

VÝSTUP PERSONÁLNÍHO AUDITU VĚDECKÁ KNIHOVNA V OLOMOUCI



**S cílem popsat rizika, případně navrhnout, jak rozvíjet
současný personální systém a jeho stav k nasměrování
aktivního rozvoje personálních procesů a
stavu systému Vědecké knihovny v Olomouci**

**Inspirovat k aktivní práci s lidmi – se zaměstnanci,
podpořit jejich současnou situaci v systému**



CÍLE

VIZE

HODNOTY

STRATEGIE

KULTURA

ETIKA

SOUČASNÁ FORMA ŘÍZENÍ SYSTÉMU

SYSTÉM – 3 složkové řízení PORADY:

1. porady s paní ředitelkou 1x hodina měsíčně– 3-složkové řízení:

- 1. náměstek pro služby [REDACTED]
- 2. náměstek pro fondy [REDACTED]
- 3. „náměstkyně“- garant pro ekonomiku [REDACTED]

2. porady 7 vedoucích oddělení bez paní ředitelky (uvádí ostatní vedoucí, že vede pan [REDACTED] ten uvádí, že to neřídí)

3. vlastní porady vedoucích oddělení se svými podřízenými

Výhody: ideální řešení 3-složkového řízení v současné konfliktní situaci, toto řízení podporuje naopak spolupráci subjektů dovnitř systému, a eliminuje tak 7 člennou skupinu v týmu na 4 člennou pro delegování priorit přímo od paní ředitelky

Rizika: 3 složkové řízení 3 náměstků v současnosti málo spolupracuje, toto řízení není aktivní, zabývá se často emoční situací v rozhodování než prioritami a samotným výkonem, v jednotlivých liniích nejsou aktivní manažerské kompetence k samotným podřízeným, ...málo samostatné a kompetentní jednotky, potřebují přímé řízení a vedení

OSOBNOST PANÍ ŘEDITELKY

Nepřijatá osobnost paní ředitelky, a to od vstupních informací ohledně její osoby od samotného počátku výběrového řízení na pozici ředitelky.

Jak potvrzují samotní zaměstnanci: „Nastoupila s reklamou, že na KÚ se jí chtěli zbavit, že VR bylo ovlivněné, a nebylo objektivní, poté byla spojena s politickým vlivem. „

Z uvedeného plyne, že i pokud by její osobnost byla výjimečná a její manažerské dovednosti excelentní, s tímto vstupem nemohla vytvořit žádné podmínky pro své přijetí a respekt její authority.

Měla malou šanci vytvořit prostor pro vlastní manažerské dovednosti. Její osobnost má charakter reprezentativní ředitelky, která prezentuje knihovnu na akcích a vnějších vztazích, což jí je vyčítáno.

Od počátku byl vytvořen image, který nebyl směřován k cíli jí jako ředitelku přijmout, ale spíše dokázat a potvrdit jakékoliv její rizikové vstupní faktory.

BRAND STATEMENT KNIHOVNY

IMAGE KNIHOVNY

Knihovna se navenek prezentuje velmi aktivně, viditelně pro veřejnost, paní ředitelka investuje energii do prezentace. Toto jí je ze strany kolegů z knihovny vyčítáno.

Vytváří se také dojem, že celá knihovna je vlastně o Červeném kostele, a o prezentaci prostorů navenek pro veřejnost. Ze sociálních sítí a z prezentace na internetu je patrné, v jaké frekvenci a s jakým obsahem je knihovna prezentována, a to velmi úspěšně.

