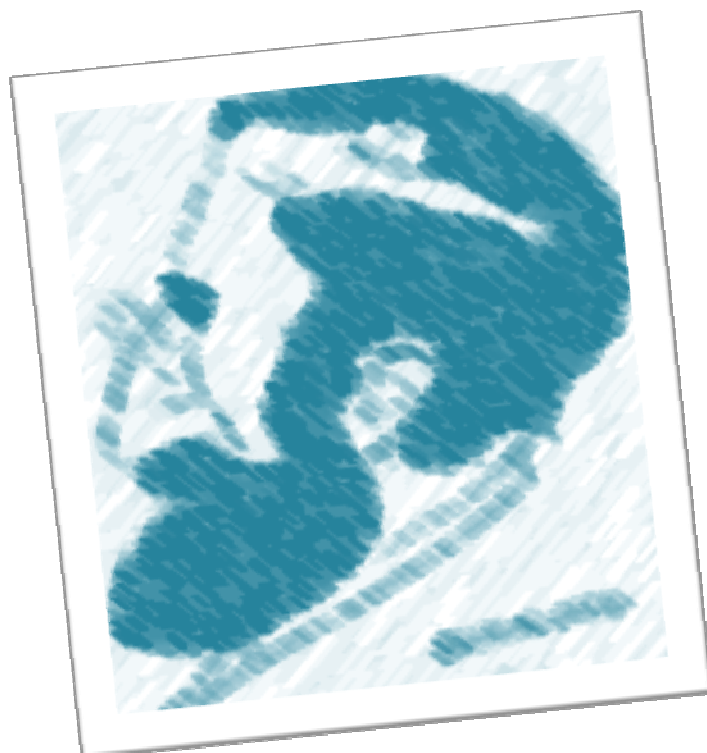


*Projekt „Efektivní řízení, rozvoj a otevřenost - MěÚ Žďár nad Sázavou“*

*reg. č. CZ.1.04/4.1.01/89.00061*

*„Tento projekt je financován z prostředků Evropského sociálního fondu prostřednictvím  
Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a obecního rozpočtu.“*



# ***Metodika rozvoje a vzdělávání zaměstnanců MěÚ Žďár nad Sázavou***

*květen 2015*

## Obsah

Poslání, vize a strategie MěÚ Žďár nad Sázavou .....	3
Základní principy a hodnoty úřadu.....	4
Filozofie přístupu k rozvoji a vzdělávání zaměstnanců .....	5
Jednotlivé kroky implementace přístupu k rozvoji zaměstnanců .....	7
Struktura individuálních plánů rozvoje zaměstnanců MěÚ .....	10
Implementace do Strategie řízení lidských zdrojů, vazba na procesní model .....	11
Místo vize a strategie ŘLZ v systému řízení .....	11
Složky systému ŘLZ.....	11
Rozvoj lidských zdrojů, vzdělávání, učení se a kariéra .....	12
Principy efektivního rozvoje .....	13
Metody a techniky rozvoje lidských zdrojů .....	13
Řízení talentů – Talent management .....	19
Kdo je talent? .....	19
Řízení talentů jako personální proces .....	20
Implementace do Strategie řízení lidských zdrojů, vazba na procesní model .....	23
Shrnutí procesů plynoucích z Metodiky rozvoje a vzdělávání.....	24
Závěr .....	25

## Poslání, vize a strategie MěÚ Žďár nad Sázavou

**Chceme být úřadem, který je otevřený potřebám našich klientů a zaměstnanců. Místem, kde se setkáte s profesionálními a vstřícnými lidmi, kde trvale usilujeme o zlepšování služeb, které Vám poskytujeme.**



Otevřený Profesionální Úřad

### **Tři strategické pilíře MěÚ Žďár nad Sázavou:**

#### **1) Profesionálně obsloužený klient v uživatelsky příjemném prostředí**

- zkvalitňujeme služby a zlepšujeme uživatelské prostředí,
- pravidelně zjišťujeme potřeby a názory našich klientů,
- zlepšujeme komunikaci se všemi našimi partnery a prezentaci naší práce.
- zastupujeme veřejný zájem, postupujeme dle zákonů ČR a rozhodujeme v souladu s principy nestrannosti a rovných příležitostí.

