



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

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

Projekt

„Řízení lidských zdrojů - MěÚ Žďár nad Sázavou“



Komplexní strategie řízení a rozvoje lidských zdrojů a znalostí v MěÚ Žďár nad Sázavou

Operační program:

Prioritní osa:

Oblast podpory:
veřejné správy

Cíl podpory:

Registrační číslo projektu:

OP LZZ Operační program lidské zdroje a zaměstnanost

4.4.a Veřejná správa a veřejné služby

4.4a.1 Posilování institucionální kapacity a efektivnosti

Konvergence

CZ.1.04/4.1.01/57.00084

MVS Projekt, s.r.o., září 2012

Obsah

| | |
|---|----|
| Vize | 4 |
| Kontext vize | 5 |
| Strategická vize | 5 |
| Hlavní hodnoty MěÚ Žďár nad Sázavou | 5 |
| Místo vize a strategie ŘLZ v systému řízení | 8 |
| Složky systému ŘLZ | 9 |
| Kompetenční model | 10 |
| Kompetenční model - metodika, proces, KPI | 12 |
| Kompetenční model - cíle, měřítka BSC | 12 |
| Analýza rolí a pozic | 13 |
| Analýza rolí a pozic- metodika, proces, KPI, BSC | 13 |
| Plánování potřeby pracovníků | 14 |
| Plánování potřeby pracovníků - metodika, proces, KPI, BSC | 14 |
| Plánování potřeby pracovníků - cíle | 14 |
| Výběr zaměstnanců | 15 |
| Výběr zaměstnanců - metodika, proces, KPI, BSC | 15 |
| Výběr zaměstnanců - cíle | 15 |
| Udržení a rozvoj klíčových, aktivních, spolehlivých zaměstnanců a zaměstnanců s vyšším potenciálem než vyžaduje stávající pozice | 16 |
| Udržení zaměstnanců - metodika, proces, KPI, BSC | 16 |
| Udržení zaměstnanců - cíle | 16 |
| Vyšší flexibilita a adaptabilita stávajících lidí | 18 |
| Vytváření a udržování dobrého jména - atraktivní zaměstnavatel | 19 |
| Dobré jméno zaměstnavatele - metodika, proces, KPI, BSC | 19 |
| Dobré jméno zaměstnavatele - cíle | 19 |
| Adaptace zaměstnanců | 20 |
| Adaptace zaměstnanců - metodika, proces, KPI, BSC | 20 |
| Adaptace zaměstnanců - cíle | 20 |
| Uvolňování a odchody zaměstnanců | 21 |
| Odchody zaměstnanců - metodika, proces, KPI, BSC | 21 |
| Odchody zaměstnanců - cíle | 21 |
| Rozvoj lidských zdrojů, vzdělávání, učení se, kariéra | 23 |
| Rozvoj lidských zdrojů - metodika, proces, KPI, BSC | 23 |
| Rozvoj lidských zdrojů - cíle..... | 23 |
| Řízení znalostí | 24 |
| Řízení znalostí - metodika, proces, KPI, BSC..... | 24 |
| Řízení znalostí - cíle | 25 |

| | |
|---|-----------|
| Vztahy se zaměstnanci - participace zaměstnanců | 26 |
| Participace zaměstnanců - metodika, proces, KPI, BSC..... | 26 |
| Participace zaměstnanců - cíle | 26 |
| Řízení pracovního výkonu, hodnocení a zpětná vazba | 27 |
| Hodnocení zaměstnanců - metodika, proces, KPI, BSC..... | 27 |
| Hodnocení zaměstnanců - cíle | 27 |
| Odměňování pracovníků | 28 |
| Odměňování zaměstnanců - metodika, proces, KPI, BSC | 28 |
| Odměňování zaměstnanců - cíle | 28 |
| BOZP a ochrana zdraví | 29 |
| BOZP a ochrana zdraví - metodika, proces, KPI, BSC..... | 29 |
| BOZP a ochrana zdraví - cíle..... | 29 |
| Hlavní měřítka a KPI | 30 |
| Městský úřad Žďár nad Sázavou chce být vyhledávaným, oceňovaným a perspektivním zaměstnavatelem v oblasti veřejné správy..... | 30 |
| Chceme zaměstnance kvalifikované, odpovědné, proaktivní a orientované na potřeby klientů. | 30 |
| Rozvíjíme, vzděláváme, motivujeme zaměstnance, klademe důraz na hodnocení výsledků, zpětnou vazbu a umožňujeme zaměstnancům podílet se na rozvoji organizace a poskytovaných služeb. | 30 |
| Přehled hlavních cílů | 31 |
| Přehled dílčích cílů..... | 33 |
| Přehled souvisejících procesů | 36 |
| Příloha - popisy procesů včetně perspektiv Balanced Scorecard a KPI..... | 38 |

**Městský úřad Žďár nad Sázavou chce být
vyhledávaným, oceňovaným a perspektivním
zaměstnavatelem v oblasti veřejné správy.**

Chceme zaměstnance kvalifikované, odpovědné,
proaktivní a orientované na potřeby klientů.

