

## **VNITŘNÍ POKYN Č. 5/2014**

### **PERSONALISTIKA**

**- řízení lidských zdrojů na Městském úřadě Valašské Klobouky**

#### **CÍL**

- Cílem „Personálního minima“ je plně zapojit do personálního řízení Městského úřadu Valašské Klobouky (dále jen MěÚ) všechny vedoucí zaměstnance.
- Současně je praktickým záměrem provést vedoucí zaměstnance potřebnými kroky při vedení podřízených a posloužit jako průvodce vedoucího zaměstnance na MěÚ v oblasti personalistiky.
- Smyslem je ujednotit postupy a zjednodušit procesy tak, aby postupy byly efektivní a nezahlocovaly nadbytečně odborný výkon vedoucích zaměstnanců.
- Vnitřní pokyn obsahuje postupy k základním nástrojům řízení lidských zdrojů – náboru a výběru zaměstnanců, adaptaci nových zaměstnanců, vzdělávání a vedení zaměstnanců.

#### **1 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ**

##### **1.1 POŽADAVKY NA PRACOVNÍ MÍSTO**

Pracovní místo vychází z Organizačního řádu schváleného Radou města Valašské Klobouky. Na základě potřeby obsazení místa vyhlašuje tajemník výběrové řízení. Součástí vyhlášení výběrového řízení je specifikace dalších požadavků.

Výběrovou komisi jmenuje tajemník dle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků.

## 1.2 CÍL VÝBĚRU

- Nábor a výběr je základem pro vybudování kvalitního a úspěšného týmu.
- Nábor a výběr začíná již zadáním požadavků.
- Vždy musíme předem vědět, koho hledáme, jaké má mít charakteristiky profesní, osobnostní, koho potřebujeme z hlediska odbornosti, skladby týmu, jakou má předchozí praxi.
- Pomůckou pro rozhodování koho potřebujeme je také Kompetenční model.

## 1.3 POSTUP VÝBĚRU



## 1.4 POŽADAVKY NA UCHAZEČE

- Standardně je možné specifikovat znalosti, dovednosti, přístupy tj. osobnostní charakteristiky uchazeče, které komise bude sledovat a posuzovat. Pro tento účel se použije Kompetenční model.
- Kompetenční model je soubor požadovaných dovedností a schopností definovaných v jednotlivých kritériích, vymezených slovní formulací a hodnotící škálou.
- Využití Kompetenčního modelu pomáhá konkretizaci kritérií a zpřesnění hodnocení uchazeče a správnost volby. Dále se uvádí obecné požadavky na uchazeče, na které je žádoucí brát zřetel.
- Vzdělání, znalosti, dovednosti, postoje a přístupy, osobnost.
- Na základě popisu pracovní činnosti se pak formulují podmínky a požadované činnosti k uchazeči

### Požadavky na uchazeče

1. Potřebné znalosti	
2. Požadované dovednosti	
3. Požadované postoje a přístupy	
4. Osobnost (kritéria podporující typ pracovní činnosti)	

Podle obsazované pracovní pozice specifikujeme požadované schopnosti s využitím kompetenčního modelu:

Typ pracovní činnosti	Klíčové schopnosti a dovednosti (viz Kompetenční model)

## 1.5 ZVEŘEJNĚNÍ VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ

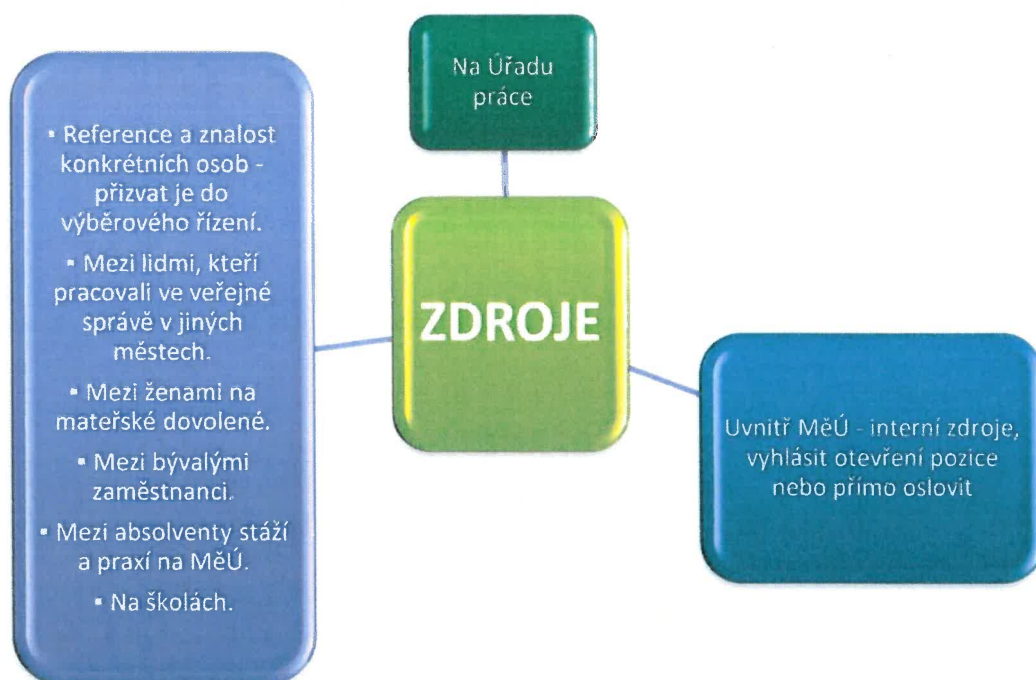
Místa zveřejnění výběrového řízení:



**Co má oznámení obsahovat:**

- Název organizace.
- Název pozice, na kterou bychom rádi našli vhodného kandidáta.
- Popis toho co by měl kandidát splňovat.
- Co, kdy a kam, resp. komu zaslat.
- Odkaz na bližší informace.

## 1.6 LIDSKÉ ZDROJE



## 1.7 VÝBĚR KANDIDÁTA – POSTUP

- Postup při výběru nového zaměstnance je rozdílný podle funkčního zařazení. Obecně platí, že čím vyšší je pozice, tím je postup náročnější a je třeba co nejpřesněji definovat kritéria.
- Pro ujasnění, která kritéria jsou nejvhodnější, je dobré si položit otázku: „KOHO HLEDÁME?“ K této otázce je vhodné si zapsat několik hlavních myšlenek (jaký by měl být člověk, kterého úřad potřebuje, k tomu je nutné znát kolektiv zaměstnanců, do kterého má být zařazen stejně jako popis pracovního místa (zkušený úředník, týmový hráč, vstřícný, ochotný spolupracovat atp.).
- Současně je vhodné si zapsat, koho v žádném případě nechceme (např. sólista, buldozer, arogantní, všeználek apod.).
- Doplnění kritérií podle Kompetenčního modelu.

Výběr nového zaměstnance se uskutečňuje zpravidla ve dvou kolech:

### 1. kolo

- V 1. kole komise výběrového řízení se uchazeči posoudí podle jednotlivých přihlášek a příložených dokladů (životopis, doklad o požadovaném vzdělání, výpis z rejstříku trestů, osvědčení, oprávnění, rekvalifikace atd.).
- Uchazeče, kteří nedoloží některý z požadovaných dokladů, vyzve tajemník MěÚ, aby ve lhůtě 15 dnů tyto dodali. Pokud tak neučiní, jsou z dalšího posuzování automaticky vyřazeni.

- Vybrané uchazeče předseda komise po dohodě s tajemníkem MěÚ pozve do druhého kola.
- Předseda výběrové komise zajistí zaslání pozvánek do 2. kola vybraným uchazečům.

## 2. kolo

- 2. kolo výběrového řízení probíhá formou pohovoru, který může být rozšířen o písemný text osvědčující požadované znalosti.
- V případě, že jsou rozdílná stanoviska nebo se rozhoduje mezi dvěma a více zajímavými kandidáty může se uskutečnit další kolo výběrového řízení.
- Komise stanoví pořadí jednotlivých uchazečů a doporučí tajemníkovi MěÚ k přijetí do pracovního poměru, přičemž konečné a rozhodující slovo má tajemník. U vedoucích odborů má konečné slovo Rada města Valašské Klobouky.
- Předseda výběrové komise po dohodě s tajemníkem MěÚ písemně vyrozumí vybraného uchazeče a pozve ho k ústnímu jednání ohledně nástupu do pracovního poměru. Písemně jsou pak výsledky výběrového řízení odeslány všem uchazečům. Rozesílání zajišťuje tajemník MěÚ ve spolupráci s kanceláří úřadu.

Formulář pro 1. kolo výběrového řízení (vzor)

Přehled uchazečů výběrového řízení					
Poř. č.	Jméno	Adresa	Č. jednací	Postup do 2. kola	Poznámky

Formulář pro 2. kolo výběrového řízení (vzor)

Přehled uchazečů výběrového řízení					
Poř. č.	Jméno	Adresa	Test	Poznámky z ústního pohovoru	Návrh pořadí

### 1.7.1 Posouzení kandidátů – profesní životopis

První třídění uchazečů probíhá na základě hodnocení zaslaných dokladů. V životopise je důležití si všimnout zejména:

Životopis – informace o uchazeči

- základní osobní údaje o kandidátovi
- dosažené vzdělání
- pracovní zkušenosti

- informace o ostatních dovednostech
- jazykové vybavení, znalosti informačních technologií a programů, řidičské oprávnění
- jak vypadají „zajímavá místa“ v životopisu
- mezera v časové historii uchazeče
- poslední uváděná pracovní pozice
- pracovní pozice uchazeče, která nebo které se nejvíce přibližují naší obsazované pozici – zde se můžeme dozvědět mnoho o reálné zkušenosti a dovednosti kandidáta
- krátkodobé pracovní poměry v životopisu – na místě je vždy se zeptat proč tyto krátké zaměstnání existovaly a jaké byly důvody odchodů
- zajímavosti v životopisu např. dlouhodobá zahraniční stáž, výjimečný koníček a podobně (mohou odhalit zajímavé rysy kandidáta)

#### **Proč se výběrem zajímavých míst zabývat?**

- Zajímavá místa v životopisu nám umožní diskutovat s kandidátem do hloubky a hodně konkrétně o jeho zkušenostech.
- Tato technika nám také umožňuje odstranit jednu z největších chyb, kterých se dopouštějí členové výběrové komise – mělký záběr rozhovoru a klouzání po povrchu. Tímto způsobem sice dokážeme proběhnout v rychlém tempu celý životopis, ale o kandidátovi se toho moc nedozvíme.