#### **2) Zaměstnanec jako motivovaný profesionál**

- motivujeme a vzděláváme naše zaměstnance,
- pravidelně zjišťujeme potřeby a názory našich zaměstnanců,
- zlepšujeme interní komunikaci a spolupráci.

#### **3) Efektivní úřad usilující o zvyšování kvality**

- zvyšujeme kvalitu a efektivitu servisu pro samosprávu města,
- zvyšujeme kvalitu a efektivitu provozu úřadu,

- **porovnáváme naši efektivitu a hospodárnost s dalšími městskými úřady.**

## Základní principy a hodnoty úřadu

- **otevřená komunikace**
- **atmosféra důvěry**
- **participace zaměstnanců**
- **týmová spolupráce**
- **zpětná vazba**



Napříč všemi hodnotami si uvědomujeme důležitost souladu mezi rodinným, osobním a pracovním životem člověka. V tomto smyslu je pro nás důležitý individuální přístup k zaměstnancům a hledání oboustranně prospěšného řešení v obtížných životních situacích.

Tyto principy a hodnoty byly uplatňovány i při definování individuálních plánů rozvoje, při motivaci zaměstnanců k rozvoji a v neposlední řadě i k plánování rozvoje a vzdělávání.

Metodika rozvoje a vzdělávání zaměstnanců i základní principy talent managementu vznikly za participace vedoucích zaměstnanců, což je v rámci jejich udržitelnosti velmi důležité.

## Filozofie přístupu k rozvoji a vzdělávání zaměstnanců

**„Pomozte lidem hledat a najít smysl jejich práce a uspokojení z ní. Oni vám pak rádi odevzdají to nejlepší co v nich je.“**

V rámci realizace všech aktivit se prolínalo mnoho přístupů – filozofií. Byly jimi především Existenciální přístup (zejména logoterapie), přístup orientovaný na klienta (Rogersovský přístup) a filozofie KAIZEN.

### **Existenciální přístup - logoterapie**

Patří k nejvlivnějším proudům současné filozofie. Vznikl jako odpor vůči pesimistickému nihilismu, tedy názoru, že člověk je složitý stroj fungující na principu příčiny a účinku a možnost svobodného jednání na základě osobního rozhodnutí neexistuje. Svobodná vůle je podle nihilistů pouze fikcí. A jaký má život smysl bez svobodné vůle? Žádný. Vedle Freudovy „touhy po slasti“ a Adlerovy „touhy po moci“ postavil představitel Logoterapie Viktor Frankl „**touhu po smyslu**“.

### **Rogersovský přístup**

Dle Rogerse je tendence k sebeuskutečňování jedním z hlavních motivačních faktorů člověka. Vedle uspokojování fyziologických potřeb zahrnuje i snahu o **duchovní růst, seberozvoj, tvořivost a sebeřízení**. Rogers narozdíl od jiných terapeutických přístupů spatřuje člověka pozitivně, jako vrozeně dobrého a pouze vnějšími tlaky a nepříznivými životními událostmi poznamenaného směrem k nepřátelskému chování a neurotickým obtížím. V chápajícím, bezpečném prostředí, se může dle Rogerse opět nastolit zdravý vývoj.

## **KAIZEN**

Kaizen znamená zdokonalení. V Japonsku je součástí životního stylu. Lidé aplikující principy Kaizenu věří, že **je samotné i svět okolo nezmění NĚCO nebo NĚKDO, ale JEN ONI SAMI.**