Rozvíjíme, vzděláváme, motivujeme zaměstnance,
klademe důraz na hodnocení výsledků, zpětnou vazbu a
umožňujeme zaměstnancům podílet se na rozvoji
organizace a poskytovaných služeb.

Kontext vize

Naše vize v oblasti řízení lidských zdrojů vyrůstá z poslání a strategie městského úřadu a hodnot, které prostřednictvím kompetenčního modelu promítáme do hodnocení, rozvoje a výběru zaměstnanců.

Strategická vize

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.

Tři strategické pilíře MěÚ Žďár nad Sázavou

- 1 *Profesionálně obsloužený klient v uživatelsky příjemném prostředí*
 - 1.1 • zkvalitňujeme služby a zlepšujeme uživatelské prostředí
 - 1.2 • pravidelně zjišťujeme potřeby a názory našich klientů
 - 1.3 • zlepšujeme komunikaci se všemi našimi partnery a prezentaci naší práce
 - 1.4 • zastupujeme veřejný zájem, postupujeme dle zákonů ČR a rozhodujeme v souladu s principy nestrannosti a rovných příležitostí
- 2 *Zaměstnanec jako motivovaný profesionál*
 - 2.3 • motivujeme a vzděláváme naše zaměstnance
 - 2.4 • pravidelně zjišťujeme potřeby a názory našich zaměstnanců
 - 2.5 • zlepšujeme interní komunikaci a spolupráci
- 3 *Efektivní úřad usilující o zvyšování kvality*
 - 3.1 • zvyšujeme kvalitu a efektivitu servisu pro samosprávu města
 - 3.2 • zvyšujeme kvalitu a efektivitu provozu úřadu
 - 3.3 • porovnáváme naši efektivitu a hospodárnost s dalšími městskými úřady

Hlavní hodnoty MěÚ Žďár nad Sázavou

Trvalý příspěvek

Potřeba přispívat k něčemu co nás přesahuje (v čase, prostřednictvím naplňování vizí a cílů).

- usilujeme o to, aby dosažené cíle byly výsledkem společného úsilí nás všech, měly trvalou hodnotu a byly přínosem pro zákazníky, městský úřad i každého zaměstnance (pocit, že něčeho bylo dosaženo),
- myslíme dopředu, vidíme dopředu a víme, kam směřujeme,
- společně pracujeme na vizích a cílech městského úřadu, každý má vědět, čím přispívá k jejich naplnění,
- je pro nás důležité usilovat o soulad vizí a cílů organizace s profesním rozvojem každého zaměstnance,

- usilujeme o soulad (vzájemné pochopení) vizí a cílů městského úřadu a všech cílových skupin našich klientů,
- k věcem, které děláme, přistupujeme tvůrčím a inovativním způsobem, zkoušíme nové nápady, přemýšlíme nad rámcem osvědčeného, podporujeme iniciativu všech zaměstnanců a změny vnímáme jako příležitosti, nikoli jako hrozby,
- na cestě k cílům a vizím se zaměřujeme na kvalitu a efektivitu ve všem co děláme, odstraňujeme nadbytečné formality a byrokratické překážky, kdykoli je to možné,
- vyvíjíme plné nasazení, abychom ze sebe vydali to nejlepší.

Odpovědnost

Soulad slov a činů, závazků a výsledků, slíbeného a udělaného.

- každý zaměstnanec je jedinečnou osobností odpovědnou za své činy, vlastní růst a rozvoj,
- ctíme odpovědnost ve vztazích s druhými lidmi,
- jsme odpovědní ve vztahu ke svěřeným úkolům a k městskému úřadu jako celku,
- uvědomujeme si odpovědnost manažerů vůči organizaci a zaměstnancům,
- odpovědnost každého zaměstnance ve vztahu ke všem cílovým skupinám externích i interních klientů je klíčovým předpokladem pro kvalitu služeb, vzájemnou důvěru a porozumění,
- dodržujeme pravidla a normy, bereme na sebe odpovědnost za vlastní chyby a dokážeme se postavit za názory a lidi.

Vztahy

Vyjádřené hodnotami jako jsou čestnost, zdvořilost, zájem o lidi a přátelství. Klíčovým slovem ve zdravých a vyvážených vztazích je pro nás komunikace.

- otevřeně, vyváženě a korektně komunikujeme s druhými lidmi (se zákazníky, zaměstnanci, spolupracovníky),
- respektujeme odlišnosti mezi lidmi a dokážeme je využít k vzájemnému obohacení a vytvoření nejlepšího řešení,
- městský úřad pravidelně komunikuje se všemi cílovými skupinami klientů,
- management úřadu pravidelně komunikuje se všemi zaměstnanci,
- zajímáme se o názory druhých a podporujeme dialog, bouráme externí i interní bariéry v komunikaci,
- podporujeme týmovou spolupráci zaměstnanců napříč organizační strukturou městského úřadu.