#### **1.7.2 Výběrový pohovor**

---

Výběrový pohovor umožňuje první osobní kontakt s uchazečem o zaměstnání. I v případě, že jde o uchazeče z vnitřních zdrojů, jde o první osobní jednání s ním ve struktuře a s hledisky (kritérii), které představí uchazeče z nového úhlu pohledu.

##### **Pravidla:**

1. Předseda komise si zajistí účast všech členů komise.
2. Dopředu si dohodnou kritéria a jejich známkování.
3. Je možné využít kompetenčního modelu pro výběr kritérií.
4. Je nutné vědět „KOHO HLEDÁME“ – co musí splňovat, co by měl znát, jakého ho chceme mít, aby zapadl do kolektivu.
5. Je důležité vymezit si dostatek času a zvolit vhodné prostředí.
6. Všichni členové komise musí důkladně znát všechny dokumenty o uchazeči.
7. Předseda komise stanoví časový plán a pořadí uchazečů.

##### **Struktura výběrového pohovoru**

- Uvítání a představení.

- Ujištění se o situaci, je-li vše v pořádku (nechat ho vydýchat a zklidnit). Lze použít otázky, kterými se projeví zájem o něho: „Jaká byla cesta? Našel jste nás hned? V klidu se připravte, nepotřebujete ...?“

#### 1. Zjišťovací otázky

- prověřování odborných znalostí
- ujištění, že jde o stejné pracovní místo z hlediska obou stran
- reálné motivy (budoucnost)
- situace, potřeby (současnost)
- co si myslím o svém přínosu pro úřad v dané funkci
- proč zrovna on by měl být vybrán – jaké má pro funkci přednosti

#### 2. Informace o budoucí pozici

- časová náročnost, zda má představu, co to obnáší
- co se po něm bude chtít
- jak je schopný/ochotný pracovat přesčas v případě potřeby
- jakou má zvláštní znalost nebo způsobilost
- jakou má představu o příjmu, kariéře

#### 3. Ověřit si, zda došlo k souladu představ s realitou

Klást otázky: „Rozuměl jste všemu? Chcete se na něco zeptat? Vyhovuje to vašim představám?“

#### 4. Upřesnit si další postup – provést shrnutí a domluvit se co se bude dít dál

- shrnout co se řeklo
- domluvit se na úkolech (co přinést, zpracovat)
- domluvit si další schůzku, například pro upřesnění některé nejasnosti

#### 5. Rozloučení a sdělení o termínu stanoviště

#### Jaké klást otázky

Abychom se dozvěděli potřebné informace, klademe otevřené otázky. Jsou to takové otázky, na které nelze jen odpovědět ANO/NE, ptáme se způsobem:

- jaký, který,
- kolik, proč,
- co si myslíte, jak vidíte,
- co navrhuje?

Na uzavřené otázky vám může kandidát odpovědět jen ANO/NE. Příklad: Pracoval jste již v tomto oboru? Na otevřené otázky nelze říct jen ANO/NE, vede k rozvinuté odpovědi.

#### Otázky pro inspiraci

##### Otázky na vzdělání

- Proč jste zvolili studium právě tohoto oboru?

- Věnoval jste se nějakým pracovním aktivitám v průběhu vašeho studia?
- Co vám tyto aktivity přinesly?
- Jaké jsou Vaše další zájmy?

#### Otázky na pracovní zkušenosti, kariéru:

- Jaká organizace práce Vám vyhovuje?
- Pracujete raději v týmu nebo sám? Proč právě sám/v týmu?
- V čem spočívají Vaše přednosti, na čem stavíte?
- Jakých úspěchů si nejvíce vážíte z předcházejících zaměstnání?
- Myslíte si, že máte schopnosti vést druhé? Uveďte příklady.
- Jak si představujete svého nadřízeného? Potkal jste někdy takového člověka ve své praxi?
- Co vám nejvíce vadilo na předcházejícím pracovišti?

#### Otázky na profesní přístupy:

- Jaký charakter práce vám nejvíce vyhovuje?
- Jak přistupujete k řešení problémů?
- S jakými lidmi se Vám nejlépe spolupracuje a naopak?

#### Otázky na osobní zájmy, postoje, cíle:

- Čemu připisujete vaše dosavadní úspěchy?
- Co očekáváte od nového místa? Jaké máte cíle do budoucna?
- Je vaše představa o své kariéře spjata spíše s penězi/postavením/osobním uspokojením?
- Co považujete za své silné/slabé stránky? Jak rozvíjíte silné stránky a odstraňujete slabé?

#### Nepřímé otázky na zjištění motivu:

- Co vás na té práci baví?
- Máte představu o adekvátním ohodnocení?
- Čeho si ceníte na lidech?
- Co vám vyhovuje v práci?
- Jste v současném zaměstnání spokojen?
- Co vám v práci nevyhovuje?
- Jaké máte představy do budoucna z hlediska bydlení?

#### Čeho si všímat při pohovoru

Čeho si všímat	SPRÁVNĚ	NESPRÁVNĚ
MIMIKA	Sladěná s obsahem sdělovaného podtrhuje verbální sdělení.	Protikladná sdělení zpochybňuje obsah řečeného. Kladné sdělení provázené ironickým úsměvem. Vyjádření hněvu provázené bázlým úsměvem. Vyjádření náklonnosti a současně chybí úsměv a uvolněná tvář.

<b>OČI</b>	Pohled do očí při oslovení, pravidelně přerušovaný a uvolněný oční kontrakt podtrhuje vážnost obsahu a jeho určení partnerovi.	Řídký kontakt – nejistota v obsahu sdělení, strach z partnera, pocit viny, pohrdání. Stálý pohled do očí, zírání – projev agrese, převahy nebo úzkosti.
<b>GESTA RUKOU</b>	Sladěná s obsahem a slovním projevem, přiměřená četnost, rozsah a tempo vzbuzuje přesvědčivost, klidné sebevědomí, promyšlenost obsahu.	Přehnaně nápadné pohyby znamenají nervozitu, napětí, nejistotu, narušují soustředění partnera na obsah sdělení.
<b>POSTOJ, DRŽENÍ TĚLA</b>	Uvolněné vzpřímené držení hlavy znamená otevřenost, upřímnost, přiměřeně sebejistotu jednání a pocit bezpečí.  Sklon trupu mírně dopředu znamená přiblížení, zájem o partnera, dobrý pocit z rozhovoru, koncentraci na partnera a obsah jeho sdělení.	Hlava příliš vysoko znamená panovačný, nadhled, odstup. Hlava příliš skloněná znamená nejistotu, pocit viny, podřízenost, pocit ohrožení, nechuť komunikovat otevřeně. Mírný záklon těla znamená oddálení, rezervovanost, nedůvěru, nechuť k partnerovi či obsahu sdělení, váhání. Přílišný předklon těla může znamenat nátlak, velký důraz, útok, snahu o konfrontaci nebo netrpělivost.
<b>ODSTUP, BLÍZKOST</b>	Respektování osobního prostoru partnera podporuje uvolněný pocit bezpečí, svobody, koncentrace na partnera a sdělení.	Nerespektování potřeby partnera po odstupu či blízkosti partnera zneklidňuje, působí odtahitě nebo vlezle až agresivně.
<b>HLAS</b>	Přiměřené výškové rozdíly, určitost, měkčnost a současně pevnost, správné důrazy, dobrá slyšitelnost, přiměřená intenzita vyvolává příjemný pocit z kontaktu s partnerem, emoce jsou v souladu s obsahem.	Monotónnost či teatrálnost, nevýraznost, chvění malé či přehnané důrazy, špatná slyšitelnost znamená lhostejnost či přehnané sebeprosazení, špatný kontakt s partnerem a jeho sdělením, nejistota.
<b>NAČASOVÁNÍ ODPOVĚDI</b>	Přirozené prodlevy k promyšlené, upřímné odpovědi znamenají otevřenost, sebejistotu. Včasná odpověď na negativní projev znamená asertivní postoj. Žádná odpověď jako asertivní vyjádření tehdy, jsou-li slova nadbytečná.	Dlouhý odklad odpovědi vyvolává nejistotu, napětí, obranu. Žádná odpověď jako pasivní forma agrese (trucování). Skákání do řeči jako aktivní forma agrese (vytlačování partnera z dialogu). Odpověď za každou cenu jako vyhovění požadavku „slušnosti“, bezbrannost vůči manipulaci, neschopnost vůči agresivnímu či obtěžujícímu partnerovi.
<b>FORMA SDĚLENÍ</b>	Stručnost, jasnost, upřímnost, spontaneita, emoční přiměřenost je pravdivou, přiměřeně sebejistou informací o momentálním pocitu. Jasně gramatické vyjádření: KDO sděluje, CO sděluje a KOMU sděluje.	Zastírání pocitů, které ve mně partner vyvolal, dlouhé mlhavé opisy vlastního obsahu. Nejasné gramatické vyjádření znamená neochotu apelovat na druhého, nést důsledky svých pocitů, přání, názorů, obava z odmítnutí.

### Jak pohovor vyhodnotit

Během celého pohovoru sledujeme, jak člověk působí:

- pozitivita, vstřícnost, příjemné vystupování,
- dovede se nadchnout pro něco, o čem se rozpovídá,
- umí naslouchat a vnímá, co říkají druzí,
- schopnost zareagovat na překvapivou otázku nebo situaci,

- u nervózního člověka – toto vnímat zejména ve chvílích, kdy se uklidní a rozhovoří o něčem, co ho zaujalo (na chvíli zapomene na nervozitu).