Rizika: negativní komentář ze strany veřejnosti na sociální síti FCB zaměřený na atmosféru v knihovně otrásl zaměstnanci tak, že se ním někteří zabývají do současnosti

Níže výstupy k osobě paní ředitelky od kolegů z
VKOL

Shrnutí všech výstupů k její osobě ohledně rizik
manažerských dovedností

uvedená manažerská rizika a jejich vyhodnocení:

- **Odvolání** zástupce ředitele bez jmenování nástupce a následně během období 5 měsíců obsazení této funkce postupně 4 pracovníky (, , ,). Posledně jmenovaný měl vykonávat tuto funkci do 11. 10. 2022. Kdo funkci zastává po tomto datu nebylo oficiálně oznámeno (audit: na toto má paní ředitelka právo z titulu vedoucí funkce a kompetence)
- **Umělé vytváření pracovních pozic** bez jejich reálné potřeby pro provoz VKOL a přijímání pracovníků bez příslušných kompetencí a znalostí na tyto pozice (PR pracovník, personalista) (audit zohlednil: pozice byly potřebné, na výběr doporučených kandidátů má kompetence rozhodnout dle vlastního výběru, tito zaměstnanci v pozicích jsou kompetentní)
- **Odchod kvalifikovaných pracovníků** (z odd. DZF, KIS) na základě ztráty důvěry v kompetentní vedení organizace ředitelkou, ztráta motivace většiny ostatních pracovníků, **vytváření nezdravého klima** v organizaci (audit: ano, přirozený odchod zaměstnanců v rámci změn vedoucích pozic, nezdravé klima se vytváří zaměstnanci vevnitř)

- **Nezájem o plnění a kontrolu rozpočtu** v průběhu roku a zjištění deficitního hospodaření 2 měsíce před koncem roku (audit: také kompetence oddělení ekonomiky a provozu, v důsledku slabé vzájemné spolupráce a nedostatečných informací a komunikace)
- **Zvyšování osobních příplatků nebo udělování odměn** u pracovníků bez konzultace s jejich přímým nadřízeným. Dlouhodobé odměňování pouze vybraných pracovníků (audit: souvisí s kompetencí oddělení ekonomiky a provozu, s jednotlivými návrhy vedoucích oddělení, paní ředitelka má v kompetenci posuzovat odměny individuálně dle práce nad rámec náplní)
- **Sabotování podpory profesního rozvoje** vedoucích pracovníků. Pracovníkům není dovoleno plně se účastnit odborných konferencí (např. konference Knihovny současnosti v Olomouci), a dále např. vedoucí IT [REDACTED] nebyla povolena služební cesta na konferenci na tak zásadní téma jako je IT bezpečnost, kde se nakonec zúčastnila na vlastní náklady v rámci své řádné dovolené (audit: ředitelka rozhoduje, kdo se bude účastnit jakých akcí dle odbornosti, kompetencí a potřeby, může zohlednit návrhy podřízených, ale nemusí z ekonomického či odborného hlediska vyhovět potřebám svých zaměstnanců)

SHRNUTÍ VYJÁDŘENÍ PODŘÍZENÝCH

Absence manažerských schopností a dovedností, a to:

- neseznamuje vedoucí VKOL s dlouhodobými cíli
- podřízené pracovníky nemotivuje, nepodává jim zpětnou vazbu, úkoly zadává nejasně
- nepřipouští jiné než vlastní názory, neuznává své vlastní chyby, a nepřijímá za ně odpovědnost
- nepřispívá k dobrému jménu v odborných knihovnických kruzích, podává nepravdivé informace
- používá velmi vulgární výrazy, své podřízené pomlouvá, a tím uráží
- neumí cizí jazyk
- není v kontaktu s jinými řediteli knihoven

SOUČASNOST SYSTÉMU - rizika

STABILIZACE

- aktivní a cílený „puč“ proti osobě paní ředitelky, ve stávajícím stavu nebude možné v této atmosféře, a v tomto nastavení řídit stávající vedoucí oddělení, pokud nebude osobnost paní ředitelky přijata. S výjimkou pana [REDAKCE] není u vedoucích oddělení ochota ke spolupráci a k přijetí její osobnosti, vše je podpořeno obrovskými emočními vlnami, které jsou přehnané – příklad: odvolání pana [REDAKCE], coby zástupce ředitelky vzhledem k jejich krizi v komunikaci a ztráty vzájemné důvěry – dialog: ředitelka a zástupce ředitelky – všichni zaměstnanci VKOL toto řešili vlnou emailové komunikace, že co si to dovolila (??), nezeptala se jich (??), **na což má jako ředitelka právo a kompetence....**
- všichni vedoucí oddělení (kromě pana [REDAKCE], jelikož je nováčkem VKOL) jsou výrazně emočně vtaženi do celé situace, postrádají objektivní nadhled k situaci, jsou již předem „nastražení“ za jakékoliv její aktivity, případně rozhodnutí, tím ztrácejí kontrolu nad vlastními kompetencemi – v paradoxu by mohli naopak posílit vlastní řízení a vedení svých vlastních oddělení (pokud by byla hypotéza, že paní ředitelka je neschopná ředitelka), mohli by se prezentovat jako samostatně manažersky schopní vedoucí, tím by prokázali o to více její případnou neschopnost.