Spravedlnost a rovnost příležitostí

- uplatňujeme principy nestrannosti, spravedlnosti a rovných příležitostí ke všem cílovým skupinám klientů,
- uplatňujeme principy nestrannosti, spravedlnosti a rovných příležitostí ke všem zaměstnancům,
- umožňujeme všem zájemcům, kdykoli je to možné, zapojení do řešení řady otázek prostřednictvím konzultací a týmové práce zaměstnanců,
- uplatňujeme principy nestrannosti, spravedlnosti a rovných příležitostí při odměňování, hodnocení a rozvoji zaměstnanců,
- máme na mysli prospěšnost všech zainteresovaných, prospěch, který přinášíme klientům, organizaci, spolupracovníkům a sami sobě.

Kompetence - způsobilosti

- prostřednictvím kompetenčního modelu, systému hodnocení a rozvoje zaměstnanců neustále ověřujeme a rozvíjíme klíčové způsobilosti všech zaměstnanců (odborné, komunikační, ve vztahu k zákazníkům, manažerské apod.),
- zjišťujeme vzdělávací potřeby zaměstnanců ve vztahu ke klíčovým kompetencím a plánujeme jejich naplňování,
- městský úřad aktivně využívá všech vhodných příležitostí k rozvoji kompetencí zaměstnanců, současně je osobní rozvoj odpovědností každého z nás,
- sdílíme s ostatními znalosti a informace v systému řízení znalostí.

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.





Kompetenční model

Hlavní cíl 1 Uplatňovat kompetenční modely jako jeden z hlavních nástrojů výběru, hodnocení, řízení a rozvoje všech zaměstnanců.

Kompetenční model je pro nás hlavním nástrojem, kterým propojujeme hodnoty našeho úřadu s vizí a strategií, s hodnocením pracovníků, s rozvojem zaměstnanců a výběrem nových kolegů. Kompetenční model respektuje klíčové hodnoty MěÚ Žďár nad Sázavou.

Pomocí kompetenčního modelu:

- vybíráme nové zaměstnance,
- hodnotíme stávající pracovníky a vedoucí zaměstnance,
- plánujeme individuální rozvoj každého zaměstnance.

| Hodnota trvalého přispěvku | |
|----------------------------|--|
| 1 | Kompetence proaktivity |
| | Předjímá události související s pracovní činností (aktivně řeší problémy, které nastaly, ale i ty, které teprve nastanou) |
| | Projevuje schopnost vyvíjet a přijímat nezvyklá a nová řešení, přináší nové myšlenky |
| | Aktivně přistupuje ke změnám na městském úřadě (také k zákonům, nařízením) |
| | Zajímá se o dobré praxe z jiných městských úřadů |
| | Podává náměty vedoucí ke zlepšení prostředí pro pracovníky i pro klienty, přichází s novými náměty na zlepšení svěřeného úseku ve vztahu ke strategickým cílům městského úřadu |
| | Zapojuje se do projektových a pracovních týmů a aktivně v nich pracuje |
| 2 | Kompetence výkonnosti a efektivity |
| | Má „tah na branku“ |
| | Je samostatný(á) v míře odpovídající pracovnímu zařazení, v požadované míře řeší samostatně problémy |
| | Projevuje cílevědomost, nasazení a vytrvalost při plnění běžných i dlouhodobých nebo složitých (obtížných) úkolů |
| | Pracuje kvalitně a současně usiluje o co nejvyšší efektivitu. Věnuje pozornost vlastní efektivitě i efektivitě procesů (náklady, čas, zdroje, duplicity, odbourání zbytečné byrokracie) a efektivně využívá informační technologie |
| | V zátěžových a stresových situacích projevuje rozvahu a tyto situace řeší efektivně. |
| 3 | Strategické kompetence |
| | Strategicky plánuje, myslí, koná i řídí |
| | Průběžně analyzuje relevantní informace a současně se dokáže rozhodnout intuitivně při nedostatku |
| | Usiluje o soulad a pochopení vizí a cílů organizace s profesním rozvojem každého zaměstnance |
| | Seznamuje podřízené se stavem naplňování vizí a povzbuzuje je k plnění úkolů z nich vyplývajících |
| | Hodnota odpovědnosti |
| 4 | Kompetence odpovědnosti k práci, úkolům a organizaci |
| | Odpovědně přistupuje k úkolům |
| | Plní sliby, termíny i dohody |
| | Dodržuje pravidla a normy (formální i neformální) |
| | V rámci pracovních úkolů usiluje o dobré jméno městského úřadu |
| 5 | Kompetence odpovědnosti vůči lidem |
| | Projevuje a vytváří důvěru a respekt k organizaci, kolegům a vedení |
| | Je odpovědný vůči klientům (externím i interním) ve všech stránkách vztahu se zákazníkem (sliby, termíny, dohody, individuální přístup, vyvážená komunikace, vstřícnost) |
| | Je odpovědný vůči kolegům ve všech stránkách vztahů mezi lidmi |
| 6 | Kompetence manažerské odpovědnosti |
| | Je odpovědným manažerem ve všech aspektech vedení lidí (motivuje, hodnotí, koučuje, přenáší informace, kontroluje, atd.) |
| | Přijímá odpovědnost za výsledky řízení každého zaměstnance i celého týmu |

