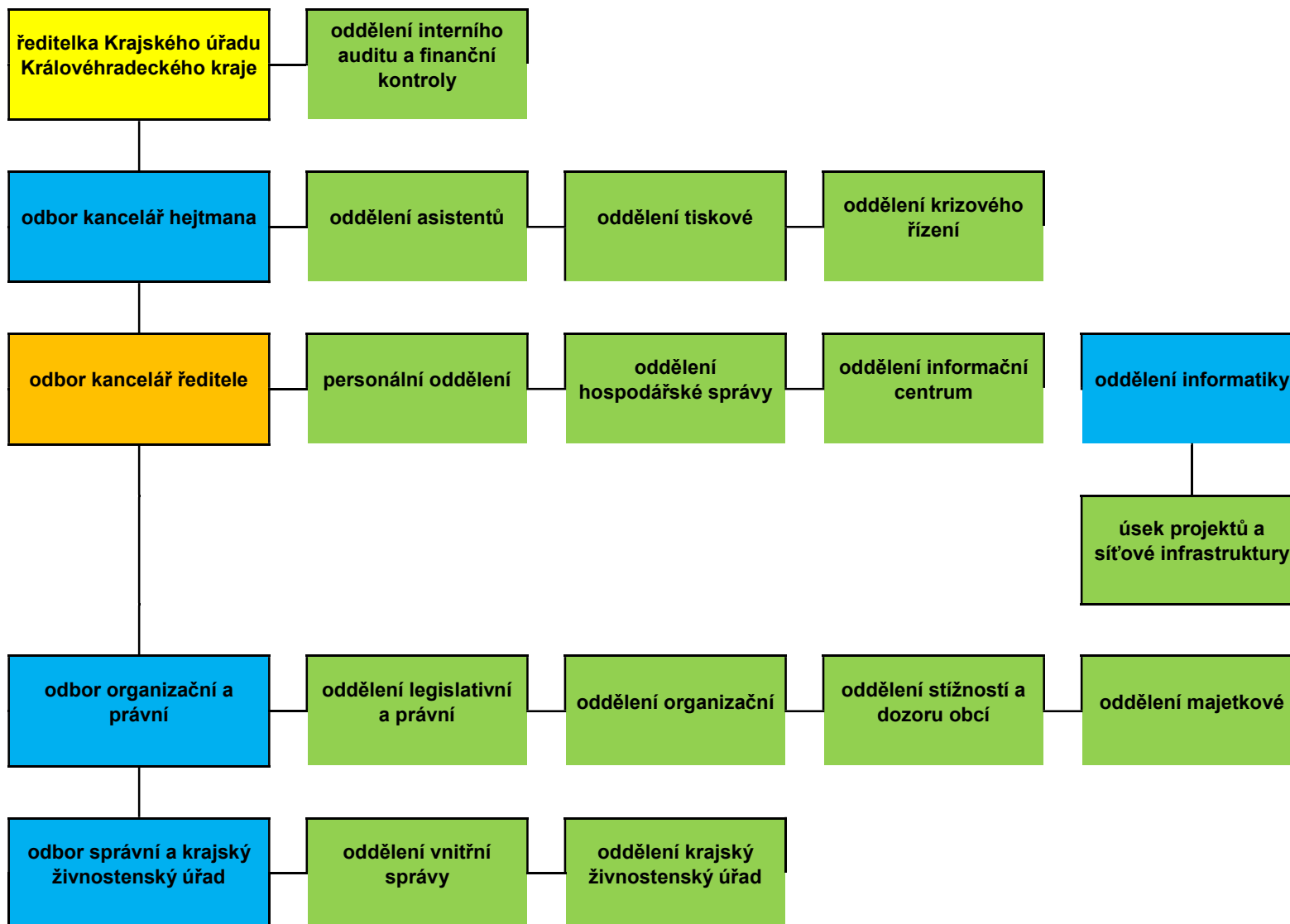
Nejvyšším orgánem je **zastupitelstvo** (45 členů, lze považovat za vlastníky). Funkční období je čtyřleté (poslední volby se konaly v roce 2016).

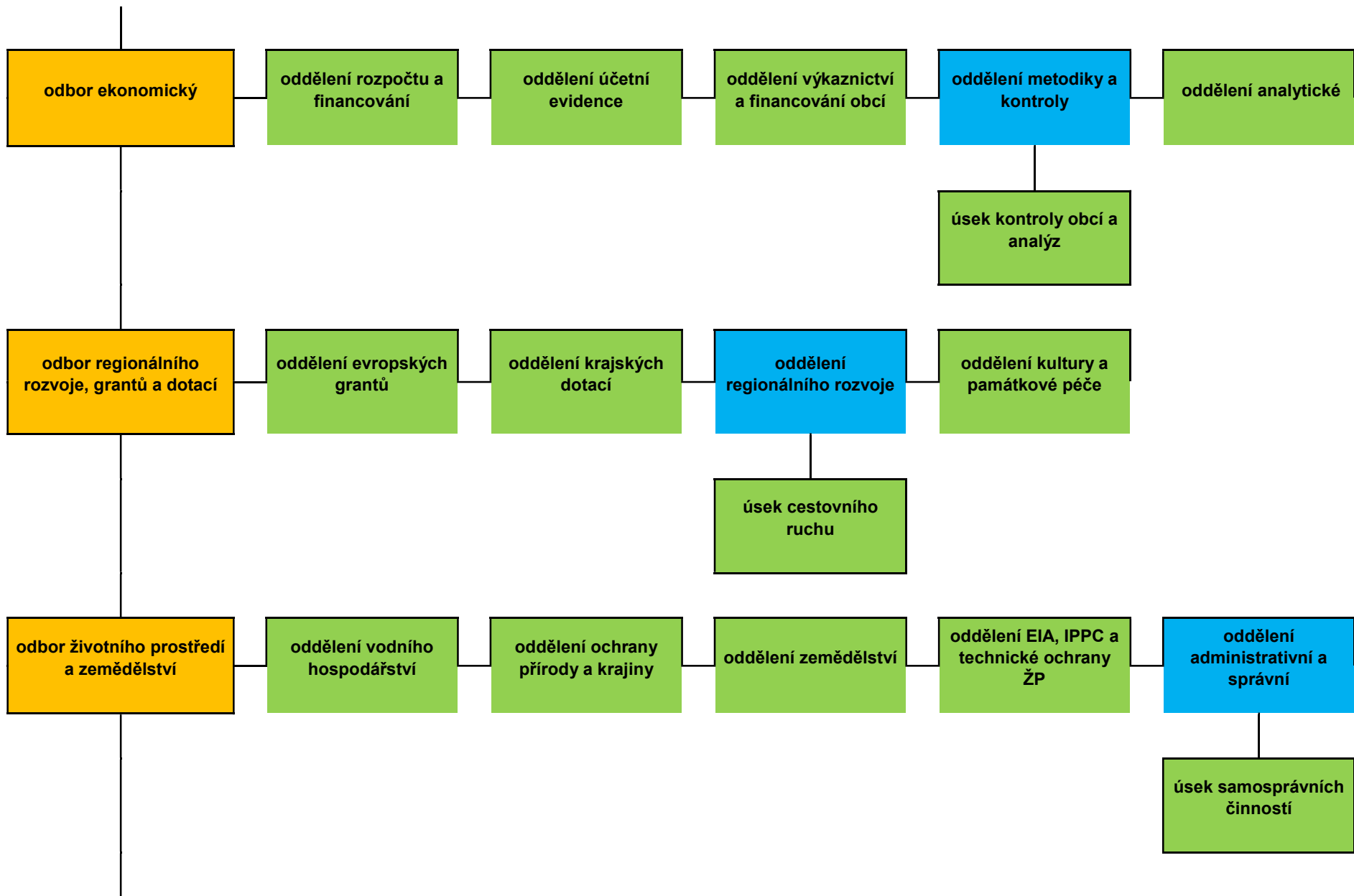
Výkonným orgánem zastupitelstva je **rada kraje** (je tvořena 9 členy z řad zastupitelů). Kraj navenek zastupuje **hejtman**, který je zároveň členem rady kraje.