Soustředíme se na motivaci, kterou má uchazeč pro to, aby zde pracoval:

- proč chce pracovat,
- jaký vyjadřuje zájem,
- jak o práci „bojuje,“
- jaký postoj zaujímá (musím být někde zaměstnán X chce někde dělat dobrou práci),
- jak se staví k nepříjemným rysům práce (samozřejmost X nutné zlo)

Snažíme se poznat/rozumět jeho osobnosti a postoje:

- přístup k lidem kolem sebe (konfliktnost X nekonfliktnost),
- vyhraněné postoje k některým skupinám lidí, které by mohly způsobovat problémy vůči kolegům nebo zákazníkům,
- schopnost řešit problémové situace,
- nedramatizuje věci, ale není ani laxní.

Zjišťujeme si jeho znalosti a dovednosti:

- schopnost komunikovat,
- srozumitelně vysvětlovat,
- reagovat na potřeby klientů,
- snažíme se odhadnout, kolik věcí se uchazeč bude muset naučit, aby byl schopen vykovávat práci.

Zjišťujeme si předchozí zaměstnání a soustředíme se na zodpovědnost, tu poznáme nejvíce z toho:

- jak daný člověk ošetřuje odchod z předchozího zaměstnání,
- jak o něm otevřeně komunikuje,
- jestli odchází „v dobrém“ nebo „špatném,“
- jaký důvod uvádí apod.

Odhadujeme pracovní návyky, které si uchazeč s sebou nese:

- rychlost, pracovní tempo, síla provozu,
- zodpovědnost v plnění povinností,
- způsob kontrolování nadřízeným,
- v tomto ohledu je pro nás důležitý zejména rozdíl mezi nároky u nás a v předchozích zaměstnáních,
- schopnost setrvat delší dobu u jedné práce (vyvarovat se fluktuantů, kteří nevědí, co chtějí, nemohou najít, co by je bavilo).

Využití Kompetenčního modelu a požadavků na pozici:

Při posuzování kandidáta se jako podpora využije Kompetenční model. Sledujeme jak jeho chování a prezentované zkušenosti jsou v souladu s požadavky na obsazovanou funkci.

## 1.8 UKONČENÍ VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ

---

Po skončení výběrových pohovorů a jejich vyhodnocení je závěrečným krokem celého procesu výběru oznámení výsledků výběrového řízení účastníkům. Důležité je dát zprávu o výsledku výběrového řízení všem kandidátům.

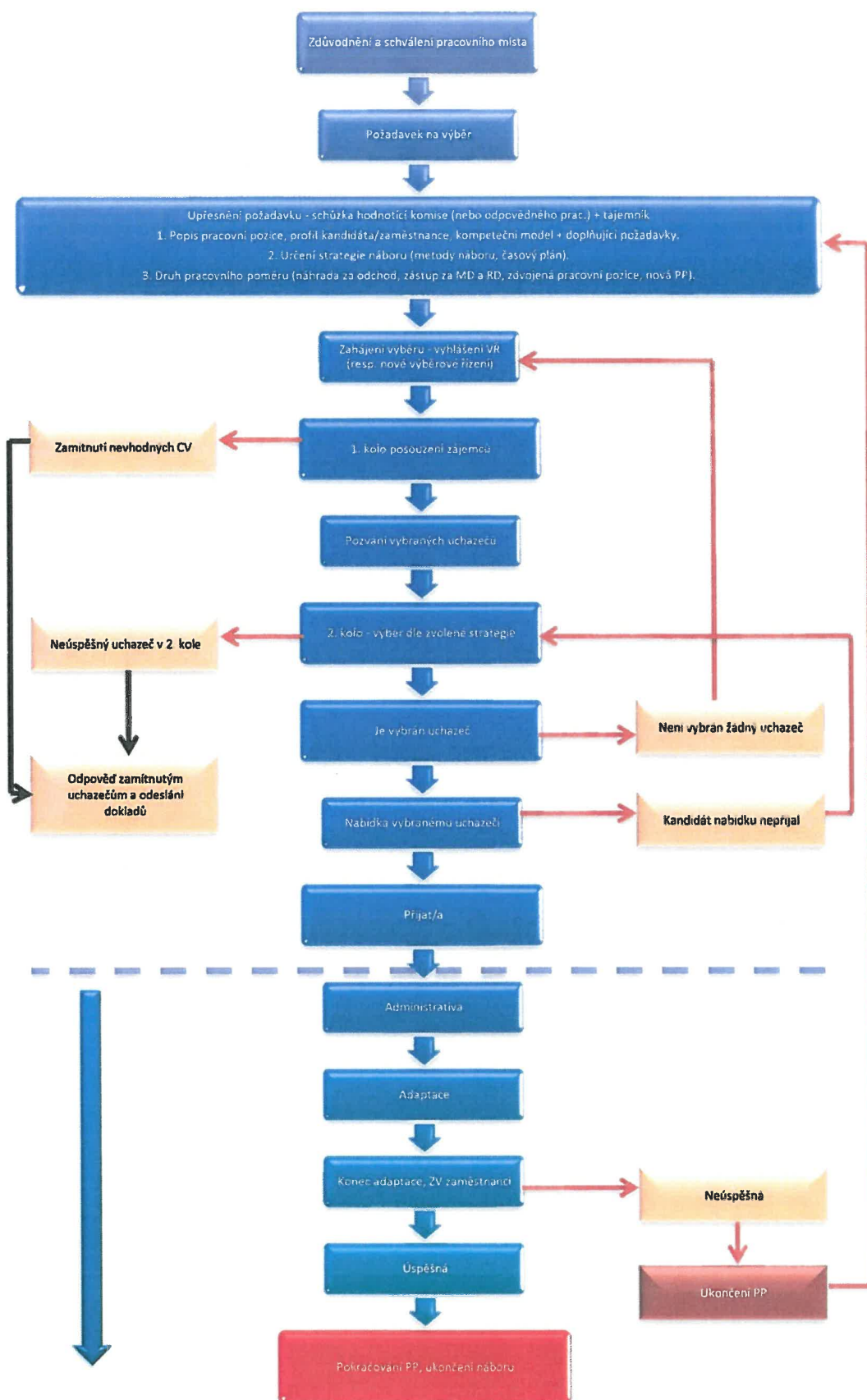
Rozdělení účastníků výběrového řízení:

Neúspěšným uchazečům se odešle písemné sdělení a vyzvou se, aby si vyzvedli doklady přiložené k přihlášce.

Hodnotící komise doporučí uchazeče kompetentním osobám (tajemníkovi MěÚ) nebo orgánům (rada města). Po schválení následuje podpis pracovní smlouvy nebo předání jmenovacího dekretu.

Písemné vyjádření všem uchazečům rozesílá kancelář úřadu po schválení tajemníkem MěÚ.

## 1.9 SHRnutí – CELKOVÝ PROCES VÝBĚRU



## 2 ADAPTACE NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ

### 2.1. METODIKA ADAPTACE

Cílem adaptace je, aby nový nebo přeřazený zaměstnanec pochopil a akceptoval svou novou roli a samostatně vykonával pracovní úkoly na daném pracovním místě co nejdříve po svém nástupu do úřadu – dobře a účinně.

### 2.2. ADAPTAČNÍ PLÁN

Adaptační plán má podobu seznamu kroků, podle kterého postupuje nový zaměstnanec a jeho přímý nadřízený.

ADAPTAČNÍ PLÁN			
ZÁKLADNÍ ÚDAJE			
Jméno a příjmení zaměstnance:			
Pozice:		Odbor:	
Jméno nadřízeného:		Jméno garanta:	
Datum nástupu:		Kontakt na garanta:	
Popis činnosti	Kdo provede (realizátor)	Datum	Podpis realizátora
<b>Přivítání pracovníka</b> Ověření úplnosti nástupní dokumentace (podpsaná pracovní smlouva, platový výměr, doklad o vzdělání, výpis rejstříku trestů, zápočtový list + předešlá praxe, popř. potvrzení úřadu práce, průkaz zdravotní pojišťovny, potvrzení o vstupní lékařské prohlídce (od zdravotnického zařízení zabezpečujícího pro úřad závodní preventivní péči), dohoda o bezhотовostním zasílání platu.	Mzdová účetní	Den nástupu:	
Seznámení s provozními systémy (docházka, limity telefonů, cestovné, stravné apod.).	Mzdová účetní		
Proškolení BOZP a PO.	Mzdová účetní/vedení odboru	Den nástupu:	
Seznámení s pracovištěm, představení kolegů. Upozornění na bezpečnostní rizika (BOZP na pracovišti).	Vedoucí pracovník nebo jiný určený zaměstnanec	Den nástupu:	
Vstupní rozhovor, seznámení s popisem pracovní činnosti, zadání konkrétních cílů, úkolů a termínů pro zkušební dobu a seznámení s očekáváními pro tuto dobu.	Vedoucí pracovník	Den nástupu:	
Předání programu/harmonogramu adaptace. Konkrétní rozsah a forma harmonogramu adaptace je v kompetenci vedoucího pracovníka (doporučuje se zadat 3 konkrétní měřitelné úkoly, které se na závěr adaptace vyhodnotí).	Vedoucí pracovník		
Seznámení s organizační strukturou MěÚ.	Vedoucí pracovník		