| | |
|----------|--|
| | Hodnota vztahů |
| 7 | Týmové kompetence a kompetence komunikace |
| | Projevuje respekt k druhým lidem (klientům i kolegům) |
| | Je dobrým a platným členem týmu, umí naslouchat, umí projevit svůj názor, dokáže ocenit přínosy a nápady druhých, postaví se za týmové řešení, dokáže zvládnout konflikty a smysluplně jich využít |
| | Komunikuje jednoduchým, stručným a konzistentním způsobem s uplatněním faktů a racionálních argumentů |
| | Projevuje aktivně své názory, náměty a myšlenky v průzkumech, v týmech, na poradách apod. a v kontaktu se svým nadřízeným |
| | Dělí se o získané informace, znalosti a zkušenosti s ostatními zaměstnanci |
| | Průběžně informuje zaměstnance o důležitých informacích týkajících se městského úřadu, projednává s nimi koncepční otázky a podněty ke zlepšení procesů, prostředí i služeb |
| | Porady vede věcně i obsahově správně, každá porada má jasné cíle, obsah, program a závěry |
| | Dává prostor podřízeným pro diskuzi, otevřenou výměnu informací a názorů |
| | Podporuje týmovou spolupráci, sleduje (vnímá) a ovlivňuje atmosféru v týmu (aktivně a efektivně reaguje na možné konflikty v týmu, a to i hrozící) |
| 8 | Kompetence zájmu a empatie |
| | Zajímá se o potřeby a názory klientů (externích i interních), aktivně s výsledky pracuje a průběžně zlepšuje služby, které zajišťuje |
| | Zajímá se o potřeby a názory kolegů, usiluje o udržení nebo zlepšování vztahů s druhými lidmi (kolegy) |
| | Průběžně zajišťuje zpětnou vazbu k práci městského úřadu, odboru nebo oddělení (dotazníky, průzkumy zájmů a potřeb externích i interních klientů, dotazovny apod.), s výsledky aktivně pracuje a přijímá opatření ke zlepšování služeb a vzájemných vztahů |
| | Zajímá se o potřeby a názory zaměstnanců a podřízených, aktivně s výsledky pracuje |
| | Sleduje, hodnotí a rozvíjí komunikační dovednosti, podporuje otevřenou komunikaci |
| | Sleduje, hodnotí a ovlivňuje vztahy mezi zaměstnanci a ke klientům |
| | |
| | Hodnota spravedlnosti a rovnosti příležitosti |
| 9 | Kompetence uplatňování spravedlnosti a rovnosti příležitosti |
| | Uplatňuje principy nestrannosti, spravedlnosti a rovných příležitosti při kontaktu se zákazníky |
| | Uplatňuje principy nestrannosti, spravedlnosti a rovných příležitosti při vedení, odměňování, hodnocení a rozvoji zaměstnanců |
| | |
| | Hodnota klíčových kompetencí |
| # | Rozvojové kompetence |
| | Uvědomuje si vlastní nedostatky a přednosti, dokáže je definovat |
| | Pracuje na vlastním rozvoji, stanovuje si rozvojové cíle |
| | Usiluje o rozvoj organizace, sebe i svých kolegů |
| # | Rozvojové manažerské kompetence |
| | Je příkladem (lídrem, vůdcem) svým podřízeným, vede lidi příkladem |
| | Průběžně se učí, zlepšuje a rozvíjí své manažerské dovednosti i systém řízení městského úřadu |
| | Vytváří, používá a rozvíjí systém hodnocení a rozvoje zaměstnanců. Výsledky a poznatky přenáší do kompetenčního modelu a systému hodnocení. |
| | Provádí motivačně hodnotící rozhovory s cílem zjistit rozvojové potřeby zaměstnanců, které jsou v souladu s cíli organizace, efektivně a především individuálně plánuje, hodnotí a schvaluje plán odborného vzdělávání zaměstnance |
| | Provádí motivačně hodnotící rozhovory s cílem zajistit naplnění vize a strategických pilířů městského úřadu konkrétními, specifickými, vzájemně akceptovanými, splnitelnými a termínovanými úkoly u každého zaměstnance |

Pozn.: modře jsou podbarveny specifické manažerské kompetence

[Příloha 1 Viz příloha Metodika strategie hodnoceni.pdf](#)