- Pokud by se výrazněji projevovali vedoucí oddělení - vynikali jednotlivý vedoucí oddělení ve svých manažerských dovednostech, velmi rychle by mohly být viditelné jejich manažerské kompetence a nízká potřeba podpory ze strany paní ředitelky, lidsky řečeno, pokud by byla neschopná, prakticky by jí „nepotřebovali“ a fungovali bez ní
- Jednotlivá „manažerská selhání“, které popisují - s ní často ani neřešili, projevují málo vlastní odpovědnosti v rozhodování za jednotlivé oddělení, když jsou dotázáni, jestli učinili pokus jít za ní a situaci řešit, tak nikoliv, čekají vždy na její rozhodnutí, nebo říkají, že to nemá cenu...ale v konkrétních situacích někteří ani neučinili aktivitu to řešit nebo něco paní ředitelce navrhnout

VÝSTUP A ZÁVĚRY **vůči VEDENÍ A ŘÍZENÍ STÁVAJÍCÍ PANÍ ŘEDITELKY** **PŘEDNOSTI**

- Výhodou v této situaci je 3-složkové řízení, které paní ředitelka zaujala
- Úspěšnou volbou je za zástupce ředitelky nominovat nestrannou nezaujatou osobnost, (s objektivním pohledem na věc), což se také pokoušela udělat formou volby svého zástupce – [REDACTED] (bohužel toto odmítl)
- Rozvoj kompetencí a pracovních pozic, které bylo potřeba naplnit vzhledem k situaci
- Reprezentativní charakter řízení systému knihovny a image, prezentace knihovny navenek osobností paní ředitelky, je spíše reprezentativní typ než direktivní šéf
- Výrazný prostor pro samostatné vedení a řízení oddělení jednotlivými vedoucími, dokonce snaha paní ředitelky zpočátku vytvářet prostor k vzájemnému dialogu, k přenášení zodpovědnosti a rozhodování za svou oblast samotnými vedoucími oddělení
- Temperamentní vedení a řízení, které popisují někteří ze zaměstnanců, otevřené vyjadřování, spontaneita
- Ochota neustále věci měnit, přinášet inspirativní změny, novinky, návrhy dělat věci neobvyklým způsobem (toto se absolutně nepotkává)

VÝSTUP A ZÁVĚRY

vůči VEDENÍ A ŘÍZENÍ STÁVAJÍCÍ PANÍ ŘEDITELKY

RIZIKA

- Některé kompetence a úkoly málo deleguje, ponechává si je pro sebe, málo své podřízené vytěžuje úkoly a rozložením kompetencí
- Nedostatečné aktivní hodnocení, málo se pracuje se zpětnou vazbou vůči vedoucím oddělení, nedochází k vyjasňování potřeb paní ředitelky vůči svým podřízeným
- Nízkou důvěrou vůči svým vedoucím oddělením v této stávající atmosféře vytváří malý prostor pro přísnější řízení (raději vede, některé věci neřeší, nekontroluje své podřízené, mají velkou svobodu pro cokoliv), pak když si dovolí vyjádřit paní ředitelka svoji potřebu – např. ve formě změny termínu malování, nesouhlasu se vzděláváním – potkává se s hodnocením svého přístupu podřízenými, naráží na nízký respekt ke její autoritě
- Velkou snahou a zájmem o prezentaci knihovny a o různé aktivity knihovny jí uniká, co se někdy děje vevnitř systému