<b>Seznámení s klíčovými procesy MěÚ.</b>	Vedoucí pracovník		
<b>Seznámení s interní kulturou úřadu (zvyklosti na MěÚ).</b>	Vedoucí pracovník		
<b>Setkání se zaměstnanci ve spolupracujících pracovních pozicích (pokud ano, vedoucí pracovník určí vhodné spolupracující pozice).</b>	Vedoucí pracovník		
<b>Zaškolení do IT systémů.</b>	Vedoucí pracovník/vedoucí IT nebo jím určený zam.		
<b>Studium zákonných a interních norem (obecné směrnice a lokální normy).</b>	Vedoucí pracovník nebo jím určený zam.		
<b>Vstupní školení.</b>	Vedoucí pracovník/tajemník		
<b>Další odborné školení dle potřeb funkce.</b>	Vedoucí pracovník		
<b>Seznámení s možnostmi vzdělávání.</b>	Vedoucí pracovník		
<b>Setkání s vedoucím pracovníkem, dílčí vyhodnocení adaptace po cca 3 týdnech.</b>	Vedoucí pracovník		
<b>Setkání s vedoucím pracovníkem, dílčí vyhodnocení adaptace po cca 6 týdnech.</b>	Vedoucí pracovník		
<b>Závěrečné vyhodnocení adaptace (nejpozději 2 týdny před ukončením adaptace) - vyhodnocení naplnění stanovených cílů a úkolů, ZV zaměstnanci o průběhu adaptace.</b>	Vedoucí pracovník		
<b>Hodnotící rozhovor (pokud zaměstnanec pokračuje na své pozici, je vhodné provést zároveň hodnotící rozhovor a stanovit si individuální rozvojový plán na další období, případně si stanovit termín pro tento hodnotící rozhovor.</b>	Vedoucí pracovník		
<b>Další kroky</b>			
<b>Dohodnuté úkoly</b>			

## 3 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

### 3.1 VSTUPNÍ PODKLADY

Cílem vzdělávacích aktivit je zlepšování účinnosti při vedení lidí a zvyšování účinnosti a zacílení práce zaměstnanců. Vzdělávání podporuje zvyšování kvalifikace a dovedností, motivuje zaměstnance k hledání lepších metod práce a lepší úrovně vedení ze strany vedoucích pracovníků. Tím lze dosahovat vyšší úspěšnosti jednotlivých zaměstnanců, pracovních skupin a v důsledku celého MěÚ.

#### 3.1.1 Výchozí předpoklady

- Rozvoj respektuje, aplikuje a dodržuje zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků ve znění platných předpisů.
- Rozvoj MěÚ je úzce spojen s rozvojem zaměstnanců.
- Rozvoj podporuje motivaci zaměstnanců.

### 3.2 KONCEPCE VZDĚLÁVÁNÍ

Koncepce představuje základní rámec pro rozvoj zaměstnanců na úřadě:

- ✓ legislativní normy, podle kterých se uskutečňuje vzdělávání zaměstnanců pro státní a veřejnou správu,
- ✓ kategorie vzdělávacích aktivit (obligatorní a fakultativní),
- ✓ skupiny vzdělávaných zaměstnanců na úřadu,
- ✓ metodu zjišťování potřeb,
- ✓ klíč pro definování obsahu vzdělávacích potřeb,
- ✓ vzor pro sestavení plánu vzdělávání a stanovení školících program,
- ✓ postup pro stanovení odpovídajících nákladů na školení,
- ✓ zásady ověřování znalostí,
- ✓ evidence absolvovaných školení.

Koncepce je podkladem pro plánování aktivit a finančního rozpočtu pro rozvoj zaměstnanců v příslušném období.

Koncepce vzdělávání (školení a tréninků) představuje osnovu, která reflektuje odbornost související s výkonem správních činností a závazné legislativní normy a klade důraz na aplikaci a dodržování zákona:

- ✓ č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákon o úřednících),
- ✓ č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů,
- ✓ zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákoník práce),
- ✓ případně dalších speciálních správních norem.

**Znalost a rozbor vzdělávacích potřeb zaměstnanců** – je třeba vycházet z analýzy reálných vzdělávacích potřeb jednotlivých zaměstnanců. Pro zjišťování vzdělávacích potřeb slouží klíčové kompetence jednotlivých vedoucích zaměstnanců (kompetenční model).

**Rozvoj řízení lidských zdrojů** (formování osobnosti vedoucího zaměstnance a rozvoj manažerských dovedností – výběr zaměstnanců, sestavování a vedení zaměstnanců s využitím individuálních schopností každého zaměstnance, hodnocení zaměstnanců, umění motivovat, týmová spolupráce).

### 3.3 OBSAH ROZVOJOVÝCH POTŘEB A TVORBA PLÁNU

---

Plány vzdělávání a obsah rozvojových potřeb vyplývají z hodnocení zaměstnanců a z jejich profesní potřeby.

**Profesní potřeby** vyplývají z následujících požadavků:

- ze zkoušky odborné způsobilosti za účelem oprávnění provádět správní činnosti,
- z důvodů potřeby znalostí nových legislativních změn,
- z iniciativy zaměstnance a jeho zájmu o rozšíření kvalifikace a vlastních znalostí v oboru.

#### **Výstupy z hodnocení zaměstnance**

Jde o potřeby vyplývající z osobního hodnocení a formulované do individuálního rozvojového plánu školení a rozvojové potřeby se seskupují od jednotlivých zaměstnanců do bloků, na základě kterých se vytvoří skupinové vzdělávací programy.

#### **Postup k realizaci vzdělávacích aktivit**

- Zaměstnanec požádá svého nadřízeného o účast na školení nebo kurzu, který potřebuje k výkonu své práce, např. změna legislativy, změna účetních postupů, novinky v oboru.
- Účast podléhá schválení tajemníkem.
- Vedoucí odboru nebo personalista zabezpečí podání přihlášky.
- Personalista zajistí archivaci osvědčení.
- Vedoucí pracovníci ve spolupráci s finančním odborem zajistí sledování čerpaných nákladů.

#### 3.3.1 Skupiny a kategorie rozvoje

---

##### **Skupiny**

Z hlediska zaměření rozvoje lze rozlišit 3 hlavní skupiny:

1. Vedoucí zaměstnanci (tajemník, vedoucí odborů, vedoucí oddělení)
2. Úředníci
3. Ostatní zaměstnanci

V každé skupině je dobré vyhledat a vzdělávat zaměstnance pro zajištění specifických znalostí k řešení budoucích úkolů úřadu a sledovat cíle pro nástupnictví a zastupitelnost.

## Kategorie

1. Vstupní vzdělávání
2. Průběžné vzdělávání
3. Zvláštní odborná způsobilost (ZOZ)
4. Vzdělávání vedoucích zaměstnanců
5. Další rozšiřující odborné vzdělávání
6. Rozvojové vzdělávání ostatních zaměstnanců
7. Ostatní vzdělávání

## 3.4 PODKLADY PRO PLÁN VZDĚLÁVÁNÍ

Rámec pro sestavení konkrétního plánu vzdělávání:

**Plán vzdělávání a prohlubování kvalifikace úředníka  
ve smyslu ustanovení § 19, 20, 21 a násl. r. č. 312/2002 Sb. (VZOR)**

Jméno:		Příjmení:		
Druh práce:		Osobní číslo zaměstnance:		
Dosažené vzdělání k ...:				
<b>Vzdělávací aktivita</b>	<b>Forma vzdělávání</b>	<b>Termín plnění</b>	<b>Poznámky</b>	
Nejvyšší dosažené vzdělání				
Ostatní vzdělání				
<b>Podklad pro plán dalšího vzdělávání a prohlubování kvalifikace</b>				
<b>Vzdělávací aktivita</b>	<b>Forma vzdělávání</b>	<b>Plánovaný termín/ termín plnění</b>	<b>Vyhodnocení a poznámky</b>	
Vstupní vzdělávání				
Průběžné vzdělávání				
Zvláštní odborná způsobilost				
Vzdělávání vedoucích úředníků				
Ostatní vzdělávání				
<b>Schválen dne</b>	<b>Seznámen dne</b>	<b>Podpis zaměstnance</b>	<b>Podpis vedoucího odboru</b>	<b>Podpis tajemníka</b>

## 4 VEDENÍ ZAMĚSTNANCŮ

### 4.1 FORMÁLNÍ NÁSTROJE K VEDENÍ ZAMĚSTNANCŮ

#### Směrnice

- Základním řídicím nástrojem na MěÚ Valašské Klobouky jsou platné vnitřní směrnice – Pracovní řád, Organizační řád. Pomocí těchto vnitřních předpisů se určuje organizační rozčlenění MěÚ, odpovědnosti, povinnosti a práva jednotlivých odborů.
- Pomocí vnitřních předpisů se rovněž stanovují závazné standardní postupy výkonu jednotlivých činností pro celou organizaci. Platné vnitřní předpisy jsou k dispozici na intranetu MěÚ.

#### Porada

- Porada slouží ke kontrole minulých úkolů, zadání nových úkolů, přenesení informací zaměstnanců respektive opačným směrem a k rozhodnutí operativních záležitostí a dotazů podřízených.
- Poradu svolává tajemník MěÚ zpravidla jednou za 14 dnů.

#### Příkaz

Povinností vedoucího pracovníka je zadání specifikovat co nejjasněji a nejpresněji, předat zaměstnanci všechny potřebné informace, stanovit termín plnění a způsob a formu předání výstupu úkolu.

#### Popis pracovní činnosti

- Vypracování písemného popisu pracovní činnosti je jednostranný úkon činěný přímým nadřízeným, kterým může zaměstnavatel (vedoucí pracovník) uložit zaměstnanci plnění specifických, pravidelně se opakujících úkolů.
- Ukládané úkoly musí odpovídat pracovnímu zařazení uvedeného v pracovní smlouvě zaměstnance nebo jmenováním.

#### Pověření k výkonu

Pověření k výkonu vyžaduje písemnou formu. Pověření vykonávat určitou činnost se realizuje delegováním určitých pravomocí přímého nadřízeného podřízenému zaměstnanci.