Kompetenční model - cíle, měřítka BSC

Cíl 1 Aktualizovat kompetenční model, Z: TAJ + PERS + VO, T: 2. pol. 2012 / KPI: model stručnější min. o 10 % položek; doplněny chybějící kompetence; dosažena úplná shoda 80 % vedoucích odborů

Cíl 2 Rozpracovat kompetenční model specificky pro každou pracovní pozici, propojit s funkčními náplněmi, ve vazbě na výběr zaměstnanců navrhnout vhodné formy diagnostiky uchazečů a hlavní oblasti rozvoje zaměstnance na dané pozici, zvážit možnost financování z další výzvy ESF ČR, OP LZZ, Z: TAJ + PERS + PM + VO, T: dle termínu výzvy, jinak 2013 - 2014 / KPI: kompetenční model zpracován pro každou pozici, projednán se zaměstnanci, dosažena shoda u 70 % zaměstnanců, určeny postupy pro aktualizace a odpovědnost, popsán proces

Analýza rolí a pozic

Hlavní cíl 2 Cílem analýzy rolí a pozic je, aby každá pracovní pozice byla efektivně analyzována a popsána: a) funkční náplní, b) specifickým kompetenčním modelem, c) metodami diagnostiky pro výběr uchazečů, d) doporučenými oblastmi rozvoje zaměstnanců na dané pozici.

Analýza rolí a pozic- metodika, proces, KPI, BSC

Proces bude nastaven v rámci plnění cíle 1.

[Proces 1 Analýza rolí a pozic](#)

Plánování potřeby pracovníků

Hlavní cíl 3 Cílem plánování je proaktivní plánování potřeby zaměstnanců a včasné spuštění souvisejících procesů

Personální politika městského úřadu v oblasti plánování lidských zdrojů je závislá na externích vlivech, které nelze dlouhodobě předvídat (nová legislativa, změny kompetencí ve veřejné správě). Nelze předpokládat extenzivní navyšování ani snižování počtu zaměstnanců. Z těchto důvodů nebudeme investovat zdroje do systematické přípravy budoucích absolventů středních a vysokých škol. V rámci společenské odpovědnosti městského úřadu však budeme v rámci provozních možností vycházet vstříc požadavkům na absolventské praxe, studijní praxe a realizaci diplomových prací.

Pokud by byla v budoucnu připravována legislativa se zásadním dopadem na počty zaměstnanců, budeme:

- a) monitorovat stav příprav a včas připravovat variantní plány v oblasti ŘLZ,
- b) lobovat u zákonodárců tak, aby změny byly dostatečně připravené s ohledem na čas a schopnost absorbovat dopady změn,
- c) včas informovat zaměstnance o připravovaných změnách.

Plánování budoucí potřeby zaměstnanců systematicky realizujeme v případě očekávaných odchodů do penze a nástupů na mateřskou dovolenou:

- a) usnadněním odchodu do penze a na mateřskou dovolenou (včasné vyřízení formalit),
- b) v předstihu min. 6 měsíců u MD a 1 roku u odchodů do penze plánujeme a organizujeme výběrové řízení na uvolněnou pozici, spouštíme související procesy,
- c) v rámci systému knowledge managementu, uvolňování a odchodů zaměstnanců a adaptačního procesu zajišťujeme plynulé a komplexní zapracování nových zaměstnanců (viz samostatné procesy ŘLZ).

Plánování potřeby pracovníků - metodika, proces, KPI, BSC

[Proces 2 Plánování potřeby pracovníků - legislativní změny](#)

[Proces 3 Plánování potřeby pracovníků - odchody do penze a na mateřskou dovolenou](#)

Plánování potřeby pracovníků - cíle

Cíl 3 Dodržovat metriky: v předstihu min. 6 měsíců u MD a 1 roku u odchodů do penze plánujeme a organizujeme výběrové řízení na uvolněnou pozici, spouštíme související procesy ve 100% případech.

Výběr zaměstnanců

Hlavní cíl 4 Cílem procesů výběru pracovníků je vybírat správné (nejlepší) uchazeče na konkrétní pracovní pozice v souladu s hodnotami městského úřadu, strategickým směřováním, kulturou organizace a požadavky profese.

Při obsazování pracovních pozic dáváme příležitost zejména stávajícím zaměstnancům v rámci růstu a rozvoje kariéry, současně ale postupujeme v souladu s povinností vypisovat výběrová řízení.

Výběrová řízení jsou vždy otevřená, transparentní a vybíráme nejlepší uchazeče pro dané pozice bez diskriminujících omezení a bez ohledu na to, zda se jedná o nové nebo stávající zaměstnance.

Při výběrových řízeních budeme aplikovat prvky Assessment Centre (diagnostika potenciálu, ověření odborných znalostí a dovedností, ověření potenciálu behaviorálním pohovorem nebo v modelových situacích).