**Účinný seberozvoj každého člověka musí naplňovat několik zásadních předpokladů, kterými se v praxi řídíme:**

- stavíme na sebepoznání vlastních silných i slabých stránek a potenciálu;
- zaměřuje se na využití silných stránek a omezení vlivu stránek slabých;
- usilujeme o to, aby organizace našla pro konkrétní pozice takové lidi, pro něž bude práce na pozici výzvou a také trochu „zábavou“ (automatická sebemotivace);
- jsme přesvědčeni, že každý člověk disponuje potenciálem k rozvoji a lze pro něj nalézt takovou práci a pozici, která bude v souladu s jeho vnitřními motivátory a potřebami organizace;
- rozvoj člověka v organizaci musí být vždy v souladu s cíli a strategickými prioritami;
- zásadní roli v systému rozvoje lidských zdrojů hrají vedoucí zaměstnanci;
- nejvíce se člověk rozvíjí tzv. „za chodu“ a v interakci s druhými (takto stavíme i kurzy – řešení praktických problémů namísto teorie, sdílení zkušeností mezi účastníky namísto „vševědoucího lektora“).

## Jednotlivé kroky implementace přístupu k rozvoji zaměstnanců

Následující schéma znázorňuje proces, se kterým bylo pracováno v rámci všech aktivit vedoucích k rozvoji zaměstnanců.



Důležitým prvkem, je v rámci tohoto procesu, podpora k tomu, aby se zaměstnanci nebáli sebepoznání, aby neměli obavy mluvit o svých silných a slabých stránkách a aby v sebepoznání a následném seberozvoji viděli SMYSL.

V rámci individuálních plánů rozvoje bylo pracováno se základními východisky, které by se primárně daly shrnout následujícím schématem.



Individuální plány rozvoje tedy vycházely nejen ze **sebepoznání** (osobnostní testy, modelové situace, interakce ve skupině apod.), ale také z důležité **zpětné vazby** (např. formou 360 stupňové zpětné vazby).



**Plán osobního rozvoje musí vždy splňovat tři podmínky:**

- jasně a konkrétně určené rozvojové cíle;
- vědět, jaké znalosti, dovednosti a postoje je zapotřebí si osvojit a znát možnosti a nástroje k získání požadovaných vědomostí, dovedností a žádoucích postojů;
- věřit, že cíle budou dosaženy, což povede k žádoucím výsledkům a zvýší pracovní i životní uspokojení.

Každý jednotlivec má své silné a slabé stránky, z nichž je třeba vycházet při plánování osobního rozvoje. Dosud se většinou doporučovalo a směřovalo k odstraňování slabých stránek. V poslední době je však kladen důraz spíše na **rozvíjení silných stránek jednotlivce**, ve kterých může dosahovat stále lepších výsledků, než na odstraňování slabých stránek, což se většinou ukazuje jako „plýtvání“ peněžními prostředky.

## Struktura individuálních plánů rozvoje zaměstnanců MěÚ

### TŘI PILÍŘE

Vědomosti (vzdělání) – ZNÁM.

Dovednosti (zkušenosti) – UMÍM.

Postoje (např. koučování) – CHCI. DOKÁŽU. VIDÍM V TOM SMYSL.

## Implementace do Strategie řízení lidských zdrojů, vazba na procesní model

### Místo vize a strategie ŘLZ v systému řízení



### Složky systému ŘLZ



V rámci následujících dvou částí budou podrobněji rozpracovány složky strategie ŘLZ Rozvoj lidských zdrojů, vzdělávání, učení se a kariéra a Řízení talentů.

## Rozvoj lidských zdrojů, vzdělávání, učení se a kariéra

V rámci této složky Strategie řízení lidských zdrojů budou **1 x za rok vždy začátkem roku (leden, únor) zavedeny pravidelné Rozvojové rozhovory** vedoucích odborů a oddělení se zaměstnanci, jejichž náplní bude:

- **aktualizace stávajících plánů rozvoje;**
- **rekapitulace aktivit vedoucích k naplňování stanovených cílů v předešlém roce a jejich zhodnocení;**
- **plán aktivit na daný rok.**

Následuje **workshop S+H týmu** (do konce února každého roku), jehož cílem bude plán vzdělávání a rozvoje všech zaměstnanců pro daný rok a zhodnocení dosavadních nejen vzdělávacích aktivit vedoucích k naplňování strategického pilíře Zaměstnanec jako motivovaný profesionál.