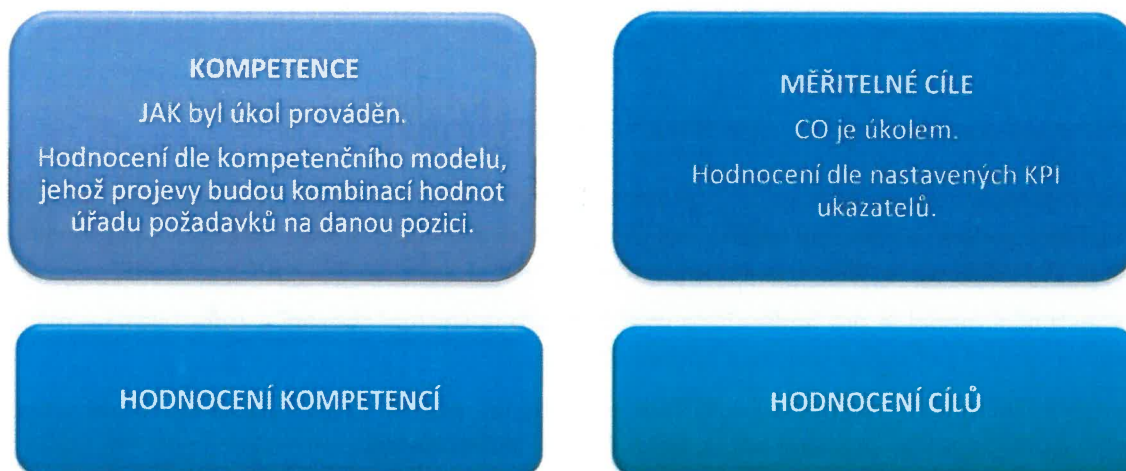
## 5 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Základem systému hodnocení je, že každý zaměstnanec úřadu přispívá ke správnému chodu svého odboru a tím také celého úřadu, a to následujícími způsoby:

- Dosahuje individuálních cílů a tím i přispívá k plnění skupinových cílů (oddělení, odboru, celého úřadu).
- Rozvíjí své kompetence tj. způsobilosti vykonávat dobře svoji práci a kolegiálně vystupovat vůči spolupracovníkům.
- Posiluje své znalosti, dovednosti, kultivuje své chování a přístupy.

Při hodnocení zaměstnance je žádoucí nejen naplnění definovaných cílů, ale také způsob, jakým zaměstnanec cílů dosahoval a bude dosahovat.

**Ucelený systém hodnocení obsahuje hodnocení cílů a hodnocení kompetencí.** Hodnocení je postaveno na dvou hlavních hlediscích, které mají na sebe při dosahování výkonu zaměstnance úzkou vazbu, avšak odlišný charakter.



### 5.1 HODNOCENÍ CÍLŮ

Při hodnocení cílů pracujeme s definovanými cíli úřadu, přitom uplatňuje princip kaskády, kdy cíle nižších složek jsou podřízeny cílům složek vyšších. Prvním souborem v uceleném systému hodnocení jsou výkonové cíle, tzv. tvrdá data nazývaná také klíčové parametry výkonu. Tvrdá data jsou podle funkčního stupně zařazení zaměstnanců nejčastěji stanovena do tří úrovní:

1. v úrovni celouřadové za účelem vyjádření sounáležitosti zaměstnance s výsledky celého úřadu,
2. v úrovni útvarové (odboru, oddělení) pro vyjádření sounáležitosti s výsledky spolupracovníků v útvaru, jako vyjádření podílu respektive vlivu zaměstnance na výsledku vlastního útvaru
3. a konečně v úrovni individuální, která jsou bezprostředním výsledkem činnosti konkrétního zaměstnance.

Hodnocení cílů (tzv. tvrdých ukazatelů) zahrnuje:

- ✓ hodnocení cíle individuálního, vztahujícího se k výsledkům práce každého jednotlivého zaměstnance,
- ✓ hodnocení cíle týmového (skupinového), na výsledku se podílí několik spolupracujících zaměstnanců.

#### Škála pro hodnocení výkonových cílů na Městském úřadě Valašské Klobouky

Kategorie hodnocení	Body	Popis – obecná formulace
Optimální úroveň	3	Požadovaná hodnota cílů plně dosahuje požadovaných parametrů
Přijatelná úroveň	2	Hodnota splnění cílů mírně nedosahuje požadovaných parametrů
Nepřijatelná úroveň	1	Hodnota splnění cílů nedosahuje požadovaných parametrů

## 5.2 HODNOCENÍ KOMPETENCÍ (SCHOPNOSTI A DOVEDNOSTI K NAPLNĚNÍ CÍLŮ)

Hodnocení kompetencí s požadovanými pracovními schopnostmi, dovednostmi a chováním (kompetencemi), které vede k úspěšnému naplňování cílů a spolupráci napříč firmou. Nástrojem pro hodnocení těchto vlastností (způsobilostí) je kompetenční model.

- Kompetenční model je pro hodnotitele vodítkem pro posouzení chování a způsobilostí zaměstnanců a vychází z etického kodexu a hodnot úřadu.
- Kompetenční model je kombinací celouřadových hodnot, popisů projevů a požadavků žádoucího chování pro jednotlivé pracovní pozice nebo skupiny zaměstnanců.
- Kompetenční model zahrnuje měřítko chování zaměstnanců, včetně podrobného popisu projevů.
- Definované projevy podle firemních hodnot odrážejí bližší představu o požadovaném chování a o kompetencích (způsobilostech).
- Hodnotící škála je odstupňována číselnou škálou, každý stupeň je formulován slovně.

Jednotlivé kompetence jsou v kompetenčním modelu popsány pomocí projevů vyjadřujících skutečné projevy chování ve vazbě na tyto hodnoty a podporují dosahování cílů. Skutečné projevy hodnoceného zaměstnance jsou porovnávány s kompetenčním modelem.

## Škála pro hodnocení kompetencí podle Kompetenčního modelu na MěÚ Valašské Klobouky

### Kategorie hodnocení

### Popis stupně hodnocení

A	Převyšuje požadavky	Chování zaměstnance je příkladné. V mnoha projevech soustavně převyšuje požadovanou úroveň na pozici.
B	Splňuje požadavky	Přístup a jednání zaměstnance odpovídá požadované úrovni ve většině projevů.
C	Potřebuje zlepšení	V některých projevech nedosahuje požadovanou úroveň na pozici.
D	Nedosahuje požadavků	Ve více projevech nedosahuje požadovanou úroveň na pozici. Chování zaměstnance neodpovídá nárokům.

#### 5.2.1 Vazba na odměnu, rozvoj a kariéru

- Dosahuje-li hodnocený zaměstnanec pravidelně a dlouhodobě nadprůměrných hodnot kompetencí, je vnímán jako perspektivní a je mu ze strany nadřízeného věnována zvláštní péče, zejména v oblasti rozvoje.
- Na základě výsledků hodnocení je možné posoudit připravenost pro nástupnictví nebo zastupování ve vlastním útvaru nebo i obsazení vedoucí funkce v jiném útvaru. Vždy je třeba mít na paměti, že jeho příprava mu poskytuje příležitost.
- Současně jsou rozvoj a perspektiva významnými motivačními činiteli.
- Úřad si tak připravuje interní zdroje vedoucích zaměstnanců a zajišťuje si zastupitelnost.

#### 5.2.2 Vazba na odměňování

Výsledek hodnocení má standardně vliv na odměny, nikoli na osobní ohodnocení nebo na pevnou složku mzdy.

- Hodnocení cílů se uskuteční 2x ročně (jednou za pololetí), hodnocení chování 1x ročně současně s celkovým ročním vyhodnocením cílů a kompetenčních modelů.
- Shrnující hodnotící rozhovor s hodnocením chování se uskutečňuje 1x ročně.

**Hodnocení výkonu (plnění cílů, úkolů) je vázáno na tzv. pololetní odměny**

- ✓ provádí se 2x ročně,
- ✓ výsledek hodnocení se tedy promítne do pololetních odměn,
- ✓ odměny jsou vypláceny pololetně podle dílčích výsledků plněných cílů,
- ✓ odměny jsou vypočítány na základě vyplnění aplikace v nastaveném algoritmu pouze za cíle bez hodnocení chování (dle kom. modelu) a podle možností rozpočtu zaměstnavatele.

**Hodnocení chování 1x ročně současně s hodnocením cílů**

- ✓ Hodnocení se uskuteční na konci ročního cyklu současně s výsledným hodnocením cílů.
- ✓ Chování se hodnotí 1x ročně.
- ✓ Výsledek hodnocení zahrnuje výsledné vyhodnocení cílů i hodnocení chování dle kompetenčního modelu. Odměna se stanoví dle možností rozpočtu zaměstnavatele.

## 6 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Motivace je forma vedení zaměstnanců tak, aby byl pozitivně a konstruktivně ovlivňován pracovní výkon a zájem zaměstnanců o práci, zvyšování jejich odbornosti, zlepšování účinnosti výsledků jejich práce a vytváření dobrých pracovních vztahů, které přispívají k součinnosti i spokojenosti zaměstnanců a v důsledku uspokojování potřeb státní správy a samosprávy občanů.

Motivace je personální nástroj:

- ✓ spojuje výkon s různými formami finančního i nefinančního odměňování,
- ✓ zvyšuje kvalifikaci zaměstnanců zájmem o rozvoj,
- ✓ usnadní nábor a výběr nových kvalitních zaměstnanců,
- ✓ přispěje k vnitřnímu přesvědčení zaměstnanců, které vede ke zdokonalování svých schopností.

Je-li systém motivace, zejména odměňování a rozvoj zaměstnance, propojen se systémem hodnocení, je hodnocení zaměstnanců o to účinnější.

Hodnocení podle cílů stanovuje samostatná Metodika podle stanovování a hodnocení cílů, která uvádí také vazby mezi hodnocením cílů a odměňováním, stejně jako hodnocení chování.

### 6.1 FINANČNÍ MOTIVACE

---

Rámec finanční motivace je definován platnými právními předpisy.

Složky finanční motivace uplatňované na MěÚ Valašské Klobouky:

- základní plat
- osobní ohodnocení
- zvláštní příplatky
- příplatky za vedení
- odměny

Pravidla pro vyplácení odměn na základě výsledků hodnocení jsou upravena vnitřním předpisem. Tajemník má oprávnění ke korekci vzhledem k disponibilním mzdovým prostředkům a vyhodnocení dopadu splněných cílů.

### 6.2 NEFINANČNÍ MOTIVACE

---

Nefinanční motivace je doplňkovou součástí motivačních nástrojů. V následující části uvádíme používané techniky.