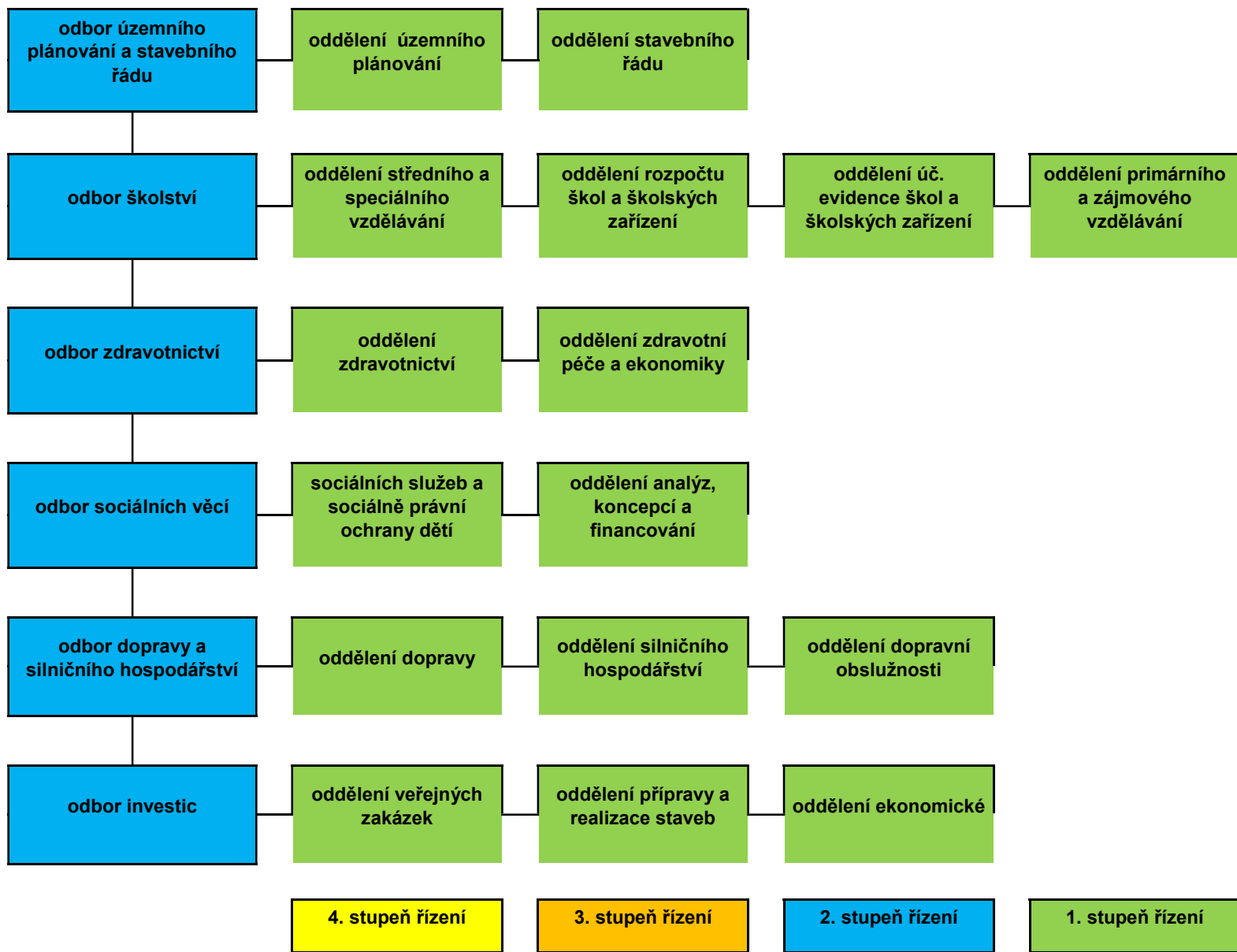
Institucí, jež zajišťuje výkon veřejné správy v rámci celého kraje je **krajský úřad** (dále jen KU, pro rok 2017 je schválený počet 406 zaměstnanců).

KU se dělí na základě zákona o krajích na odbory a oddělení, která jsou níže uvedena na obr. č. 3, kde je organizační struktura úřadu k 1.6.2017.

Obr. 3: Organizační struktura krajského úřadu k 01.06.2017







**V čele krajského úřadu stojí ředitel**, zodpovědný za práci hejtmanovi kraje. KU zajišťuje výkon přenesené působnosti a dále úkoly v samostatné působnosti uložené mu zastupitelstvem a radou kraje.

KU je vymezen především organizačním přístupem, dle zákona č. 129/2000 Sb., o krajích, následně se promítají i přístupy strategicko–marketingový a projektový, na základě dohod politických stran. Vize a strategie úřadu jsou schváleny usnesením rady kraje již z r. 2011, cíle byly aktualizovány, v řadě případů vedením kraje jejich plnění odkládáno, resp. nerealizováno.

**Zákazníky úřadu** jsou zejména volené orgány kraje, občané kraje, zřizované a zakládané organizace kraje, města a obce, jimž poskytuje KU služby. KU plní úkoly uložené mu zákonem o krajích. Členění veřejných služeb vychází z přílohy III. Usnesení vlády ČR č. 843/2003 k analýze veřejných služeb. Tyto služby jsou definovány jako služby poskytované ve veřejném zájmu.

Zákazníkům je poskytován široký sortiment služeb (Organizační řád Krajského úřadu Královéhradeckého kraje, viz: [www.kr-kralovehradecky.cz](http://www.kr-kralovehradecky.cz)). Služby jsou poskytovány v kvalitě a požadavcích dle skupin zákazníků, základem je standardní kvalita. Služby v naprosté většině nejsou diferencovány vůči „konkurentům“, např. dalším úřadům v ČR (v kraji jsme pro naše zákazníky „monopolem“).

Publikovaným cílem všech úřadů a veřejné správy v ČR je „Zvyšovat výkonnost a kvalitu poskytovaných veřejných služeb“, v našich podmínkách tzv. „**Dělat správné věci správně**“. ***Snahou je zajistit růst produktivity, přičemž je jasné, že výkonnost/náklady = produktivita.***

## 2.2 Strategie, organizační struktura, organizační kultura

### 2.2.1 Strategie

Strategie úřadu navazující na vizi a misi dle Porterova konceptu generických strategií byla v minulosti **nákladový vůdce** (cost leadership). Vzhledem k vnějšímu prostředí jde o **strategii interní stability až omezení**. Z pohledu zavádění technického rozvoje a inovací je úřad **následníkem**. S ohledem na preambuly Programového prohlášení na období 2016-2020 již není strategie nákladového vůdce zcela zřejmá: ...: „**odpovědně hospodařící**“ ( v období 2012-2016 ... „**levné**“).

Úřad je v defenzivě, síla volených orgánů je vnějším, ale i výrazným vnitřním faktorem se značným vlivem na strategii, ale i na organizační strukturu a kulturu. Na základě rozhodnutí jsou také vyčleňovány obslužné a pomocné procesy pro outsourcing (vyčleňování činností ze své působnosti,

kteřé organizace nezajistí vlastními silami stejně efektivně jako organizace specializovaná, mimo strategických a těch, které zajišťují konkurenceschopnost).