Dále bude **S + H tým 2 x ročně přeškolen v rámci výše uvedených přístupů a východisek v rámci rozvoje lidských zdrojů, motivování zaměstnanců, posilování týmové spolupráce a efektivní komunikace a upevňování žádoucích hodnot v organizaci.**

*Výše uvedené je taktéž součástí procesního modelu.*

## Principy efektivního rozvoje

### Umět, chtít a moci

Neboli pokud se chci něčemu naučit, musím mít schopnost se učit, musím chtít a musím mít možnost.

### Chtít – motivace

Při motivování také musíme mít na paměti, že každého člověka motivuje něco jiného. To, co u někoho zvyšuje motivaci, může mít u jiného negativní vliv. Rozpoznání osobnosti podřízených a jejich faktorů motivace patří do popisu práce každého manažera, který by měl být mimochodem motivován se v oblasti řízení lidí celoživotně vzdělávat.

### Evaluace

Proces, který již plně probíhá přes personální portál Rentel.

## Metody a techniky rozvoje lidských zdrojů

V rámci třech základních pilířů, tedy:

- vědomostí,
- dovedností,
- postojů.

MěÚ aplikuje metody a techniky s ohledem na individuální potřeby zaměstnanců, uplatňuje principy rovných příležitostí a spravedlnosti a současně usiluje o co nejvyšší efektivitu.

Vedoucí pracovníci vždy v součinnosti se zaměstnanci zváží, jaká forma získání nových vědomostí, informací a poznatků je nejefektivnější.

V rámci rozvoje vědomostí lze identifikovat tyto základní metody.

- **Samostudium**

Důležité je, aby se zaměstnancům „vyplatilo“.

- **E-learning**

Důležité je, aby e-learning byl zejména v odborných oblastech doplněn možností konzultací s určenou osobou například formou telefonické či e-mailové komunikace.

- **Školení na MěÚ**

Vzhledem k efektivitě a komfortu zaměstnanců je tato metoda po zvážení efektivy určitě vhodným nástrojem pro vzdělávání a byla také diskutována v rámci projektu Meziobecní spolupráce s představiteli obcí v ORP.

- **Klasická forma školení (mimo MěÚ)**

Zde je zřejmě nejvíce nutné zvážit, zda je opravdu tato podoba vzdělávání efektivní, teda náklady odpovídají přínosům.

### *Dovednosti*

Dovednosti nelze rozvíjet „klasickým“ vzděláváním. Jde především o zkušenosti, o to, si „věci osahat“. Nemusí jít ale jen o léta praxe.

Například při osvojení počítačových dovedností se jeví jako velmi přínosné **individuální konzultace**. Oproti vzdělávání ve skupině totiž „lektor“ reflektuje to, co již účastník umí, co využívá při své práci, ale také tempo, jakým je schopný, se dovednosti učit.

**Skupinové konzultace – workshopy** jsou potom vhodným nástrojem rozvoje zejména tam, kde je přínosná nejen skupinová dynamika a interakce, ale také předání zkušeností a pohledu na věc. Tuto metodu lze využít v rozvoji tzv. měkkých dovedností.

## Postoje

Postoje vyjadřují vztah člověka k nějakému objektu – jevu, předmětu či jinému člověku. Část postojů je vrozených, nicméně většinu získáváme prostřednictvím osobní či zprostředkované zkušenosti s objekty. Postoje jsou relativně stabilní a mají následující funkce:

- **instrumentální** postoje, které lidé zastávají z praktických nebo utilitárních důvodů (být pro nižší daně, pro sociální výhody aj.);
- **kognitivní** (poznávací) - pomáhají vnášet řád do názoru na svět, schémata, s jejichž pomocí lidé zpracovávají informace, aniž by se museli zabývat detaily;
- **hodnotová** - vyjadřují hodnoty a sebepojetí, odvozeny od hlubší hodnotové orientace (těžko se mění);
- **ego-obranná** - chrání před úzkostí a devalvací ega;
- **sociálně adjustační** - napomáhá pocitu, že jsme součástí nějaké sociální skupiny.