#### **Nefinanční odměna dle výsledků osobního hodnocení**

Po hodnocení může následovat (vedle finanční motivace) také motivace nefinanční. Níže uvádíme přehled finanční motivace a nástroje pro nefinanční motivaci. Součástí motivace je i organizování a poskytování zaměstnaneckých výhod (stravování, aktivity volného času, kulturní akce, služby poskytované zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům apod.).

### 6.2.1 Techniky nefinanční motivace

#### Ústní pochvala

Účinný motivační nástroj – pochvala může mít různé podoby: individuální pochvala, pochvala před ostatními zaměstnanci, písemná pochvala např. v podobě písemného poděkování.

#### Vyhledání nové příležitosti pro zaměstnance

Vhodná pro zaměstnance, kteří zvládají bezproblémově svoji rutinní náplň. Obvykle se jedná o nad-standardní úkol, nové zadání, které představuje pro zaměstnance nový impuls. Může se jednat např. o zařazení zaměstnance do řešení projektu, o účast v projektovém týmu.

#### Nabídnutí nové rozvojové příležitosti zaměstnanci

Vhodná pro zaměstnance, kteří zvládají bezproblémově svoji rutinní náplň. Může se jednat např. o vyslání na pracovní cestu do regionů, na konzultace do jiného úřadu.

#### Cílené vyslechnutí názoru zaměstnance na řešení problému

Upevňuje v zaměstnanci pocit důležitého článku týmu. Často je navržené řešení výraznou pomocí při řešení problému.

#### Delegování některé z povinností vedoucího na zaměstnance

Motivace pro zaměstnance kombinovaná s výhodou úspory času přímého nadřízeného manažera.

#### Ústní výtky – pokárání

Umožňuje uvedení pracovního chování do žádoucího stavu. Při včasné použití nemusí být zaměstnancem vnímáno negativně, ale jako pomoc.

### Odpovědnosti vedoucích zaměstnanců úřadu v hlavních personálních nástrojích

Personální nástroj	Kdo za něj odpovídá	Spolupracuje
Výběr zaměstnance	Tajemník	Tajemník/Personalista a příslušný vedoucí odboru
Přijetí nového zaměstnance	Tajemník	Tajemník/Personalista
Vytvoření adaptačního programu	Vedoucí odboru	Tajemník/Personalista
Vyřízení personální administrativy	Personalista	Personalista
Úvodní proškolení BOZP a PO	Vedoucí odboru	Bezpečnostní technik
Úvodní seznámení s úřadem	Vedoucí odboru	Personalista
Realizace vstupního vzdělávání	Tajemník	Vedoucí odboru
Realizace adaptačního programu	Vedoucí odboru	Tajemník/Personalista
Vyhodnocení adaptačního programu	Vedoucí odboru	Tajemník
Hodnocení zaměstnanců	Vedoucí odboru	Tajemník
Průběžné vzdělávání zaměstnanců	Vedoucí odboru	Tajemník
Motivace zaměstnanců	Tajemník, vedoucí odboru	Personalista
Vedení zaměstnanců	Vedoucí odboru, tajemník	

## 7 VZORY FORMULÁŘŮ NA PODPORU PRÁCE S PERSONÁLNÍMI NÁSTROJI

1. Přehled uchazečů výběrového řízení
2. Uchazeči v 2. kole výběrového řízení
3. Adaptační plán (seznam kroků)
4. Plán vzdělávání a prohlubování kvalifikace úředníka
5. Hodnotící formuláře

### Požadavky na uchazeče

1. Potřebné znalosti	
2. Požadované dovednosti	
3. Požadované postoje a přístupy	
4. Osobnost (kritéria podporující typ pracovní činnosti)	
<b>Typ pracovní činnosti</b>	<b>Klíčové schopnosti a dovednosti (viz Kompetenční model)</b>

### Přehled uchazečů výběrového řízení

Poř. č.	Jméno	Adresa	Č. jednací	Postup do 2. kola	Poznámky

### Přehled uchazečů v 2. kole výběrového řízení

Poř. č.	Jméno	Adresa	Test	Poznámky z ústního pohovoru	Návrh pořadí

# ADAPTAČNÍ PLÁN

## ZÁKLADNÍ ÚDAJE

Jméno a příjmení zaměstnance:			
Pozice:		Odbor:	
Jméno nadřízeného:		Jméno garanta:	
Datum nástupu:		Kontakt na garanta:	

Popis činnosti	Kdo provede (realizátor)	Datum	Podpis realizátora
<b>Přivítání pracovníka</b> Ověření úplnosti nástupní dokumentace (podpsaná pracovní smlouva, platový výměr, doklad o vzdělání, výpis rejstříku trestů, zápočtový list + předešlá praxe, popř. potvrzení úřadu práce, průkaz zdravotní pojišťovny, potvrzení o vstupní lékařské prohlídce (od zdravotnického zařízení zabezpečujícího pro úřad závodní preventivní péči), dohoda o bezhотовostním zasílání platu.	Personalista	Den nástupu:	
Seznámení s provozními systémy (docházka, limity telefonů, cestovné, stravné apod.).	Personalista/ mzdová účetní		
<b>Proškolení BOZP a PO.</b>	Personalista	Den nástupu:	
<b>Seznámení s pracovištěm, představení kolegů.</b> Upozornění na bezpečnostní rizika (BOZP na pracovišti).	Personalista nebo vedoucí pracovník nebo jiný určený zaměstnanec	Den nástupu:	
<b>Vstupní rozhovor,</b> seznámení s popisem pracovní činnosti, zadání konkrétních cílů, úkolů a termínů pro zkušební dobu a seznámení s očekáváními pro tuto dobu.	Vedoucí pracovník	Den nástupu:	
<b>Předání programu/harmonogramu adaptace.</b> Konkrétní rozsah a forma harmonogramu adaptace je v kompetenci vedoucího pracovníka (doporučuje se zadat 3 konkrétní měřitelné úkoly, které se na závěr adaptace vyhodnotí).	Vedoucí pracovník		
<b>Seznámení s organizační strukturou MěÚ.</b>	Personalista/ vedoucí pracovník		
<b>Seznámení s klíčovými procesy společnosti.</b>	Vedoucí pracovník		
<b>Seznámení s interní kulturou úřadu (zvyklosti na MěÚ).</b>	Vedoucí pracovník		
<b>Setkání se zaměstnanci ve spolupracujících pracovních pozicích</b> (pokud ano, vedoucí pracovník určí vhodné spolupracující pozice).	Vedoucí pracovník		
<b>Zaškolení do IT systémů.</b>	Vedoucí pracovník		
<b>Studium zákonných a interních norem</b> (obecné směrnice a lokální normy).	Vedoucí pracovník nebo jím určený zam.		
<b>Vstupní školení.</b>	Personalista		
<b>Další odborné školení dle potřeb funkce.</b>	Vedoucí pracovník		
<b>Seznámení s možností vzdělávání.</b>	Personalista		
<b>Setkání s vedoucím pracovníkem, dílčí vyhodnocení adaptace po cca 3 týdnech.</b>	Vedoucí pracovník		

<b>Setkání s vedoucím pracovníkem, dílčí vyhodnocení adaptace po cca 6 týdnech.</b>	Vedoucí pracovník		
<b>Závěrečné vyhodnocení adaptace</b> (nejpozději 2 týdny před ukončením adaptace) - vyhodnocení naplnění stanovených cílů a úkolů, ZV zaměstnanci o průběhu adaptace.	Vedoucí pracovník		
<b>Hodnotící rozhovor</b> (pokud zaměstnanec pokračuje na své pozici, je vhodné provést zároveň hodnotící rozhovor a stanovit si individuální rozvojový plán na další období, případně si stanovit termín pro tento hodnotící rozhovor.	Vedoucí pracovník		
<b>Další kroky</b>			
<b>Dohodnuté úkoly</b>			

**Plán vzdělávání a prohlubování kvalifikace úředníka  
ve smyslu ustanovení § 19, 20, 21 a násl. r. č. 312/2002 Sb. (VZOR)**

Jméno:		Příjmení:	
Pracovní zařazení:		Zaměstnán od:	
Dosažené vzdělání:			
<b>Vstupní vzdělávání</b>			
Termín akce:	Počet dnů	Školící zařízení/ akreditace	Číslo osvědčení
<b>Zvláštní odborná způsobilost</b>			
Termín akce:	Počet dnů	Školící zařízení/ akreditace	Číslo osvědčení
Poznámky			
<b>Vzdělávání vedoucích úředníků</b>			
Obecná část		Školící zařízení/ akreditace	Číslo osvědčení
Počet dnů školení			
Obhajoba práce	Termín	Téma	
Poznámky			
Zvláštní část		Školící zařízení/ akreditace	Číslo osvědčení
Počet dnů školení			
Obhajoba práce	Termín	Téma	

Vysvětlivka: do poznámky uvést případné problémy při skládání zkoušky ZOZ nebo připomínky z jiných školení a kurzů

**Výstup hodnocení kompetencí zaměstnance podle Kompetenčního modelu**

Hodnocené kompetence	Stupeň	Rozvojová potřeba	Aktivita/školení
Odbornost			
Schopnost komunikovat			
Schopnost řídit a vést			
Přístup ke změně			
Specifická kompetence odboru			
Specifická kompetence odboru			

### Průběžné vzdělávání

- Odborná profesní školení – novelty legislativy v samosprávě a státní správě, sociologické studie, SW aplikace,
- rozvojové tréninky dovedností a schopností – komunikační, prezentační, vedení lidí, stresová odolnost, jednání a vyjednávání,
- přednášky a semináře k získání nadhledu v oblasti profese nebo ve vedení lidí,
- konzultace na úřadech stejného nebo vyššího stupně,
- e-learning dle tématu.