V souvislosti se založením akciových společností kraje, resp. také zřizením některých příspěvkových organizací kraje se přesunují, případně outsourcují i činnosti z oblasti hlavních procesů. Je nutné, aby šlo o outsourcing ve smyslu toho, že náklady jsou zde nižší a služby kvalitnější, než by realizoval úřad. Počet zaměstnanců vykonávajících tyto činnosti na příspěvkových a zakládaných organizacích Královéhradeckým krajem lze odhadnout na cca 80 zaměstnanců (55 - CIRI p.o., Správa nemovitostí KHK a.s., Zdravotnický holding KHK a.s., CEP a.s. ).

Některé převedené služby, resp. odpovědnosti, je navíc nutné nadále v souvislosti s legislativou duplicitně zachovat také na krajském úřadě (např. výkon povinností příkazce operace dle zákona o finanční kontrole, příkazci mají kontrolovat práci zaměstnanců cizích organizací a k tomu potřebují určitý štáb, někdy chybí, archivace dokumentů, převody finančních zdrojů, pořizování a evidence majetku pro organizace kraje přímo krajem, oblast veřejných zakázek, evidence spisové a archivní služby...).

### 2.2.2 Organizační struktura

Jak bylo naznačeno výše, organizační struktura by měla následovat strategii. Od počátku činnosti úřadu v roce 2001 se snaží management KU budovat organizační strukturu v souladu s oficiální strategií. Do tvorby organizační struktury se však na všech úrovních veřejné správy promítají partikulární zájmy, struktura bývá výsledkem dělení moci na základě povolebních koaličních jednání. V tomto duchu organizační struktura nemusí následovat přijatou strategii. Na obr. 3 je uvedena struktura, která má dopady do nákladů úřadu, již s nově vzniklým odborem správní a krajský živnostenský úřad.

„Stavebním materiálem“ pro budování organizační struktury je organizační kultura. Efektivní organizační strukturu je třeba budovat v souladu s vlastnostmi kultury organizace.

**Stupeň organizovanosti** se zdá nepřiměřeně nízký. Na základě požadavků stávající kultury musí management úřadu řešit operativní úkoly pro nejvyšší management a naopak na základě vnitřních norem, které jdou i nad rámec zákonů, řešit úkoly v rámci nepřiměřeného stupně organizovanosti, např. v souvislosti s realizací investic a nákupů služeb. Delegováním kompetencí lze procesy zjednodušit a zrychlit, lépe motivovat management úřadu, zaměstnance.

### Procesní struktura SBU

Procesní struktura je primární, útvarová struktura sekundární. Úřad však postupuje v některých případech spíše od struktury útvarové. Teprve následně jsou řešeny dopady do procesů. Takové změny výkonnost nezvyšují, resp. nejsou nastavena měřítka pro hodnocení změny.

Procesy úřadu jsou formalizovány ve vnitřních normách, minimum procesů je realizováno graficky, přestože vedoucí byli v minulosti na uvedenou problematiku školeni a „malovat procesy“ ke zvýšení jejich efektivity by měli zvládnout. Zefektivnění procesů je jedním z nerealizovaných cílů Strategie KU.

### Útvarová struktura

Útvarová struktura úřadu ukazuje oficiální množinu funkčních míst a mocenské vztahy mezi nimi. Ve skutečnosti však věci někdy běží jinak než ukazuje hierarchický tvar typický pro instituce veřejné správy.

Vedoucí odborů nemají zpravidla pouze 1 nadřízeného vedoucího (formálně ano), případně je jim ve skutečnosti u některých štábních útvarů někdo jiný než ředitel (např. odboru kancelář hejtmána je to hejtmán a členové rady, u oddělení personálních věcí je to spíše ředitel, než vedoucí příslušného odboru atd.). Vedoucí na druhém (odborů) a třetím (ředitel KU) stupni řízení jsou při své práci ovlivňováni také gestory.

Úřad využívá běžné orgware (organizační normy, vnitřní předpisy s větší či menší mírou podrobnosti vymezují, kdo-útvár, pracovník, co-činnost a jak-podmínky v organizaci dělá), kde se promítají požadavky orgánů kraje, které normy schvalují. V podobě software lze zmínit zejména nový ekonomický systém, na němž je nutné dále pracovat, „zažít“ a zkvalitnit, aby vedl k efektivitě účetních procesů a podpoře rozhodování vedení kraje, a výhledově umožnil snížit počet zaměstnanců zabývajících se ekonomikou a účetnictvím např. prostřednictvím tzv. automatu pro zpracování výkazů obcí.

### **2.2.3 Organizační kultura**

Organizační kultura úřadu je ve smyslu trendů faktorem pro prosperitu organizace zásadním. Na jedné straně existuje managementem úřadu a zákony vytvářená kultura s etickým kodexem, snahou oceňování kvality práce pro instituce veřejné správy, kdy krajský úřad získával ceny za kvalitu. Na druhé straně zaměstnanci vnímají také reálnou kulturu moci a rolí, která je silná, zpravidla skrytá.

Prostředí veřejné správy je veřejností mnohdy vnímáno jako korupční, kde je rozšířen klientelismus, známosti jsou více než znalosti a normy.

Dle modelu organizační kultury dle Goffee, Jones je typem kultury úřadu kultura byrokracie s důrazem na formální úpravu, v souvislosti s možností čerpání peněz z EU se objevuje také kultura

týmu. Zde však často členové týmu požadují, aby vedoucím týmu byl nejvyšší vedoucí v rámci hierarchie úřadu přítomný v týmu (případně uvolněný člen zastupitelstva), případně může být nejenom neformálně takto i vnímán. U práce některých odborů lze vidět i kulturu jednotlivců, změny nemusí být požadovány, může jim být i bráněno.

#### 2.2.4 Strategie, organizační struktura, firemní kultura – jejich vztah

Úřad by měl zvažovat, jakou strategii při dané kultuře volit. Organizační struktura je nástrojem pro naplňování strategie organizace. Je nutné, aby strategii podpořila organizační kultura. V organizační struktuře úřadu vznikají normy a chování, které mají táhnout organizační kulturu žádoucím směrem. Je-li generickým charakterem strategie nákladový vůdce (cost leadership), současná kultura byrokracie a „moci“ vždy nemusí této strategii odpovídat. Již ve strategii úřadu na r. 2011-2014 je uvedeno, že se o tuto formu strategie vždy nejedná, že by měla upřesnit marketingová strategie, která však od r. 2012 nebyla realizována.

#### 2.2.5 Parametry organizační struktury KU

V této části jsou charakterizovány základní, resp. podstatné parametry architektury organizační struktury krajského úřadu, tzn. dělba práce a rozpětí řízení.

##### Dělba práce

Úřad kombinuje princip funkční a předmětné specializace. **Členění úřadu** je realizováno **podle principu předmětné specializace**, kde existují relativně samostatné odbory, např. životního prostředí a zemědělství, dopravy, sociálních věcí, školství,...jak je uvedeno na obrázku č.3. **Z pohledu strategie cost leadership je uplatňování předmětné specializace odpovídající** (úřad zaměřuje pozornost také na projektové řízení, vzdělávání ve strategickém managementu, a nadále připravuje vzdělávat zaměstnance v této oblasti, tomu právě předmětná specializace odpovídá).

**Po roce 2008 nedochází k poklesu nákladů na řídicí činnosti. Jsou dražší, ale přitom rostou na úkor nákladů na činnosti výkonné, které jsou levnější.**

V rámci optimalizace je nutné hledat vhodnou proporcí shora uvedených principů k minimalizování nákladů.