## Složky postojů

Všechny postoje jsou relativně trvalé, přičemž v sobě obsahují následující složky:

- **kognitivní** (názor na objekt), která je postavena na všech informacích, které člověk o věci získal, na rozumových úvahách o věci (např. jsme dobře ohodnoceni oproti jiným úřadům);
- **emocionální** (citový vztah k objektu), radost, přátelství, oddanost či naopak nechuť či nenávisť (např. jsem hrdý na své zaměstnání);

- **konativní** (chování vůči objektu), snaha jednat ve prospěch objektu nebo proti němu (neodejdu, setrvám v organizaci a udělám, vše proto, aby se znovu postavila na nohy).

(Nakonečný, M. *Sociální psychologie*, 2., rozšířené a přepracované vydání. Praha: Academia, 2009. ISBN: 978-80-200-1679-9)

V rámci pilíře postojů nepůjde ani tak o jejich rozvoj, i když vzhledem k žádoucímu efektu lze toto slovo použít. Postoje budeme v rámci rozvoje buďto chtít **změnit** nebo **zachovat** (**udržet**).

### Změna postojů

Obecně jde primárně o to, jaké postoje chceme u zaměstnanců měnit. Zda je nežádoucí postoj zaměstnanců:

- sám k sobě;
- ke své pozici (k práci, kterou vykonává);
  - ke kolegům;
  - ke klientům;
- k lidem obecně;
- k organizaci;
- atd.

Vzhledem k osobnostnímu typu zaměstnance, hloubce/intenzitě postojů, ale také objektu negativních postojů volíme buďto skupinovou formu rozvoje – **rozvojové skupiny, workshopy, teambuildingy** a nebo individuální formu **supervize, koučink, individuální konzultace**. Jako efektivní se ovšem jeví kombinace těchto technik.

### Zachování žádoucích postojů



Postoje mohou být v rámci profesního života vystaveny zejména dvěma negativním jevům.

Tím prvním je **ztráta motivace/demotivace**.

**Vedoucí pracovníci proto kontinuálně sledují, zda u zaměstnanců nedochází ke ztrátě motivace, spojené se ztrátou radosti z práce, uspokojení z práce, omezení kontaktů s kolegy či s poklesem výkonu.**

Motivace zaměstnanců je také jednou ze složek Motivačně hodnotících rozhovorů jednou za rok.

Tím druhým je **syndrom vyhoření (burnout)**.

Syndrom vyhoření je oproti příznakům demotivace spojen zejména s citovým a mentálním vyčerpáním. Projevuje se zejména jako důsledek dlouhodobého stresu u zaměstnanců, kteří pracují s lidmi. Syndrom vyhoření se netýká pouze postojů, kde je doprovázen zejména zapomínáním, nesoustředěností, nechutí do práce, ale také emocí (sklíčenost, bezmocnost, popudlivost) a mezilidských vztahů (stažení se, neochota komunikovat, sdílet nebo naopak vyvolávání negativních interakcí – hádavost).

Syndromu vyhoření lze předcházet, či jej odhalit – pozastavit v prvotních fázích (frustrace, apatie). Rozvinutý syndrom vyhoření patří do rukou psychologa či psychiatra.

### **Metody zachování žádoucích postojů**

- Komunikace
- Eliminace demotivačních vlivů
- Budování pozitivního klimatu
  - Rozvojové skupiny
  - Teambuildingy
- Individuální konzultace, supervize, koučink

*Návrh plánů rozvoje „měkkých dovedností“*

**Návrh na rozvoj tzv. měkkých dovedností vznikl jako jeden z dílčích výstupů CAF týmu a byl dále projednán s vedoucími zaměstnanci i vedoucím úřadu.**

Rozsah a forma rozvoje a vzdělávání

### **Rozvojové skupiny na daná témata**

**2x dvoudenní, 3x jednodenní** – témata a termíny budou vždy stanovena po rozvojových rozhovorech S+H týmem

### **Rozvojové skupiny exponované pozice** (například sociální odbor, agendy přestupků...)

#### **I. a II. skupina**

každá skupina:

- 1 x za rok výjezdní dvoudenní – 2 x 2 dny = 4 dny
- každý měsíc cca dopoledne nebo odpoledne setkání buď skupinové nebo individuální

## Řízení talentů – Talent management

Talent management se v posledních letech stává běžným pojmem personalistů a to nejen ve velkých firmách. Práce s talenty by měla být součástí managerské odpovědnosti a to nejen proto, že každý odpovědný manager si vychovává svého nástupce, ale také proto, aby tito lidé organizaci z jakýchkoliv důvodů neopustili.