SOUČASNOST SYSTÉMU

• STABILIZACE

aktivní a profesionální přístup k výběru zaměstnanců podle zažitých pravidel, bez vytváření personálních rezerv, práce s CV v rámci výběrových řízení, málo se pracuje s talentovanými osobnostmi v rámci možností (projekty spí), aktivní a přímé oslovování (head-hunting) potenciálních uchazečů, standardní adaptace zaměstnance, bez podpory stávajících zaměstnanců – analýzy spokojenosti podle potřeb, konzultace podle zájmu, pasivní hodnocení zaměstnanců, bez intenzivní práce s konkrétními lidmi, bez prevence profesní rezignace, ztráty motivace, odborný standard, outplacement - mírný

• ODBORNOST – OSOBNOST

málo intenzivní práce s osobností zaměstnance, rozvoj manažerských dovedností v rámci individuálních potřeb ve vzdělávání zaměstnanců, v případě potřeb plánované interní vzdělávání, koučování a mentoring – málo aktivní, administrativní hodnocení zaměstnanců, (Covid situace, systém práce) – je snaha a myšlenky personálního oddělení rozvíjet tyto oblasti (hodnocení, konzultace, apod.), realizace personálních dokumentů – příprava na Personální strategii, původní vize, Etický kodex, bez začlenění dokumentů do života zaměstnance

• IMAGE FIRMY

FUNKČNÍ, chybí oficiální „Brand statement“ – není vytvořen, ale je v povědomí, aktivní zviditelňování image, vysílání pozitivního jména - standardní HR marketing, spolupráce s institucemi, interní prezentace

DOPORUČENÍ: CÍLE ROZVOJE SYSTÉMU

◦ STABILIZACE

Stabilizovat klíčové lidi, s kvalifikací a s perspektivou, s motivací rozvíjet společnost a být jeho součástí, výchova odborníků, ambasadorek jednotlivých procesů, využití a výchova vlastních personálních zdrojů, klíčových zaměstnanců, zabezpečovat jejich spokojenost, prostor pro seberealizaci

◦ ODBORNOST – OSOBNOST

Chci tady jako zaměstnanec pracovat, rozvíjet se, být pro ostatní TOP vedoucí, dávat svým podřízeným zpětnou vazbu, vést druhé, chci být TOP zaměstnanec, manažer, chci být osobností a rozvíjet se – být tady spokojený v souladu s vizí a strategií, vylad'ovat systém, kompetence – pozice – plánování zdrojů

◦ IMAGE FIRMY

POZITIVNÍ prezentace - budování značky systému navenek, zviditelňování image knihovny, vysílání pozitivního jména, HR marketing, cílený head-hunting motivovaných potenciálních uchazečů, spolupráce s univerzitami, se školami – se studenty, recruiting, HR hunting, sociální sítě, kampaně, spolupráce s dalšími odbornými a kulturními subjekty

PLÁN ROZVOJE SYSTÉMU

- **STABILIZACE (rozvíjet - hned)**

Vytváření personálních rezerv, odborně směřovaných osobností, motivovaných zaměstnanců, aktivní a přímé oslovování (head-hunting) potenciálních uchazečů, aktivnější adaptace zaměstnance, podpora stávajících zaměstnanců – analýzy spokojenosti, konzultace, aktivní hodnocení zaměstnanců, intenzivní práce s konkrétními lidmi, prevence profesní rezignace, ztráty motivace

- **ODBORNOST – OSOBNOST (realizuje se plus 1 rok...)**

Intenzivní práce s osobností zaměstnance, rozvoj manažerských dovedností vedoucích zaměstnanců (koučování), hodnocení zaměstnanců, personální audity formou pravidelných konzultací, podpora loajality zaměstnance, jeho motivace, jeho pozitivního naladění a aktivní spolupráce s jinými odděleními. Realizace personálních dokumentů – Personální strategie, vize, úprava Etického kodexu, začlenění dokumentů do života zaměstnance