Při výběru zaměstnanců vycházíme z funkční náplně, kompetenčního modelu a doporučených metod diagnostiky pro danou pozici.

Výběr zaměstnanců - metodika, proces, KPI, BSC

Proces 4 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců - cíle

Cíl 4 Naučit se využívat metodu Assessment Centre, základní metody diagnostiky potenciálu uchazečů a podrobně nastavit proces výběrových řízení formou Assessment Centre, zvážit možnost financování z další výzvy ESF ČR, OP LZZ, Z: TAJ + PERS + PM + VO, T: dle termínu výzvy, jinak 2013 - 2014 / KPI: TAJ + PERS + VO disponují potřebnými znalostmi a dovednostmi (test), je zpracován a popsán proces, který je součástí interních směrnic a postupů, 90 % pozic je obsazováno na základě Assessment Centre.

Udržení a rozvoj klíčových, aktivních, spolehlivých zaměstnanců a zaměstnanců s vyšším potenciálem než vyžaduje stávající pozice

Hlavní cíl 5 Cílem více oblastí strategie řízení lidských zdrojů je udržet stabilní prostředí, zkušenosti, znalosti a dovednosti zaměstnanců a neustále rozvíjet možnosti uplatnění potenciálu a kompetencí pracovníků včetně těch s vyšším zájmem o rozvoj a růst nebo vyšším potenciálem než vyžaduje stávající pozice

Městský úřad je organizací charakteristickou nízkou mírou fluktuace zaměstnance a stabilním prostředím.

- Riziko ztráty klíčových znalostí a zkušeností řešíme v rámci systému řízení znalostí (viz samostatná kapitola).
- Udržení spolehlivých a klíčových zaměstnanců zajišťujeme motivačně hodnotícími rozhovory a systémem odměňování, kterým podporujeme samostatnost, spolehlivost a aktivitu zaměstnanců ve vazbě na strategii městského úřadu (viz samostatná kapitola).
- Rozvoj všech zaměstnanců bez rozdílu zajišťujeme v rámci individuálního plánování (viz samostatná kapitola) v rámci motivačně hodnotících rozhovorů a ve vazbě na kompetenční model.
- Zaměstnancům, kteří mají zvýšený zájem o seberozvoj, růst a ovlivňování procesů napříč organizační strukturou a s vyšším potenciálem poskytujeme nadstandardní možnosti rozvoje, je-li v souladu se strategickými prioritami městského úřadu. Jedním z nástrojů, který chceme v budoucnu uplatňovat je individuální plánování rozvoje vybraných zaměstnanců formou Development Centre (rozvojových center).
- Do rozvojových center budou zařazeni také zástupci vedoucích odborů a oddělení, kterým bude následně v rámci rozvojového programu zajištěno vzdělávání v praktických manažerských kompetencích.
- Se zaměstnanci s potenciálem a zájmem o seberozvoj a kariérní růst bude zpracován kariérový plán, v němž bude specifikováno uplatnění v rámci horizontálního růstu kariéry:
 - zastupování na jiných odborech (extenze znalostí a dovedností včetně uplatnění),
 - přijetí a rozvoj role mentora a kouče v rámci adaptačního procesu,
 - přijetí a rozvoj role interního konzultanta ve specificky odborných oblastech,
 - zařazení do některého z týmů, které pracují na zlepšování služeb a procesů,
 - případně příprava na změnu pozice / pracovního zařazení.

Udržení zaměstnanců - metodika, proces, KPI, BSC

Proces 5 Udržení zaměstnanců

Udržení zaměstnanců - cíle

Cíl 5 Naučit se využívat metodu Development Centre, základní metody diagnostiky rozvoje potenciálu vybraných zaměstnanců, pilotně implementovat, vybrat správné zaměstnance do

rozvojových programů a podrobně nastavit proces Development Centre, zpracovat kariérní plány a plány rozvoje zvážit možnost financování z další výzvy ESF ČR, OP LZZ, Z: TAJ + PERS + PM + VO, T: dle termínu výzvy, jinak 2013 - 2015 / KPI: TAJ + PERS + VO disponují potřebnými znalostmi a dovednostmi (test), je zpracován a popsán proces, který je součástí interních směrnic a postupů, 30 individuálních rozvojových plánů v rámci rozvojového programu zaměstnanců zařazených do rozvojových center.

Cíl 6 Zajistit a naplánovat pro zástupce vedoucích odborů a oddělení rozvoj manažerských kompetencí, Z: TAJ + PERS, T: realizace včetně vzdělávání do 2014

Vyšší flexibilita a adaptabilita stávajících lidí

Viz oblast řízení znalostí (nastavení zastupování napříč organizační strukturou) a oblast rozvoje a vzdělávání.

Vytváření a udržování dobrého jména - atraktivní zaměstnavatel

Hlavní cíl 6 Cílem řady strategických aktivit městského úřadu je aktivně vytvářet a udržovat dobré jméno také ve smyslu atraktivního zaměstnavatele v regionu.