**Řízení talentů je součástí Strategie řízení lidských zdrojů MěÚ Žďár nad Sázavou.**

### Kdo je talent?

**Čeho má více než jiní:**

- zvědavosti;
- cílevědomosti;
- nápadů;
- vytrvalosti;
- angažovanosti;
- proaktivity;
- kreativity;
- sebeuvědomění;
- sebeřízení;
- pozitivních vztahů;
- chuti a snahy učit se a rozvíjet.



**Jde tedy o kognitivní (intelektuální) faktory, interpersonální faktory, motivaci, odolnost  
(přizpůsobivost) a generalizovaný přístup k úkolům.**

### **Řízení talentů jako personální proces**

Tento proces je zaměřen na určitou skupinu zaměstnanců, na jeho počátku tedy stojí jejich **vytipování**. Zde je důležité oprostit se od sympatií a antipatií i pocitu možného „ohrožení“.

V obecné rovině lze za procesy talent managementu označit:

- odměňování;
- vzdělávání a rozvoj;
- plánování kariéry;
- plánování následnictví ;
- další benefity.

**Vzhledem k omezeným možnostem kariérního růstu v rámci úřadu jsou další aspekty o to důležitější. Vždy je důležité zvážit, který z procesů řízení a motivace talentů je u jednotlivých zaměstnanců-talentů tím žádoucím a to zejména k hierarchii motivačních faktorů, kariérových kotev a v neposlední řadě osobnostního založení.**

### **Systém odměňování**

Vývoj systémů odměňování v rámci personálního managementu ukázal jako vůbec nejhorší možnou variantu sociální smír, tedy rovný přístup (stejnou odměnu) všem. Efektivní systém odměňování by neměl být postaven také pouze na objemu práce a mimořádných úkolech, ale také na „lidské“ stránce.

Jde především o to, jak zaměstnanec:

- přistupuje k seberozvoji;
- přistupuje k rozvoji organizace a jejímu dobrému jménu;
- přistupuje k lidem a to jak uvnitř organizace (kolegům, nadřízeným, podřízeným), tak vně organizace (klientům);
- přistupuje k úkolům (nejen „každodenním“, ale také mimořádným);
- přistupuje ke změně...

**V rámci systému odměňování by měli být talenti dlouhodobě výrazně diferencováni.**

### *Vzdělávání a rozvoj*

Potenciál talentů může a obvykle přesahuje požadavky jejich pozic. To ovšem nesmí znamenat, že nebude kladen důraz na jejich rozvoj. Obecně lze totiž říci, že právě u skupiny talentů je v hierarchii kariérových kotev a motivačních faktorů seberozvoj a neustálý proces učení se na předních pozicích. Nemožnost nebo velmi omezená možnost seberůstu se potom u talentů může stát natolik demotivačním prvkem, že zaměstnání opouštějí.

**V rámci systému rozvoje a vzdělávání by neměly být, vzhledem ke svému potenciálu talenti diskriminováni.**

### *Plánování „kariéry“*

Omezená možnost hierarchického postupu v rámci úřadu nemusí nutně znamenat, že tento proces nemůže být efektivně uplatňován. Nejde totiž pouze o vertikální postup, ale může jít o horizontální „změnu“, tedy například změnu pracovní náplně-agendy tak, aby naplňovala zaměstnancův potenciál, kariérové kotvy a byla pro něj více motivační.