- **IMAGE (realizuje se a další 2 roky ...)**

„Brand statement“ knihovny, nadále prezentace a vytvoření POZITIVNÍ značky, zviditelňování **image**, vysílání pozitivního jména, HR marketing, spolupráce se školami – se studenty, sociální sítě, kampaně, spolupráce se subjekty

SOUČASNÝ STAV

• ODBORNOST – OSOBNOST

Potřeba více intenzivní práce s osobností zaměstnance, v budoucnu potřebný rozvoj manažerských dovedností v rámci interního vzdělávání zaměstnanců, v případě potřeb plánované vzdělávání, koučování a mentoring – málo aktivní, administrativní hodnocení zaměstnanců, bez konzultací a pozitivního naladění (Covid situace, systém práce) – je snaha a myšlenky personálního oddělení rozvíjet tyto oblasti (hodnocení, konzultace, apod.), realizace personálních dokumentů – příprava na Personální strategii, původní vize, Etický kodex, bez začlenění dokumentů do života zaměstnance

• IMAGE FIRMY

FUNKČNÍ, chybí oficiální „Brand statement“ – není vytvořen, ale je v povědomí, aktivní zviditelňování **image**, vysílání pozitivního jména - standardní HR marketing, spolupráce se školami, interní prezentace

MISE A KONCEPCE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

- **Stabilizovat a podpořit procesy řízení lidských zdrojů**, vytvořit HR strategii v aktivní formě, vize, hodnocení, doporučuji koučování paní ředitelky i vedoucích oddělení
- **Stabilizovat a podpořit lidi** – zaktivnit jejich energii a nastartovat pozitivní postoje, hledat mezi nimi klíčové zaměstnance, podporovat jejich spokojenost, rozvíjet firemní kulturu a komunikaci formou neformálních setkání – ritualizovat setkání na pravidelné frekvence
- **Rozvíjet jejich manažerské dovednosti** a pracovat na jejich rozvoji, chtít po nich aktivity a motivovat, koučovat vedoucí, rozvíjet zaměstnance vzděláváním
- **Rozvíjet oblasti řízení lidských zdrojů**, všímat si rezervy, na kterých se můžeme rozvíjet, najít prostor k jejich realizaci
- Informace!!!
- Příjem - výdej

PERSONÁLNÍ STRATEGICKÉ PRIORITY

SÝSTÉM

- Rozvoj a strategie systému řízení lidských zdrojů
- Odbornost
- Hodnoty
- Spolupráce

TÝM

- Péče a podpora zaměstnanců
- Motivace
- Tým

IMAGE (duch)

- Brand statement
- Filozofie VKOL, atmosféra
- Image

SYSTÉM

- Komplexní HR strategie řízení lidských zdrojů (Personální strategie, strategie jednotlivých HR procesů – ustálené jednotlivé směrnice - nábor, adaptace, vzdělávání, ...) v systému
- Interní personální audity – navázané na procesní audity – výstupy – návaznost
- Sdílíme firemní hodnoty a jsme loajální vůči značce, víme firemní hodnoty – přes „**HODNOCENÍ**“
- Máme kvalitní systém řízení lidí a hlídáme si kompetence – org.graf, kompetenční grafy, koučování vedoucích
- **Příjem – výdej**

ÚKOLY

- **PERSONÁLNÍ SERVIS** – realizace: HR dokumenty, strategie, nábor, adaptace, rozvoj, vzdělávání, personální audit, průzkumy spokojenosti
- **STABILIZOVAT současnost a rozpracovat současné HR** procesy do zajímavé, moderní podoby, s využitím současných nástrojů –podcasty, setkání se zaměstnanci, práce s influencery, HR marketing, zmodernizovat metody řízení lidských zdrojů
- **STABILIZOVAT systém ŘLZ** – rozdýchat "Hodnocení" zaměstnanců, týmové setkání, hodnoty jako „Společenskou odpovědnost“