## 2.2.6 Rozpětí řízení

Parametr rozpětí řízení u jednotlivých úrovní managementu vyjadřují tabulka č. 1 a č. 2.

k 01.06.2017

	Počet řízených zaměstnanců	
Ředitelka	14 (+1)	
Vedoucí odborů + oddělení VAFK, tajemnice	Průměrné rozpětí řízení	
Počet 13 + 1	6	
Vedoucí oddělení + vedoucí úseků		
Počet 43 + 4	7,38	
Průměr rozpětí řízení na SBU	61 vedoucích	6,35

na rok 2017 (406)

	Počet řízených zaměstnanců	
Ředitelka	14 (+1)	
Vedoucí odborů + oddělení VAFK, tajemnice	Průměrné rozpětí řízení	
Počet 13 + 1	6,06	
Vedoucí oddělení + vedoucí úseků		
Počet 43 + 4	7,6	
Průměr rozpětí řízení na SBU	61 vedoucích	6,54

Největší rozpětí řízení je u oddělení metodiky a kontroly, resp. úseku kontroly obcí a analýz, kde má 1 vedoucí 15 podřízených. Nejmenší rozpětí řízení, v počtu 1 zaměstnance, má oddělení zdravotní péče a ekonomiky.

V počtu 2 zaměstnance je na:

- ✓ oddělení tiskovém,
- ✓ oddělení informační centrum,

**Řada vedoucích pracuje zároveň v projektových týmech, komisích, jiných maticových strukturách, někdy i souběžně, poskytuje podporu dalším aktivitám mimo běžnou činnost odboru, resp. svoji náplň.**

**Cílem optimalizace krajského úřadu** při respektování schválené strategie musí být **velké rozpětí řízení s nízkou útvárovou strukturou (plochou)**, kdy počet řídicích pracovníků je faktorem ovlivňujícím náklady řízení a **velký počet stupňů řízení, resp. útvarů** zvyšuje **problémy s komunikací**. Toto zjištění krajský úřad zaznamenal i na základě průzkumů a analýz realizovaných v minulosti. Univerzita Hradec Králové však s ohledem na svoje kapacity nemohla dodat průzkum, který bychom využili v rámci auditu. Zpracuje průzkum teprve v r. 2018.

**Ředitelka KU** má 15 přímo podřízených zaměstnanců (14 vedoucích + tajemnici). Vhodným rozpětím je interval 6 až 12 (**nejlépe však 7+ nebo – 2**) přímo řízených zaměstnanců (tj. snížit min. o 3, lépe min. o 6), cca stejný interval lze doporučit i u vedoucích odborů. U vedoucích oddělení lze připustit interval až do 35 podřízených zaměstnanců, vykonávají-li shodnou, obdobnou činnost. Pro optimalizaci je **nutno maximalizovat zvyšování rozpětí řízení u útvarů**. To umožní úspory počtu řídicích zaměstnanců, zjednoduší a zkvalitní řízení.

Při tomto kroku je vždy nutné zohlednit např. zkušenosti a výkonnost vedoucího pracovníka, včetně jeho kvalifikace, podíl času vedoucího na jiné činnosti než bezprostřední řízení podřízených (projekty EU, změnové práce v komisích,...) výkonnost a samostatnost podřízených, různorodost a opakovatelnost jejich práce, intenzitu a kvalitu horizontálních vztahů, stupeň podpory útvaru štábními útvary, kvalitu automatizace řízení, prostorové rozmístění útvaru atd.

### 2.2.7 Typy útvárových struktur KU

Krajský úřad v současné době vychází z nejstaršího typu útvárové struktury – liniové, která uplatňuje princip jediného odpovědného vedoucího, tzn. každý má 1 nadřízeného. Dnes však jde u úřadu o **liniově –štábní kulturu**, kdy jedinému **vedoucímu pomáhá odborný aparát – osobní štáb**, kdy má vedoucí odboru zpravidla k dispozici asistentku, ekonoma, právníka. **Ředitel úřadu a hejtman kraje** pak mají k dispozici celá seskupení štábních útvarů – **generální štáb**. V útvárové struktuře úřadu se nacházejí také specializované štáby sloužící řediteli, který však u některých není formalizovaným vedoucím, což může přinášet komunikační potíže (oddělení personálních věcí a vzdělávání, krizového řízení, kontroly a stížností, ...) I zde je prostor pro optimalizaci. **Liniově - štábní kultura má 3** (v případě úseků i 4) **stupně řízení**. Významné jsou **také vlivy a zásahy gestorů** za jednotlivé oblasti, tzn. uvolněných členů zastupitelstva, kteří ve formalizované struktuře vidět nejsou. S jejich „řízením“

je nutné počítat. V této úrovni je nyní 12 osob. **Vedoucí štábních útvarů mají pravomoc metodicko kontrolní** (např. personální, stížnosti) **a rozhodovací a příkazovací** (ekonomický, vnitra).

### 2.2.8 Cílově organizační struktury na KU

Pro efektivní realizaci změn – zejména projektů je využíváno úřadem **maticové organizační struktury**. Ta se objevuje zejména v souvislosti s možností čerpání peněz z EU jednotlivými odbory. Vznikl také odbor evropských záležitostí, resp. následně grantů a dotací, dnes regionálního rozvoje, grantů a dotací, který je také projektovou organizační strukturou spolupracující úzce s odbory a také příspěvkovou organizací CIRI, která množství projektů řídí a administruje pro kraj, i když odpovědnost je ponechána vedoucím dotčených odborů (Směrnice rady č. 13 a 16). Z pohledu maticové organizační struktury je využíván model, kdy si **vedoucí projektu „najímá“ konkrétní pracovníky útvarů do své projektové skupiny**. Někdy nastávají potíže, kdy je zájem o omezený počet iniciativních a odborně zdatných zaměstnanců do různých týmů velký. Liniový vedoucí i zaměstnanec mají obavy ze splnění práce, kterou zaměstnanec musí plnit v rámci řízení liniovým vedoucím ( např. projekty, investiční nákupy, .....).

## 2.3 Identifikace managementu dané jednotky, komentář k organizačnímu schématu

Management úřadu je formálně určen zákonem o krajích a zákonem o úřednících územních samosprávných celků, ve kterých jsou vedoucí pozice krajského úřadu definovány.

Počet členů managementu (zejména v úrovni vedoucích odborů) je zpravidla dán a vždy se měnil, zejména v souvislosti s koaličními dohodami politických stran. Organizační struktura KU od roku 2001 procházela vývojem, viz tabulka níže.

Roky	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017 k 1.6.
Počet odborů	12	14	20	10+1	10+1	12+1	12+1	11+1	13+1	13+2	14+2	14+2	12+1	12+1	12+1	12+1	13+1
Průměrný počet zaměst. na odboru	12	16	18	35	36	29	30	34	29	27	25	23	29	30	30	30	28
Průměrný přepočt. stav zaměstnanců	149	225	361	349	362	353	362	361	371	380	369	373	364	377	381	389	392

Tab. 1: Vývoj počtu zaměstnanců a odborů SBU v letech 2001 – 2017

## 2.4 Identifikace rolí a úkolů členů managementu SBU

Úkoly a role členů managementu, distribuce pravomocí a zodpovědností v rámci KU jsou definovány zejména organizačním řádem, jehož součástí je i organizační struktura. Organizační řád je vydáván ředitelem krajského úřadu. Náplně činností jednotlivých útvarů jsou uveřejněny na webových stránkách kraje: [www.kr-kralovehradecky.cz](http://www.kr-kralovehradecky.cz). Role a pravomoci zaměstnanců jsou také zakotveny v Pracovním řádu, Podpisovém řádu, ...