Dobré jméno městského úřadu jako atraktivního zaměstnavatele je výslednicí spolupůsobení řady faktorů. Tvoří je:

- kultura organizace (ovlivňujeme participací zaměstnanců, kompetenčním modelem, pravidly a normami, komunikací, každodenním řízením atd.),
- spokojenost, názory a potřeby stávajících zaměstnanců (zjišťujeme v rámci realizace strategie městského úřadu a reagujeme na zjištění),
- pověst městského úřadu mezi klienty, občany, zastupiteli - cílovými skupinami (zlepšujeme v rámci realizace strategie městského úřadu),
- praktická realizace této strategie ŘLZ,
- otevřená, transparentní výběrová řízení - vybíráme nejlepší uchazeče,
- rozvoj a vzdělávání zaměstnanců.

Prakticky budeme prezentovat úřad a jeho přístupy k řízení lidí:

- zveřejněním stručné verze strategie městského úřadu a strategie ŘLZ v prostorech úřadu,
- zveřejněním stručné verze strategie ŘLZ na www stránkách,
- prezentací strategie ŘLZ všem zaměstnancům na setkáních a poradách,
- prezentací vize ŘLZ v inzerci v rámci výběrových řízení.

Dobré jméno zaměstnavatele - metodika, proces, KPI, BSC

Proces 6 Udržování a aktualizace strategie ŘLZ, dobré jméno zaměstnavatele

Dobré jméno zaměstnavatele - cíle

Cíl 7 Zveřejnit stručnou verzi strategie ŘLZ v prostorech úřadu, Z: I+E tým, T: listopad 2012, vždy po aktualizaci

Cíl 8 Zveřejnit stručnou verzi strategie ŘLZ na www stránkách, Z: VO IT, T: říjen 2012, vždy po aktualizaci

Cíl 9 Diskutovat strategii ŘLZ se zaměstnanci v rámci porad odborů a oddělení - náměty přenést na jednání S týmu, zapracovat změny, znovu na poradách informovat o změnách Z: VO, T: říjen - listopad 2012, vždy po aktualizaci / KPI: Plnění všech KPI v rámci strategie ŘLZ - úspěšnost 90% (červen), Počet porad se zápisem 15 (červen), 15 (září)

Cíl 10 Prezentovat vizi ŘLZ v inzerci v rámci výběrových řízení, Z: PERS, T: průběžně

Adaptace zaměstnanců

Hlavní cíl 7 Cílem adaptačního procesu je komplexní začlenění a orientace nového zaměstnance. Týká se nově přijímaných zaměstnanců, v omezeném rozsahu (dáno individuálním plánem adaptačního procesu) zaměstnanců nastupujících po dlouhodobé nepřítomnosti.

Dílčí cíle:

- Realizace formálních procedur (hesla, karty, přístupy, kódy atd.)
- Zvládnutí veškerých odborných aspektů práce - odborné zaučení
- Seznámení se strukturou organizace, interními normami a směrnicemi
- Úvodní rozhovor uvolněnými zastupiteli a tajemníkem
- Úvodní seznámení s vedoucími odborů a oddělení
- Seznámení s pracovišti a kolegy - obecné
- Stáže na spolupracujících odborech
- Naplňování odborného vzdělávání - ZOZ, navazující kurzy, plán rozvoje měkkých dovedností
- Seznámení se Standardy zákaznické orientace
- Seznámení se strategií a hodnotami městského úřadu
- Seznámení se strategií ŘLZ, kompetenčním modelem a systémem hodnocení, odměňování a rozvoje
- Využití nezávislého pohledu nových zaměstnanců na organizaci - odbourávání překážek, zlepšování interních procesů a zákaznické orientace

Adaptace zaměstnanců - metodika, proces, KPI, BSC

Proces 7 Adaptace zaměstnanců

Adaptace zaměstnanců - cíle

Cíl 11 Všechny nové nástupy od října 2012 realizovat dle popisu procesu adaptace, Z: TAJ + PERS + VO, T: říjen 2012 / KPI: Zpracovaný plán adaptace ano/ne, 90% plánu splněno v termínu 90%, Pocitové hodnocení zaměstnance - nakolik se cítíte začleněn, orientován na stupnici 0 -100% 70%, Hodnocení VO - úspěšnost adaptačního procesu 0 - 100% 80%, Hodnocení PERS - úspěšnost adaptačního procesu 0 - 100% 80%, Hodnocení MENTORA - úspěšnost adaptačního procesu 0 - 100% 80%, Hodnocení TAJ - úspěšnost adaptačního procesu 0 - 100% 80%, Všechny nové nástupy od října 2012 realizovat dle popisu procesu adaptace 100%

Cíl 12 Vybrat a zaškolit mentory v rámci DC (ESF OP LZZ - navazující projekt).