ÚKOLY V PROCESECH

- **DOKUMENTY (STRATEGIE, VIZE)**
- **NÁBOR (LinkedIn, sociální sítě, In-mailing, Talent pool,)**
- **ADAPTACE (proces, směrnice)**
- **VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ (manažerský rozvoj, podpora vedení a řízení, pravidelné individuální i skupinové koučování, workshopy s vedením knihovny, webináře, doplňky ve vzdělávání, apod.)**
- **HODNOCENÍ (aktivní práce se zpětnou vazbou, anulace pocitů povinnosti - smysluplnost)**
- **OUTPLACEMENT (proces výpovědi, podpora zaměstnance, apod.)**

TÝM

- Rozvoj kompetencí, klíčoví zaměstnanci, vytipování zástupců, interní koučování (vedoucí týmů)
- ADAPTACE – péče o nové zaměstnance (vedoucí týmů)
- Pracujeme na sobě a svých dovednostech (sebereflexe u vedoucích)
- **PRÁCE ZAMĚSTNANCE – JAKO POSLÁNÍ (aspoň u 2/3 zaměstnanců)**
- **Pravidelné rituály (workshopy, porady) – vedoucí týmů**

ÚKOLY

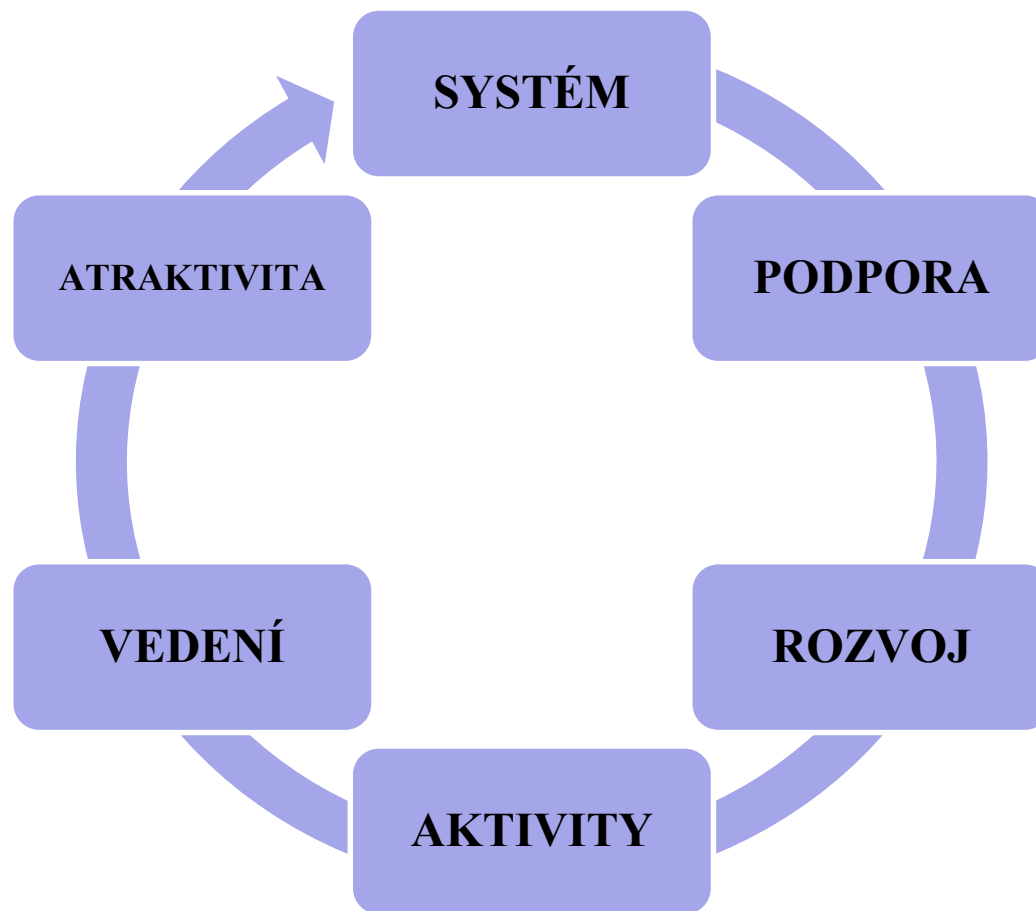
- **Poradenský servis a péče – formou diagnostiky u VŘ, speciální šetření - cílený koučink, „konzultační dny“, krizová intervence**
- **Péče o nové zaměstnance – adaptace, zpětná vazba - potřeby**
- **Koučování a rozvoj – péče o šéfy oddělení, workshopy, vzdělávání, skupinové témata, výjezdní podpůrné formy**
- **„Konzultační dny – s ředitelkou, s personálním poradcem – tematické diskuse, motivace, nastartování na smysluplnost**
- **JSME TÝM aktivity – cílený rozvoj ducha systému - TÝMU**
- **Další aktivity (časopis, soutěže, apod.)**