## 2.5 Nákladovost provozu, evidence a výkaznictví

Vzhledem k přijaté strategii nákladového vůdce je cílem využít všech dostupných možností k optimalizaci a redukci nákladů. Náklady úřadu lze rozdělit do 2 hlavních skupin:

- ✓ osobní náklady
- ✓ věcné náklady

Vývoj je uveden níže v

**Věcné náklady na 1 zaměstnance - kapitola 19 - činnost krajského úřadu**

Náklady jsou uvedeny v tisících	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Osobní náklady na 1 zaměstnance	304	311	319	343	351	378	412	473	475	486	455	494	496	503	511
Věcné náklady celkem	29782	30752	43454	39028	48111	47639	46735	89353	103472	104843	102873*	101726	91844	91676	92111
Věcné N bez splácení Regiocentra NP								42998	37286	32106	31290	30738	31295	34064	34064
Věcné náklady na 1 zaměstnance	200	136	120	111	132	135	129	228	278	276	279	283	252	243	243
Věcné N na 1 zam. bez splácení Regiocentra NP								119	100	85	84	82	86	90	90
Průměrný přepočt. stav zaměstnanců	148	225	360	348	362	352	361	370	371	380	369	373	364	377	377

osobní náklady na 1  
zaměstnance

info personální

*\* Ke snížení došlo díky uplatnění  
nemožnost využívat kancelářské  
důsledku oprav Regiocentra Nový  
snížení by částka byla shodná s r*

**Tab. 2.** Položka věcných nákladů jde od roku 2008 v souvislosti s přestěhováním orgánů kraje do Regiocentra Nový pivovar zvyšuje. Věcné náklady bez splátky Regiocentra Nový pivovar však vykazují dobré výsledky.

Věcné náklady na 1 zaměstnance - kapitola 19 - činnost krajského úřadu

Náklady jsou uvedeny v tisících	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Osobní náklady na 1 zaměstnance	304	311	319	343	351	378	412	473	475	486	455	494	496	503	534	561
Věcné náklady celkem	29782	30752	43454	39028	48111	47639	46735	89353	103472	104843	102873*	101726	91844	91676	92918	94745
Věcné N bez splácení Regiocentra NP								42998	37286	32106	31290	30738	31295	34064	34459	36055
Věcné náklady na 1 zaměstnance	200	136	120	111	132	135	129	228	278	276	279	283	252	243	244	243
Věcné N na 1 zam. bez splácení Regiocentra NP								119	100	85	84	82	86	90	90	93
Průměrný přepočt. stav zaměstnanců	148	225	360	348	362	352	361	370	371	380	369	373	364	377	381	389

osobní náklady na 1 zaměstnance

info personální

*\* Ke snížení došlo díky uplatnění slevy KU za nemožnost využívat kancelářské prostory v důsledku oprav Regiocentra Nový pivovar. Bez snížení by částka byla shodná s rokem 2010.*

Tab. 2: Vývoj nákladů do roku 2012 (rok 2012 je předpoklad ze schváleného rozpočtu)

Z tabulky lze vyvodit, že již rok 2008 je obdobím, které se neslučuje s nákladovou strategií (i když lze hovořit o objektivních důvodech nárůstu).

## 2.6 Zhodnocení současného stavu – analytické závěry

**Současný stav je výsledkem působení aspektů organizační triády a triády řízení výkonnosti.** Pro zlepšení je nutné eliminovat faktory negativně ovlivňující efektivitu v nakládání se zdroji, brzdící další zvyšování produktivity:

- ✓ Identifikovat strategické cíle kraje, resp. úřadu (v rámci organizační struktury následně zajistit potřebné lidské zdroje pro jejich naplnění, rozpad cílů na odbory a zaměstnance).
- ✓ optimalizovat organizační strukturu k odstranění rezerv
- ✓ snažit se o ploché struktury, větší rozpětí řízení, .....
- ✓ dořešit součinnost odborů a zřizovaných, resp. zakládaných organizací v případech, kdy je nutné v nějaké míře tyto činnosti úřadem také zajišťovat, **aby došlo k redukci duplicit, transparentní identifikaci odpovědností.**

V následující části jsou navrženy změny identifikované na základě provedeného organizačního a personálního auditu, které vychází zejména z požadavků gestorů a vedoucích odborů. U organizační struktury úřadu je respektováno rozdělení gescí

gestor	oblasti k řešení vně úřadu	zvýšení počtu zaměstnanců	organizační změny KU	další
<b>Štěpán</b>	Nastavení kompetencí mezi odbory úřadu a CIRI.	1 na posílení tiskového oddělení	<b>Zvážit oddělení marketingu a oddělení kvality</b> – k zamyšlení, vytvoření analytického oddělení	
<b>Červíček</b>	-neexistuje strategie rozvoje a oprav komunikaci druhé a třetí třídy a stanovení výše nákladů. Strategie od CIRI značně obecná.  - stanovení dopravní	Navýšení o 2,  1 koncepce dopravní infrastruktury a 1 kontrola dopravní obslužnosti.	otázka VZ a s tím spojených investičních akcí. VZ na opravy a rekonstrukce silnic 2. a 3. třídy zajišťuje správa silnic, ostatní investiční akce delegovat na odbor investic	



	obslužnosti a kontroly finančních nákladů s tím spojených.			
<b>Derner</b>	nastavení spolupráce s CIRI a odborem investic.	Případné navýšení počtu zaměstnanců je odvislé od legislativních změn.	vztahy mezi politiky a vedoucími odborů.	
<b>Berdychová</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>navýšení počtu zaměstnanců jednotlivých oddělení SM</b></li> <li>- 1 místo pro tlumočení do znakové řeči</li> <li>- na 1 místo na koncepci rozvoje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- oddělení kultury a památkové péče pod odbor školství.</li> <li>- počkat na koncepci, strukturu, kterou vypracuje nová vedoucí SM</li> <li>- vyčlenit oblast projektů školství a zaměstnanosti z RG - oblastí, které v mám v gesci</li> </ul>	
<b>Cabicar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nastavení vazeb a kompetencí mezi odborem a příspěvkovou organizací CIRI</li> <li>- odpovědnosti při realizaci projektů, tak i procesu pořizování majetku a jeho předávání do evidence a užívání, financování v rámci projektů x provozní příspěvek na</li> </ul>	nesouhlasím, že by mělo docházet k přijímání dalších zaměstnanců napříč úřadem		

	provoz apod.			
<b>Klíma</b>	V současné době <b>zachování</b> současného <b>stavu</b> .			
<b>Řehoř</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vytvořit databázi inv. akcí a stanovit priority, včetně fin. krytí.</li> <li>- nastavení kompetencí mezi odbory a CIRI. - Připomínky ke způsobu financování, kontroly financování projektů (směrnice 13 a16), investičních akcí a jejich administrace</li> <li>- určitou formu organizačního auditu CIRI .</li> </ul>	navýšení potu pracovníků odboru investic o 1 administrativní sílu z titulu zvýšeného počtu administrace investic a 1 osoba na strat. inv.		
<b>Hečko</b>		Podporuje navýšení minimálně o 3 zaměstnance – v návaznosti na nové projekty a také 1 právníka 1 ekonoma.	Akceptuje vyčlenění KP na SM – představuje <b>spíše samostatný odbor - Nesouhlasí s převodem CR na KH</b> – varianta odd. marketingu, příp. pod odd. vnějších vztahů	
<b>Cogan</b>		<b>o 5 zaměstnanců.</b> oddělení kontroly o 2, posílení auditu obcí o 2, oddělení účetnictví minimálně o 1. - není přesvědčen	zvažován odbor analýz - <b>politické rozhodnutí s řešením kompetencí</b>	

		o oprávněnosti požadavku  - uvítá a podpoří snížení počtu zaměstnanců odboru i KU		
<b>Vrba</b>			oddělení majetkové -zda by nebylo vhodné jeho začlenění pod odbor investic, samostatný odbor.	
<b>Křečková Košťál</b>	Odpovědnosti k CIRI (projekty, pořizování a nabírání majetku za organizace kraje, zkreslení účetnictví)	Počet zachovat Nárůst počtu zaměstnanců, činnosti přenášené na PE (vkládání orgánů veřejné moci v souvislosti s novelou zákona o střetu zájmů, nárůstem počtu uzavíraných DPČ a DPP kraje, z projektů, které kmenové odbory neřeší v rámci nárůstu zaměstnanců na projekty!!! IT by také uvítalo, aby některé činnosti, které nejdou odborně za IT vykonával jiný útvar (SF, stravenky, ...	- Podatelnu pod oddělení IC  - agendu zahraničních SC na KH, kde v 1 místě i činnosti z odboru OP	

### 3. Identifikace budoucího stavu

#### 3.1 Identifikace budoucího stavu

Zpracovatelé upozorňují, že na pozici ředitele CIRI nastoupí nový ředitel k 1.7.2017 a ke změně vedení dojde i ve Správě nemovitostí Královéhradeckého kraje a.s. Zpracovatelům nebyly při zpracování známé strategické cíle ve vztahu k zřizovaným, resp. zakládaným organizacím kraje. To může mít dopady na krajský úřad a jeho organizační strukturu.