Průběžné vzdělávání				
Termín akce	Počet dnů	Téma	Školící zařízení/akreditace	Číslo odsvědčení

### Přehled o dosaženém vzdělání vedoucího zaměstnance

Dosažené vzdělání	
Střední vzdělání všeobecné	
Střední vzdělání odborné (obor)	
Vyšší odborné vzdělání	
Vysokoškolské vzdělání bakalářské	
Vysokoškolské vzdělání magisterské	
Vysokoškolské vzdělání doktorandské	
Postgraduální - vědecké	
Další profesní kurzy	
Uznané vzdělání dle MV č. 511/2002 Sb.	
Uznané vzdělání dle § 34 zák. č. 312/2002 Sb.	
Případné další	

### 7.1 HODNOTÍCÍ FORMULÁŘE

1. Formulář Hodnocení cílů
2. Formulář Kompetence pro vedoucí zaměstnance
3. Formulář Vyhodnocení hodnotícího rozhovoru

## HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ – HODNOCENÍ CÍLŮ

Jméno:	Pozice:
Příjmení:	Hodnotící období (M/R):
Odbor:	Nadřízený/hodnotitel:

### 1. Hodnocení minulého období – hodnotící škála

Kategorie hodnocení	Popis	Úroveň
Optimální úroveň	Zaměstnanec splnil cíl dle zadání	3
Přijatelná úroveň	Zaměstnanec splnil cíl s výhradami. Nedosáhl požadovaného výsledku	2
Nepřijatelná úroveň	Zaměstnanec nesplnil cíl (méně než 70 %)	1

Popis cíle		Hodnocení
<b>Individuální cíle</b>		
Cíl č. 1		
Cíl č. 2		
Cíl č. 3		
<b>Týmové cíle</b>		
Cíl č. 1		
Cíl č. 2		

### 2. Stanovení cílů pro budoucí období

Popis cíle		Termín
<b>Individuální cíle</b>		
Cíl č. 1		
Cíl č. 2		
Cíl č. 3		
<b>Týmové cíle</b>		
Cíl č. 1		
Cíl č. 2		

Datum:

Popis hodnotitele:

Podpis hodnoceného:

## HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ – HODNOCENÍ KOMPETENCÍ

Jméno:	Pozice:
Příjmení:	Hodnotící období (M/R):
Odbor:	Nadřízený/hodnotitel:

### Hodnotící škála

Kategorie hodnocení		Popis stupně hodnocení
A+	Převyšuje požadavky	Pracovní chování a jednání zaměstnance je příkladné. Soustavně převyšuje požadovanou úroveň ve většině projevů.
A	Splňuje požadavky	Pracovní chování a jednání zaměstnance odpovídá požadované úrovni, v některých projevech ji může i převyšovat.
B	Potřebuje zlepšení	Pracovní chování a jednání zaměstnance odpovídá požadované úrovni s výhradami v některých projevech.
C	Nedosahuje požadavků	Pracovní chování a jednání zaměstnance neodpovídá požadované úrovni ve většině projevů.

Jednotlivé kompetence	Hodnocení	Příklady z praxe	Rozvojová potřeba
Odbornost			
Schopnost komunikovat			
Schopnost řídit a vést			
Přístup ke změně			
Specifická kompetence odboru			
Specifická kompetence odboru			
<b>Celkové hodnocení</b>		<b>Splňuje/Nesplňuje požadavky</b>	

Datum:

Popis hodnotitele:

Podpis hodnoceného:

## FORMULÁŘ – VYHODNOCENÍ HODNOTÍČÍHO ROZHOVORU

Jméno:	Pozice:
Příjmení:	Hodnotící období (M/R):
Odbor:	Nadřízený/hodnotitel:

### Rozvoj na následující rok – individuální rozvojový plán

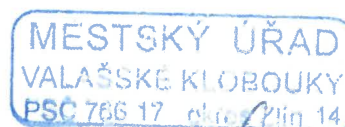
Oblast rozvoje/cíl	Způsob dosažení cíle	Splněno/Nesplněno
Celkový závěr hodnocení		

Datum:

Popis hodnotitele:

Podpis hodnoceného:

Valašské Klobouky 20. ledna 2014



Ing. Karel Švach, MPA  
tajemník MěÚ

## **SMĚRNICE**

### **ETICKÝ KODEX**

#### **pracovníků Městského úřadu Valašské Klobouky**

ČÍSLO SMĚRNICE  
ZE DNE:  
ZPRACOVAL  
PLATNOST  
DATUM VYDÁNÍ  
VYDÁVÁ  
POČET STRAN  
POČET PŘÍLOH

1/2013  
-  
Radka Brtišová  
od 28. 1. 2013  
28. 1. 2013  
Tajemník MěÚ  
7  
0

	<b>SCHVALOVACÍ LIST</b>		Číslo dokumentu: VSM/03/12/TAJ	Číslo Revize: 0.0
Název dokumentu:				
Účinnost dokumentu				
Platnost: Oblast řízení lidských zdrojů				
	<b>Návrh zpracoval:</b>	<b>Návrh předkládá:</b>	<b>Návrh schvaluje:</b>	
Jméno:	Radka Brtišová	Ing. Karel Švach, MPA	Ing. Dalibor Maniš, MPA	
Funkce:				
Datum:				
Podpis:				
Počet výtisků: Dva originály				
Komu: tajemník				
Elektronická podoba dokumentu:				
Uložena na serveru ve složce „Veřejné dokumenty – Směrnice“				
Pro zaměstnance přístupná na Intranetu v sekci „Závazné normy – směrnice úřadu“				
Poslední revize:				

## **Preambule**

Zaměstnanci Městského úřadu Valašské Klobouky přijímají „Etický kodex zaměstnance“ jako morální závazek upravující mravní postoje, chování a jednání všech zaměstnanců.

Etický kodex je souborem obecných pravidel doplňujících platné zákonné a jiné právní předpisy.

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

Každý ze zaměstnanců si je vědom skutečnosti, že respektování etického rozměru práce, a tedy jeho vlastní dobré jméno, je nesmírně důležité pro vnímání prestiže celého úřadu, jako celku. Zaměstnanci chtějí vytvořit stabilní úřad poskytující ještě kvalitnější služby veřejnosti jak v samostatné, tak i přenesené působnosti, a to v příjemném prostředí.

Základními hodnotami, které má a musí každý zaměstnanec našeho úřadu ctít a vytvářet tak základ pro vybudování a udržení důvěry veřejnosti, jsou profesionalita, klientský přístup ve veřejné službě, odpovědnost, efektivita a týmová spolupráce.

## **Článek 1.**

### **Platnost etického kodexu**

1. Etický kodex stanovuje a popisuje zásady chování a jednání zaměstnanců Městského úřadu Valašské Klobouky. Je základní etickou normou vystupování zaměstnanců Městského úřadu Valašské Klobouky vůči veřejnosti a klientům, ale i spolupracovníkům, obchodním partnerům a úřadu samotnému.
2. Etický kodex navazuje na základní práva a povinnosti zaměstnanců uvedená v Zákoníku práce v oblasti obecných etických norem chování a jednání. Dodržování zásad v něm uvedených bude mít vliv na hodnocení zaměstnance nadřízeným a na jeho profesní růst.
3. Vedení úřadu přispívá k uplatňování těchto zásad a tím i k efektivnímu výkonu veřejné správy vytvářením podnětného pracovního prostředí a zachováváním rovného přístupu k zaměstnancům s důrazem na hodnocení především podle kvality odvedené práce.

## **Článek 2.**

### **Zákonnost**

1. Úředník a zaměstnanec Městského úřadu ve Valašských Kloboukách plní úkoly veřejné správy v souladu s ústavním pořádkem, se zákony a ostatními právními předpisy a s právem Evropské unie, jakož i s mezinárodními smlouvami, kterými je Česká republika vázána. Při plnění úkolů veřejné správy jedná úředník a pracovník pouze v rozsahu zákonem svěřené pravomoci orgánu veřejné správy a v souladu s jejím účelem.

2. V mezích zákona úředník a zaměstnanec Městského úřadu ve Valašských Kloboukách vždy volí nejvhodnější řešení s ohledem na veřejný zájem a na rozhodné okolnosti konkrétního případu a je spravedlivý. Dbá na to, aby rozhodnutí nemohlo být z objektivního hlediska vnímáno jako nespravedlivé. Do práv osob úředník a zaměstnanec veřejné správy zasahuje jen za podmínek stanovených zákonem a v nezbytném rozsahu, nutném k dosažení účelu sledovaného veřejným zájmem, k jehož ochraně mu byla pravomoc svěřena.

3. Při volbě nejvhodnějšího postupu úředník a zaměstnanec Městského úřadu ve Valašských Kloboukách respektuje v mezích právních předpisů též koncepce, priority a cíle úřadu, jeho vnitřní předpisy a pokyny nadřízených vydané v souladu s tímto kodexem.

### **Článek 3. Profesionalita**

1. Zaměstnanec Městského úřadu ve Valašských Kloboukách vykonává svou práci na vysoké odborné úrovni, kterou je povinen studiem průběžně zvyšovat a doplňovat. Je také povinen vynaložit veškeré úsilí k maximálně efektivnímu a ekonomickému spravování a využívání lidských zdrojů, finančních zdrojů, zařízení a služeb, které mu byly svěřeny.

2. Úředník a zaměstnanec Městského úřadu ve Valašských Kloboukách vystupuje a rozhoduje vůči účastníkům právních vztahů objektivně a nestranně tak, aby je neuváděl v omyl o jejich právech a povinnostech, informuje je srozumitelně; veškerá hodnocení provádí profesionálně, objektivně, bez emocí a bez sledování osobního prospěchu a v souladu s právem a spravedlností.

3. Úředník a zaměstnanec Městského úřadu ve Valašských Kloboukách jedná s nejvyšší mírou slušnosti, porozumění a ochoty a bez jakýchkoli předsudků, v souladu se zásadou rovných příležitostí bez ohledu na barvu pleti, pohlaví, národnost, náboženství, etnickou příslušnost nebo jiné charakteristiky. Nepřipouští diskriminaci či obtěžování.

4. Úředník a zaměstnanec Městského úřadu ve Valašských Kloboukách jedná korektně s ostatními spolupracovníky i se zaměstnanci jiných orgánů veřejné správy, respektuje znalosti a zkušenosti svých kolegů i jiných odborníků a účinně je využívá i pro svůj odborný růst.