**V rámci plánování kariéry zaměstnanců je dobré s nimi mluvit o možných změnách, které v nejbližších měsících či letech nastanou (např. odchody do důchodu) tak, aby zaměstnanci**

**měli prostor zvážit možnou změnu pozice uvnitř organizace případně se na ni připravit (doplnění odborných vědomostí, postupné získávání dovedností, apod.). O to více to platí u skupiny talentů.**

### *Plánování následnictví*

V rámci managerských odpovědností je často slabou stránkou plánování následnictví (pocit ohrožení, nepřipuštění si, že jednou organizaci opustím apod.). V rámci úřadu ač pouze pro omezenou skupinu zaměstnanců, to může mít obrovský motivační efekt. Opět platí, že o to více u talentů, kteří by takovýto kariérní postup mohli dříve či později hledat vně organizace.

**V rámci procesu plánování následnictví, který by měl být nedílnou součástí managerské odpovědnosti, je zapotřebí dlouhodobě plánovat a ukázat zaměstnancům (ač omezené) možnosti vertikálního postupu.**

### *Další benefity*

Jak už bylo uvedeno na začátku, vzhledem k individualitě potřeb, postojů, motivačních faktorů a kariérových kotev nejen u skupiny talentů, zaměstnanců, ale každého člověka vůbec je důležité důkladně zvážit co, pro toho či ono, je a co není motivací. Čím si jej organizace může dlouhodobě udržet. Co mu může vyjma výše uvedeného nabídnout.

**Pro skupinu talentů může být další motivací jak třeba částečná práce z domova, tak například možnost získání uznání v rámci vykonávané agendy-odbornosti i mimo úřad, napříč jinými úřady, jako lektor, konzultant nebo zahraniční stáž. Měřítkem úspěchu je správně určit a vykomunikovat, co je to pro daného člověka nejdůležitější.**

## Implementace do Strategie řízení lidských zdrojů, vazba na procesní model

V rámci této složky Strategie řízení lidských zdrojů bude **určen mezi vedoucími odborů či oddělení majitel procesu Řízení talentů**. Ten bude podrobně seznámen s problematikou, hlavními principy a postupy a zejména smyslem Talent managementu. **1 x za rok osloví tento majitel procesu zbylé vedoucí odborů a oddělení a v rámci individuálních konzultací jim poskytne podporu při práci s talenty.**

Talent management bude dále 1 x za rok součástí S+H týmu vztahujícího se k rozvoji a vzdělávání zaměstnanců (viz výše).

*Výše uvedené je taktéž součástí procesního modelu.*

## Shrnutí procesů plynoucích z Metodiky rozvoje a vzdělávání

### Rozvojové rozhovory

1 x za rok (leden, únor)

majitel procesu: XY

Cíl: zjištění aktuálních potřeb rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, motivace k rozvoji ze strany vedoucích, možnosti rozvoje, aktualizace a rekapitulace individuálních plánů rozvoje.

### Workshop S+H týmu

1 x za rok (do konce února)

majitel procesu: XY

Cíl: plán rozvoje všech zaměstnanců, plán rozvoje vedoucích zaměstnanců, včetně plánu workshopů S+H týmu, plán talent managementu.

### Vzdělávání S+H týmu

2 x za rok (jaro/podzim)

majitel procesu: XY

Cíl: rozvíjení poznatků z psychologických aspektů a přístupů k řízení zaměstnanců, motivování, rozvoji, posilování týmové spolupráce a efektivní komunikace, upevňování žádoucích hodnot v organizaci a zásad řízení talentů.

### Individuální podpora vedoucím zaměstnancům

1 x za rok

majitel procesu: XY

Cíl: podpora a možnost konzultace v rámci talent managementu.



## Závěr

Rozvoj lidských zdrojů, vzdělávání, učení se a kariéra stejně jako Řízení talentů jsou součástí Strategie řízení lidských zdrojů MěÚ Žďár nad Sázavou a je jim kladena vysoká důležitost. Tajemník MěÚ nejen v rámci těchto složek ŘLZ uplatňuje principy **Leadershipu**, ve kterém jsou kontinuálně rozvíjeni také ostatní vedoucí pracovníci.

Městský úřad Žďár nad Sázavou stále uplatňuje hodnoty, které si stanovil, směřuje k naplňování vize a klíčových strategických pilířů a v rámci personálního managementu chce být i nadále organizací sklízějící uznání a úspěchy.