#### **Navrhovaná změna**

- 1) **Snižuje počet zaměstnanců úřadu.**
- 2) **Přináší zvýšení produktivity a snížení nákladů kap. 19 v osobních i věcných výdajích , zároveň s možností růstu platu zaměstnanců.**
- 3) **Pro plánování úřadu přináší sladění organizační struktury KU s přijatou strategií a (v případě realizace) kulturou, tzv. soulad organizační triády.**

#### 3.2 Základní parametry změny, budoucího stavu

##### **3.2.1 Organizační změna**

Navrhovaná změna snižuje počet zaměstnanců krajského úřadu o 25 zaměstnanců. Neřeší však další možné úspory v rámci jednotlivých útvarů. Tyto by bylo nutné řešit s příslušnými vedoucími odborů, ředitelkou úřadu, ...

KU sníží náklady, i když organizační struktura nedozná změn, dojde „pouze“ k snížení zaměstnanců kraje zařazených do krajského úřadu.

**Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.** uvádí navrhované snižování počtů zaměstnanců jednotlivých odborů k 1.1.2018.

## Počet zaměstnanců k 01.06.2017 a celorok 2017

členění	vedoucí	evidenční počet k 1.6.2017	schválený počet zaměstnanců pro rok 2017	Odbory +	Nepřítomnost -	SC -	práce na PC -
<b>vedoucí úřadu</b>	<b>Křečková</b>	<b>1</b>	<b>1</b>				
<b>odbor kancelář hejtmána</b>	<b>Náhlovský</b>	<b>25</b>	<b>27</b>	<b>7</b>	1	0	0
oddělení asistentů	Dušková	8	8				
oddělení tiskové	Götzová	3	3				
oddělení krizového řízení	Pejšek	4	5				
<b>odbor kancelář ředitele</b>	<b>Košťál</b>	<b>39</b>	<b>39</b>	<b>0</b>	1	0	0
personální oddělení	Kutíková	5	5				
oddělení hospodářské správy	Hylmar	13	13				
oddělení informační centrum	Sieglová	3	3				
oddělení informatiky	Kořínek	15	15				
úsek projektů a síťové infrastruktury	Pecold	5	5				
<b>odbor ekonomický</b>	<b>Soběslav</b>	<b>48</b>	<b>49</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0,3</b>
oddělení rozpočtu a financování	Kopřivová	5	5				
oddělení účetní evidence	Králová	8	8				
oddělení výkaznictví a financování obcí	Zilvar	8	8				
<b>analytické oddělení</b>	<b>Suchá*</b>	<b>3</b>	<b>4</b>				
oddělení metodiky a kontroly	Holenda	22	22				
úsek kontroly obcí a analýz	Meliš	16	16				
<b>odbor životního prostředí a zemědělství</b>	<b>Krejzlík</b>	<b>43</b>	<b>43</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
oddělení vodního hospodářství	Štorek	7	7				
oddělení ochrany přírody a krajiny	Čejka	9	9				
oddělení zemědělství	Novák	6	6				
oddělení EIA, IPPC a TOZP	Veselý	14	14				
oddělení administrativní a správní	Richtr	6	6				
úsek samosprávních činností	Slavík O.	4	4				
<b>odbor územního plánování a stavebního řádu</b>	<b>Pacák</b>	<b>19</b>	<b>23</b>	<b>0</b>	<b>0,5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
oddělení územního plánování	Háp	9	10				
oddělení stavebního řádu	Řezníčková	7	10				
<b>odbor regionálního rozvoje, grantů a dotací</b>	<b>Kudrnáčová</b>	<b>41</b>	<b>41</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
oddělení evropských grantů	Kavalír	14	14				
oddělení krajských dotací	Mejstřík	6	6				
oddělení regionálního rozvoje	Rovenská	12	12				
úsek cestovního ruchu	Kratochvílová	5	5				

oddělení kultury a památkové péče	Smolík	5	5	4				
<b>odbor školství</b>	<b>Jarkovský*</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>3</b>	2	0,5	0,5	
oddělení středního a speciálního vzdělávání	Kosina	9	9					
oddělení rozpočtu škol a školských zařízení	Jarkovský	9	9					
oddělení účetní evidence škol a školských zařízení	Bednářová	8	8					
oddělení primárního a zájmového vzdělávání	Odlová	8	8					
<b>odbor sociálních věcí</b>	<b>Vítvar</b>	<b>29</b>	<b>30</b>	<b>0</b>	1	0,3	0,3	
oddělení sociálních služeb a sociálně právní ochrany dětí	Grulich	10	11					
oddělení analýz, koncepcí a financování	Černý	16	16					
<b>odbor zdravotnictví</b>	<b>Bášová</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>0</b>	1	0	0	
oddělení zdravotnictví	Zdražilová	9	9					
oddělení zdravotní péče a ekonomiky	Hronovská	2	2					
<b>odbor dopravy a silničního hospodářství</b>	<b>Jurček</b>	<b>26</b>	<b>28</b>	<b>2</b>	1	0,3	0	
oddělení dopravy	Křížová	9	10					
oddělení silničního hospodářství	Pospíšil	6	6					
oddělení dopravní obslužnosti	Procházka	7	8					
<b>odbor investic</b>	<b>Nýč</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>2</b>	1	0	1	
oddělení veřejných zakázek	Bučková	5	5					
oddělení přípravy a realizace staveb	Trumm	11	11					
oddělení ekonomické	Vachata	4	4					
<b>oddělení interního auditu a finanční kontroly</b>	<b>Drahoš</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>odbor správní a krajský živnostenský úřad</b>	<b>Šulcová</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
oddělení vnitřní správy	Blažková	10	11					
oddělení krajský živnostenský úřad	Dušák	4	4					
<b>odbor organizační a právní</b>	<b>Vrba</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0,3</b>	
oddělení legislativní a právní	Adámek	5	5					
oddělení organizační	Dus	4	4					
oddělení stížností a dozoru obcí	Koukalová	5	5					
oddělení majetkové	Sykáček	14	14					
<b>Celkem</b>		<b>394</b>	<b>406</b>	<b>25</b>	18,5	3,1	3,4	

## počty "útvárů" k 01.06.2017 vč. počtů vedoucích zaměstnanců

### **13 odborů + 1 oddělení: interního auditu a finanční kontroly**

- 12 vedoucích odborů + 1 vedoucí oddělení
- 1 vedoucí odboru pověřen zastupováním vedoucího odboru

### **43 oddělení**

- 42 vedoucích oddělení, 1 pověřen zastupováním vedoucího oddělení

### **4 úseky**

- 4 vedoucí úseků

**K 01.06.2017 celkem 61 útvarů.**

**K 01.06.2017 celkem 58 vedoucích zaměstnanců.**

**K 01.06.2017 celkem 2 zaměstnanci pověřeni zastupováním vedoucího zaměstnance (\*).**

### Legenda k použitým zkratkám v závorkách:

KH – odbor kancelář hejtmana

INV – odbor investic

EK – odbor ekonomický

ZD – odbor zdravotnictví

ZP – odbor životního prostředí a zemědělství

KR – odbor kancelář ředitele

### **3.2.2 Nákladovost provozu**

Předpoklad ročního snížení nákladů na provoz KU bude cca **16,3 mil. Kč** (tj. úspora prostředků na platy a pojištění a věcné náklady v důsledku organizační změny).