5. Ve shodných nebo podobných případech jedná úředník a zaměstnanec Městského úřadu ve Valašských Kloboukách tak, aby mezi jednotlivými postupy nevznikaly rozdíly, jež není možno odůvodnit objektivními skutečnostmi, zejména konkrétními okolnostmi daného případu.

6. Úředník a zaměstnanec Městského úřadu ve Valašských Kloboukách vyřizuje pracovní záležitosti zodpovědně, bez zbytečných průtahů, nejpozději v zákonem stanovených lhůtách. Při plnění jemu svěřených úkolů postupuje úředník a zaměstnanec tak, aby stranám ani úřadu nevznikaly zbytečné náklady. Vynakládá veškeré úsilí, aby zajistil maximálně efektivní a ekonomické spravování a využívání finančních zdrojů a zařízení, které mu byly svěřeny, jakož i služeb, které mu byly poskytnuty. S těmito svěřenými prostředky nakládá efektivně a hospodárně.

#### Článek 4. Střet zájmů, korupce a mlčenlivost

1. Úředník a zaměstnanec Městského úřadu ve Valašských Kloboukách svým jednáním předchází situacím, ve kterých by byl vystaven možnému střetu svého soukromého zájmu a zastávaného funkčního zařazení. Soukromý zájem zahrnuje jakoukoliv výhodu pro něj, jeho rodinu, blízké a příbuzné osoby a právnické nebo fyzické osoby, se kterými měl nebo má obchodní nebo politické vztahy.
2. Úředník a zaměstnanec Městského úřadu ve Valašských Kloboukách nesmí ohrozit veřejný zájem tím, že se bude odvolávat na svou pozici nebo funkci ve věcech, které nesouvisejí s plněním jemu svěřených úkolů při výkonu veřejné správy, a nebude svou funkci zneužívat ve vztahu ke klientům.
3. Úředník a zaměstnanec Městského úřadu ve Valašských Kloboukách se nezúčastní žádné činnosti, která se neslučuje s řádným výkonem jeho pracovních povinností nebo tento výkon omezuje.
4. Pokud si úředník a zaměstnanec Městského úřadu ve Valašských Kloboukách není jistý, zda jde o úkony slučitelné s jeho podílem na výkonu veřejné správy, projedná záležitost se svým nadřízeným.
5. Úředník a zaměstnanec Městského úřadu ve Valašských Kloboukách nesmí při svém rozhodování a v souvislosti s rozhodováním přijímat ani vyžadovat jakékoli (i symbolické) dary či jiná zvýhodnění pro sebe nebo někoho jiného, popřípadě jakýmkoli jiným způsobem připustit ovlivnění plnění jemu svěřených úkolů v oblasti veřejné správy, objektivního hodnocení věci a nestranného rozhodování. Jakékoli (i symbolické) dary nebo výhody poskytované úředníku a zaměstnanci veřejné správy zaměstnavatelem tímto nejsou dotčeny. Úředník a zaměstnanec veřejné správy jedná tak, aby se při plnění jemu svěřených úkolů v oblasti veřejné správy nedostal do postavení, ve kterém by byl zavázán nebo se cítil být zavázán oplatit službu či laskavost, která mu byla prokázána.
6. Úředník a zaměstnanec Městského úřadu ve Valašských Kloboukách se vyvaruje vztahů vzájemné závislosti a nepatřičného vlivu jiných osob (klientelismus, nepotismus), jež by mohly ohrozit jeho nestrannost.
7. Jakékoli korupční jednání nebo podezření na takové jednání, o kterém se úředník a zaměstnanec Městského úřadu ve Valašských Kloboukách dozvěděl hodnověrným způsobem, je úředník a zaměstnanec Městského úřadu ve Valašských Kloboukách povinen oznámit svému nadřízenému nebo orgánu činnému v trestním řízení. Dále je úředník a zaměstnanec Městského úřadu ve Valašských Kloboukách povinen bezodkladně oznámit nabídnutí či získání neoprávněné výhody. Ve všech případech, kdy by mohla vzniknout pochybnost, zda úředník a zaměstnanec Městského úřadu ve Valašských Kloboukách postupuje v souladu s tímto článkem, informuje úředník a zaměstnanec Městského úřadu ve Valašských Kloboukách svého nadřízeného a postupuje dle jeho pokynů.
8. Úředník a zaměstnanec Městského úřadu ve Valašských Kloboukách zachovává mlčenlivost o skutečnostech, které se dozvěděl v souvislosti s plněním úkolů veřejné správy, jež by mohly poškodit nebo ohrozit činnost zaměstnavatele. Povinnost mlčenlivosti se nevztahuje na skutečnosti, které zakládají podezření na korupční jednání.
9. Úředník a zaměstnanec Městského úřadu ve Valašských Kloboukách je povinen zachovat mlčenlivost o skutečnostech, které se dozvěděl při výkonu úřední činnosti, zejména o osobních údajích nebo utajovaných informacích v rozsahu stanoveném právními předpisy, pokud není této povinnosti v souladu s právními předpisy zproštěn.

## **Článek 5.**

### **Zásady etiky práce**

1. Úředník a zaměstnanec Městského úřadu ve Valašských Kloboukách jedná při výkonu veřejné správy politicky nestranným způsobem. Úředník a zaměstnanec veřejné správy nevykonává veřejnou činnost, která by mohla narušit důvěru veřejnosti v jeho schopnost nestranně plnit úkoly veřejné správy.

2. Úředník a zaměstnanec Městského úřadu ve Valašských Kloboukách se v soukromém životě vyhýbá takovým činnostem, chování a jednání, která by mohla snížit důvěru ve veřejnou správu v očích veřejnosti nebo dokonce zavdat příčinu k ovlivňování úředníka a zaměstnance Městského úřadu ve Valašských Kloboukách. Jedná tak, aby jeho chování přispívalo k dobré pověsti úřadu.

3. Výkon práce je spojen se zásadami slušného a společenského chování, porozumění, ochoty a s dodržováním všeobecných pravidel etické komunikace. Zaměstnanci úřadu dodržují pravidla společenského a slušného chování, vytvářejí příjemnou a vstřícnou atmosféru a projevují zájem o klienta. Formální komunikační akty (pravidla telefonického a osobního kontaktu) jsou jasně popsány v upřesňujících pravidlech.

3.1. Úředník a zaměstnanec Městského úřadu ve Valašských Kloboukách užívá v zaměstnání oděv, který je adekvátní jeho práci a odpovídá vážnosti jeho úřadu. Oděv musí korespondovat s pracovní pozicí pracovníka. Pracovník úřadu je vždy upraven. Pracovník úřadu nepoužívá výstřední a vyzývavé oblečení včetně doplňků.

3.2. Úředník a zaměstnanec Městského úřadu ve Valašských Kloboukách jedná s každým ohleduplně, způsobem přiměřeným jeho sociálním schopnostem a komunikačním potřebám, a respektuje jeho individualitu. Veškerá jednání s dotčenými osobami vede úředník a zaměstnanec Městského úřadu ve Valašských Kloboukách taktně a způsobem, který respektuje důstojnost těchto osob.

3.3. Úředník a zaměstnanec Městského úřadu ve Valašských Kloboukách nejedná agresivně, vulgárně a vždy vyjadřuje neverbálně vstřícný postoj (úsměv a příjemné naladění). Pokud jedná pracovník s vulgárním klientem nebo s klientem pod vlivem návykových látek, jeho forma jednání zůstává vstřícná a klienta je schopen odmítnout, zpacifikovat nebo předat Městské policii podle normativně stanoveného postupu.

3.4. Pokud pracovník nemá příslušnou agendu na starosti, doporučí klientovi osobně i telefonicky kolegu, který s klientem záležitosti vyřídí. Pracovníci úřadu zvedají i telefony kolegů, pokud nejsou přítomni.

3.5. Pokud pracovník není přítomen na pracovišti, zanechá na dveřích jasnou informaci o svém zástupu s uvedením jména a čísla dveří.

3.6. Pracovník úřadu se hlásí do telefonu těmito údaji v daném pořadí: příjmení, úřad, Dobrý den.

3.7. Pracovník vždy zvedá telefon a s klientem záležitost vyřídí, pokud nemůže záležitost vyřídít, sdělí klientovi informaci, kdy bude časově k dispozici.

## **Článek 6.**

### **Nakládání se svěřenými prostředky**

Úředník a zaměstnanec Městského úřadu Valašské Klobouky vynakládá, v souladu s právními předpisy, veškeré úsilí, aby zajistil maximálně efektivní a ekonomické spravování a využívání finančních zdrojů a zařízení, které mu byly svěřeny, jakož i služeb, které mu byly poskytnuty. S těmito svěřenými prostředky nakládá efektivně a hospodárně.

## **Článek 7.**

### **Uplatnitelnost a vymahatelnost**

1. Kodex navazuje na základní práva a povinnosti zaměstnanců uvedené v zákoníku práce a pracovním řádu. Zásadní porušování bude posuzováno jako vážné porušení zákoníku práce, resp. pracovního řádu se všemi z toho vyplývajícími důsledky.
2. Poukáže-li úředník a zaměstnanec veřejné správy oprávněně na neetické chování, nebude mít jeho jednání negativní důsledky v pracovněprávních vztazích.

## **Článek 8**

### **Společná a závěrečná ustanovení**

1. Etický kodex je závazný pro všechny zaměstnance Městského úřadu Valašské Klobouky.
2. Vydáním etického kodexu vzniká všem vedoucím zaměstnancům Městského úřadu Valašské Klobouky (tajemníkovi Městského úřadu, vedoucím odborů) povinnost prokazatelně seznámit své podřízené zaměstnance s tímto etickým kodexem a hodnotit zaměstnance v pravidelném hodnocení za dodržování pravidel, formulovaných tímto kodexem.
3. Touto směrnicí ruší předcházející Etický kodex.

.....  
Ing. Karel Švach, MPA  
tajemník MěÚ