NABÍDKA

- **KONZULTACE** s poradcem, s ředitelkou, tematické workshopy
- **SYSTÉM „TÝM“** – vytvoření skupiny (se zázemím WhatsApp aplikace, Facebook, Intranet) – život v ní – eventy, firemní časopis, setkání se zaměstnancem – beseda, podcasty, videa
- **KOUČOVÁNÍ A ROZVOJ** – interní mentoring, webináře, on-line besedy se zaměstnancem, apod.
- **JSME TÝM** aktivity – cílený rozvoj ducha systému – TÝMU- sportovní den, dětský den, barevný den, barva – marketing
- **NEFORMÁLNÍ AKTIVITY** – časopis, vyhlášení „zaměstnance“ v zajímavých oblastech, důležitost, loajalita, situační videa

IMAGE

- Podporujeme filozofii a image
- Všichni se u nás cítí spokojeně a jsme v pohodě, dbáme na atmosféru
- Rozvíjíme se a pečujeme o své pracovní vztahy
- PREZENTUJEME se navenek jako funkční systém (rodina)



SYSTÉM

- Personální strategie - VKOL
- HR systém – dokumenty - VKOL
- Sjednocení personálních procesů ve VKOL
- **Procesní audit**
- Adaptace zaměstnanců – vstupní školení a seznámení, práce na vztahu
- Práce na vedoucích týmu – seberozvoj
- Motivace zaměstnanců
- Dotazníky spokojenosti, zpětná vazba
- Hodnocení

PODPORA

- Spolupráce v systému a s vedením
- PODPORA vstupu
- PODPORA zdrojů – konzultační dny, koučování
- PODPORA výstupu – výpověď, doporučení, kladné reference

ROZVOJ

- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců - workshopy
- Analýzy vzdělávacích potřeb
- Talent pool
- Assessment centra
- Leadership Akademie
- Koučování zaměstnanců (individuální i skupinové)

AKTIVITY

- Adaptace a její podmínky
- Systém hodnocení a jeho rozvoj
- Motivace a práce s loajalitou
- Skupinové podpůrné skupiny, workshopy – vzájemné sdílení zkušeností

VEDENÍ

- Mentoring
- Výchova klíčových zaměstnanců
- Udržitelnost
- Podpora manažerských dovedností vedení a řízení vedoucích týmů

ATRAKTIVITA

- HR marketing, nábor
- Sociální sítě – LinkedIn, Facebook, Instagram
- Zčitelňování filozofie (ducha) firmy
- Tematická videa
- Kariérové poradenství a spolupráce se školami
- Účast na projektech
- Eventy

KALENDÁŘ

- 1. I. – III./23 – PERSONÁLNÍ STRATEGIE – DOKUMENT (VIZE, CÍLE)
- 2. IV.-V./23 – ORG.GRAF A KOMPETENCE
- 3. V./23 – VIZE A CÍLE – WORKSHOP pro zaměstnance – PLÁNY
- 4. V.-VI./23 - PERSONÁLNÍ DOKUMENTY
- 5. II.-IV./23 – ZEFEKTIVNIT HODNOCENÍ (zkušební lhůta hodnocení, roční hodnocení – do konce srpna odevzdat)
- 6. I. – X./23 – KOUČOVÁNÍ, ROZVOJ KLÍČOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