Úspora na věcných výdajích činí cca **2.3 mil. Kč**. Úspora osobních nákladů je cca **14 mil. Kč**.

Sekundárně dojde ke snížení práce personálního oddělení, také útvarům hospodářské správy a informatiky se množství práce sníží, klesne potřeba kancelářských prostor a pracovních prostředků, včetně jejich evidence, atd. „ Dále vzniknou úspory při odstranění duplicit procesů. Z příkladů je vidět, že změna bude mít dopady do mnoha procesů a útvarů. Zvýší se produktivita, sníží náklady, komunikace bude produktivnější.

V roce realizace změn je nutné počítat s transakčními náklady ve výši cca 4 mil. Kč (odstupné, práce související se změnou organizační struktury – stěhování, informační systém, výběrová řízení atd.).

### **3.2.3 Organizační opatření do budoucna**

#### **Na základě dostupných dat je nutné dále podporovat:**

- ✓ inovace organizačních struktur a procesů také v rámci jednotlivých odborů
- ✓ zvýšit motivační prvky ve vztahu ke snižování nákladů organizační jednotkou (odborem, oddělením) při zachování kvality a produktivity, respektive jejich zlepšení
- ✓ zajistit ze strany managementu změny řídicích norem a provádění důsledné kontroly dodržování přijatých postupů ke kultivaci požadované kultury

## **4. Proces implementace**

### **4.1 Vyhodnocení faktorů PRO a PROTI, přijetí opatření podporujících navrhovaný proces**

Analýza silového pole nebyla provedena s ohledem na zadání vedení kraje na zpracování organizačního a personálního auditu úřadu.

### **4.2 Zajištění zdrojů implementace, především pak lidských zdrojů**

Na základě vyhodnocení faktorů blokujících proces změny lze identifikovat následující skupiny, s nimiž bude nutné jednat:

- ✓ členové rozhodujících stakeholders (**členové rady**)
- ✓ členové managementu (ředitel, vedoucí odborů,)



- ✓ skupina vedoucích zaměstnanců (odborů a oddělení, ...)
- ✓ skupina zaměstnanců k rozvoji

**Pouze bude-li získána podpora volených orgánů a ředitelky krajského úřadu, lze jednat se skupinami zaměstnanců a realizovat změny.**

Pro další kroky bude nutné k implementaci konkrétního změnového procesu vytvořit tým, specifikovat změny, snažit se vytvořit tolerantní a neobviňující klima, prezentovat dotčeným skupinám požadavky na změny, respektive výsledky a chování organizace, které bude společensky odpovědné.

### 4.3 Jednotlivé fáze projektu implementace

#### 4.3.1 Přípravná fáze

**Vytvoření změnového návrhu** na podkladě analýz a v souladu se zákony, vnitřními normami. Zpracovaný návrh bude zaměstnanci odboru kancelář ředitele, respektive oddělení personálních věcí a vzdělávání **projednán s příslušnými vedoucími** odborů, jichž se změna dotkne a specifikován. Na základě specifikace s podporou ředitele KU **projednat s členy rady, gestory**. Po získání jejich podpory bude rozhodnuto ředitelkou KU o organizační změně.

#### 4.3.2 Realizační fáze

Na základě rozhodnutí o realizaci změny bude odborem kancelář ředitele, oddělením personálních věcí a vzdělávání, ve spolupráci s odborem vnitra, oddělením legislativním a právním, připravena k prezentaci vedoucím odborů změna, připraven ve spolupráci s vedoucími také aktualizovaný organizační řád, včetně příloh, jimiž jsou např. náplně činností jednotlivých odborů a oddělení, aktualizace systemizace pracovních míst. Všem zaměstnancům úřadu bude změna prezentována a zveřejněna na intranetových a internetových stránkách, včetně změn vnitřních norem, aby bylo vidět, kam se změny promítnou.

Ve spolupráci s vedoucími dotčených odborů budou připraveny a následně projednány aktualizované pracovní náplně jednotlivých zaměstnanců, popisy pracovních míst, zařazení dle katalogu prací atd. U některých zaměstnanců bude ukončen pracovní poměr pro nadbytečnost z důvodu organizační změny.

#### 4.3.3 Fixace

Na základě zveřejnění organizační změny, data její účinnosti, po podpisu potřebných aktů ředitelkou úřadu (rozhodnutí o organizační změně, nový organizační řád, systemizace pracovních míst), dojde k zajištění a fixování požadovaného stavu, který zajistí dosažení požadovaných parametrů.

#### 4.3.4 Způsoby kontroly a vyhodnocení dosažených výsledků

Výsledky a vyhodnocení bude dokladováno transparentními důkazy. Formální akty lze kontrolovat průběžně na základě jejich zveřejnění, případně kontrolou v personální dokumentaci zaměstnanců, snížení nákladů na zaměstnance lze vypočítat před zahájením realizace, ověřit po skončení účetního roku, průběžně v rámci ekonomického agendového systému.

Běžné je, že uvolněné/uspořené finanční prostředky (na základě provedené změny a snížení nákladů) jsou převáděny do rezervy, případně využity neprodleně k jiným účelům. Nutné bude odečíst transakční náklady u zaměstnanců, kteří z organizačních důvodů skončí. Doporučujeme také ponechat určitou částku pro motivační systém sníženého počtu zaměstnanců KU.

#### 4.3.5 Časový odhad

Vzhledem ke společenské odpovědnosti vůči svým zaměstnancům a legislativě, v jejímž rámci se úřad pohybuje, zpracovatelé doporučují potřebnou dobu na realizaci od zahájení do ukončení 6 měsíců. Tato doba může také snížit transakční náklady na realizaci změny, kdy nebude nutné dávat ve všech případech zákonné odstupné. Někteří zaměstnanci mohou pracovní poměr ukončit na základě vlastní žádosti.

### Závěr

Organizační struktura vystupuje v roli nástroje pro naplňování cílů organizace, formulovaných v její strategii. Právě strategie a znalosti prioritních cílů, včetně zohlednění síly a obsahu kultury organizace formulují zadání pro konkrétní koncipování organizační struktury.

Navrhovaný počet odborů organizační struktury respektuje rozdělení gescí rozdělených po volbách do krajského zastupitelstva, specifikovaných v „Programovém prohlášení na r. 2016-2020“. Je otázkou, je-li firemní kultura pro realizaci změny dostatečně silná. U strategií nákladového vůdce a stability to není neobvyklé, čemuž může odpovídat vyšší stupeň organizovanosti organizační struktury.

Také snaha o vyšší kvalitu není typická pro naplňování strategie nákladového vůdce, ale pro strategii odlišnosti. O uvedeném jsme se již zmínili a naznačují to i závěry Strategie KU 2011-2014.

Realizace navrhované změny může pomoci i firemní kultuře, bude důkazem chování směřujícího k naplňování přijaté strategie, zvyšování efektivity, odpovědnosti.

Vzhledem k cílům kraje a cílům krajského úřadu je nutné, aby se management úřadu i jeho nadřazené úrovně angažoval pro realizaci změn.

Zpracovatelé doporučují k eliminaci transakčních nákladů, v souvislosti s vyplácením odstupného a případnými převody zaměstnanců mezi odbory, postupovat v souladu s návrhy. Nezbytné je návrh na snížení počtu zaměstnanců úřadu dále specifikovat.

## 5. Prezentace – auditní zjištění



Organizační  
audit\_Prezentace\_fir

### Seznam obrázků a tabulek

#### Seznam obrázků

Obr. 1: Vztah strategie, organizační uspořádání a firemní kultury .....	6
Obr. 2: Orgány kraje .....	7
Obr. 3: Organizační struktura krajského úřadu k 01.06.2017 .....	8

#### Seznam tabulek

Tab. 1: Rozpětí řízení u jednotlivých úrovní managementu v roce 2012.....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
Tab. 2: Vývoj počtu zaměstnanců a odborů SBU v letech 2001 – 2012 .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
Tab. 3: Vývoj nákladů do roku 2012 ( <i>rok 2012 je předpoklad ze schváleného rozpočtu</i> ) .....	21
Tab. 4: Rušené, slučované, nové útvary a útvary se změnou organizačního složení, funkční místa .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b> 0

## 6. Přílohy

Příloha č. 1: Schválené znění MISE, VIZE a GLOBÁLNÍHO CÍLE 2014-2016 (Strategie rozvoje Královéhradeckého kraje), Vize Krajského úřadu Královéhradeckého kraje a Strategické cíle Krajského úřadu pro roky 2011 – 2014

### **MISE (preambule)**

USILOVAT O SOULAD VŠECH PŘÍRODNÍCH, KULTURNÍCH A CIVILIZAČNÍCH HODNOT NA ÚZEMÍ KRAJE

**VIZE do roku 2020** „Královéhradecký kraj, místo pro kvalitní život“

**Královéhradecký kraj jako atraktivní, dynamický, ekonomicky silný a sociálně stabilní region s vysokou životní úrovní srovnatelnou s vyspělými regiony sjednocené Evropy a s respektováním zásad trvale udržitelného rozvoje a s úctou k tradicím.**

### **Globální cíl**

Začlenit region ve všech aspektech rozvoje do integrovaného evropského prostoru. Zajistit kvalitní životní podmínky všem obyvatelům Královéhradeckého kraje.

Vytvořit podmínky pro ekonomický rozvoj a konkurenceschopnost regionu. Zlepšit sociální stabilitu a vzdělanostní strukturu regionu.

Zvýšit kvalitu životního prostředí. Dosáhnout vyváženého růstu celého regionu při respektování zásad trvale udržitelného rozvoje.



Projekt je financován z prostředků Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a krajského rozpočtu.

Strategické cíle pro jednotlivé aspekty „Business“ Strategie krajského úřadu  
2011-2014, dle rozšířeného marketingového mixu

Product (produkt)

Cíle	Měření	Termín
Zvýšit řízení kvality na KÚ	Získána Národní cena ČR za jakost	Prosinec 2013
	Zpracována 1. hodnotící zpráva dle metody EFQM	Prosinec 2014

Tabulka \_Strategické cíle zaměřené na kvalitu a rozsah produktů

Price (cena)

Cíle	Měření	Termín
Snížit nákladovost v dalších oblastech s využitím BEST PRACTISES z ostatních úřadů (mezikrajský projekt BMK)	Zpracovány BMK dalších oblastí a BMK projednán a zahájena realizace s dalšími KÚ	Prosinec 2012
Zpracovat projekt na snížení fixních nákladů KÚ při zkvalitnění pracovních podmínek zaměstnanců a rozšíření pracovní doby a využívání práce z domu	Zpracován projekt snížení fixních nákladů a zlepšení pracovních podmínek zaměstnanců při rozšíření pracovní doby a využívání práce z domu	Prosinec 2013
Nastavit podmínky pro zefektivnění využívání pracovních prostředků a technologických kapacit	Zpracována analýza využívání pracovních prostředků a návrhy změn k snížení nákladů KÚ	Prosinec 2013
Zvýšit úroveň automatizace reportingu pro všechny oblasti a úrovně řízení	Implementován vhodný manažerský informační systém	Prosinec 2014

Tabulka \_Strategické cíle zaměřené na cenu produktů

Place (způsob distribuce)

Cíle	Měření	Termín
Rozšířit nabídku informací a forem komunikace dle zákaznických skupin	Rozšířena náplň činnosti oddělení informační centrum, rozšířeny možnosti komunikace se skupinami zákazníků	Prosinec 2014
Vytvořit nový vzhled a zlepšení uživatelské funkcionality webových stránek	Webové stránky byly upraveny	Prosinec 2014

Tabulka Strategické cíle zaměřené na distribuci produktů

Promotion (propagace)

Cíle	Měření	Termín
Nastavit systém průzkumů v oblastech působnosti úřadu	Zveřejněn plán průzkumů na období do r. 2016 a realizovat je	Říjen 2012 až prosinec 2016
Zkvalitnit komunikaci s důležitými skupinami stakeholders	Vytvořeny nové komunikační nástroje pro komunikaci s důležitými skupinami stakeholders	Červen 2013

Tabulka 1\_Strategické cíle zaměřené na propagaci

## People (lidé)

Cíle	Měření	Termín
Prohloubit vzdělání vedoucích zaměstnanců v řízení procesů	Absolvování vzdělání v řízení procesů v rozsahu 24 hodin vedoucími zaměstnanci – získána osvědčení vedoucími zaměstnanci	Prosinec 2013
Aktualizovat systém hodnocení profesionality zaměstnanců KÚ s využitím kompetenčního řízení	Zveřejněna nová norma k provedení hodnocení profesionality zaměstnanců KÚ a provedeno první hodnocení dle zpracovaného kompetenčního modelu	Prosinec 2013
Zpracovat strategii rozvoje lidských zdrojů (s využitím personální strategie)	Zveřejněna strategie rozvoje lidských zdrojů	Prosinec 2014
Zavést transparentní motivační systém KÚ	Zveřejněn transparentní systém odměňování (využití kompetenčního řízení a projektového řízení).	Prosinec 2012
Vytvořit projektové týmy pro realizaci změn	Projektové týmy vytvořeny, včetně evidence	Prosinec 2012

Tabulka \_Strategické cíle zaměřené na lidi / zaměstnance

## Process (procesy)

Cíle	Měření	Termín
Přechod KÚ k řízení procesů	Vytvořeno 120 stávajících procesních map a vytvořeno 60 zefektivněných procesních map	Prosinec 2014
	Vytvoření projektového týmu, zavedení technologických změn a elektronizace procesů s využitím dobrých praxí ostatních úřadů	Prosinec 2014

Tabulka \_Strategické cíle zaměřené na procesy

## Planning (plánování)

Cíle	Měření	Termín
Implementovat strategické řízení na KÚ (směrnice strategického řízení kraje)	Zveřejněna Směrnice pro implementaci strategického řízení na kraji, krajském úřadu	Září 2012
Zpracovat strategie KÚ na funkční úrovni	Vytvořeny funkční strategie: personální, finanční, informační, komunikační, marketingová	Září 2012
Zajistit realizaci strategických cílů dle funkčních strategií	Strategické cíle funkčních strategií splněny	Prosinec 2015
Změnit organizační strukturu KÚ s ohledem na soulad organizační triády, resp. strategii KÚ a firemní kulturu	Změna organizační struktury	Prosinec 2013
Zkvalitnit péči o zaměstnance	Úprava pravidel sociálního fondu zohledňující další sladování rodinného a pracovního života, rozšířené možnosti čerpání	Březen 2013
Analyzovat firemní kulturu, identifikovat stinné/slabé stránky a realizovat opatření k jejímu zkvalitnění.	Zpracovaná analýza a realizovaná opatření pro zkvalitnění firemní kultury	Prosinec 2014

Tabulka \_Strategické cíle zaměřené na plánování