Cíl 13 Zpracovat formulář + vzor plánu adaptačního procesu obsahující všechny body dle specifikace procesu výše, Z: PERS, T: září 2012

Cíl 14 Uložit interní dokumenty na vzdělávacím portálu, Z: VO IT, T: září 2012

Cíl 15 Zpracovat jednoduché hodnocení úspěšnosti adaptačního procesu - zaměstnanec, VO, PERS, MENTOR, TAJ na škále 0 - 100%, Z: PERS, T: září 2012

Uvolňování a odchody zaměstnanců

Hlavní cíl 8 Cílem pravidel a podpory při uvolňování a odchodech zaměstnanců je: a) využití zkušeností odcházejících zaměstnanců, b) v návaznosti na proces adaptace zajistit zaučení nového pracovníka, c) analyzovat příčiny a důvody odchodu zaměstnance, d) podpořit zaměstnance při hledání nového pracovního uplatnění pokud by nastala situace snižování pracovních míst z organizačních důvodů.

V rámci uvolňování a odchodů zaměstnanců využíváme nebo budeme využívat následující nástroje:

- vyplacení jednorázové odměny při odchodu do penze,
- podrobný rozhovor s tajemníkem městského úřadu nebo personalistou (identifikace a popsání příčin odchodu, využití kritičtějšího pohledu odcházejícího pracovníka ke zlepšování řízení, služeb a procesů),
- rozhovor s vedoucím odboru, tajemníkem nebo personalistou v rámci systému řízení znalostí (záznam kritických událostí a klíčových zkušeností),
- stanovení cílů a motivační složky odcházejícímu zaměstnanci za úspěšnou adaptaci pracovníka (naplnění vybraných cílů adaptace), který nastupuje na jeho místo (včasnost nastartování procesu řeší proces č. 3),
- v případě potřeby, dohoda o DPP poradenství novému zaměstnanci do doby úplného zapracování,
- v případě organizačních změn zajistíme odcházejícím zaměstnancům:
 - individuální profesní poradenství,
 - spolupráci s konzultantem za účelem identifikace potenciálu - lepší uplatnění na trhu práce,
 - pomoc při zpracování motivačních dopisů, životopisů,
 - pomůžeme s nabídkou silných stránek pracovníka personálním agenturám a portálům,
 - poskytneme individuální poradenskou podporu.
- jednou ročně zveme bývalé zaměstnance na společenské setkání s kolegy,
- při potřebě zajištění nárazových činností přednostně oslovujeme bývalé zaměstnance s nabídkou práce na DPP nebo DPČ,
- jednou ročně oslovujeme dotazníkovým šetřením bývalé zaměstnance (mapování dobrého jména a názorů na fungování městského úřadu), v případě zájmu absolvujeme polostandardizované rozhovory.

Odchody zaměstnanců - metodika, proces, KPI, BSC

Proces 8 Odchody zaměstnanců

Odchody zaměstnanců - cíle

Cíl 16 Všechny odchody od října 2012 realizovat dle popisu procesu, průběžně realizovat dotazníková šetření a setkání bývalých zaměstnanců, Z: PERS, TAJ, VO, T: průběžně od října 2012 KPI: Všechny odchody od října 2012 realizovat dle popisu procesu adaptace 100%, 1 x ročně setkání s bývalými zaměstnanci ano/ne/počet, 1 x ročně dotazníkové šetření mezi bývalými zaměstnanci - vytvořit dotazníky, pokaždé aktualizovat ano/ne/počet, Pocitové hodnocení zaměstnance - nakolik jste se při odchodu cítil komfortně a důstojně, nakolik organizace využila Vašich zkušeností, jste ochoten s námi v budoucnu v případě potřeby spolupracovat apod. na stupnici 0 -100% - 75%

Cíl 17 V roce 2012 realizovat dotazníkové šetření případně rozhovory s bývalými zaměstnanci, Z: TAJ, PERS, T: do prosince 2012

Rozvoj lidských zdrojů, vzdělávání, učení se, kariéra

Hlavní cíl 9 Cílem oblasti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců je neustálé, celoživotní vzdělávání a růst v souladu s potřebami městského úřadu, potenciálem a aspiracemi zaměstnanců.

Řízení kariéry a speciální programy rozvoje viz kapitola Udržení a rozvoj klíčových, aktivních, spolehlivých zaměstnanců a zaměstnanců s vyšším potenciálem než vyžaduje stávající pozice.

Hlavním nástrojem pro definování příležitostí rozvoje a vzdělávání zaměstnanců jsou:

- nové požadavky na odbornost a specializaci vyplývající z výkonu přenesené a samostatné působnosti, legislativy a předpisů,
- požadavky stanovené zvláštními předpisy (např. zákon o úřednících ÚSC),
- sebehodnocení a hodnocení dle kompetenčních modelů pracovních pozic,
- analýzy a evaluace vzdělávacích potřeb,
- motivačně hodnotící rozhovory (viz kapitola řízení pracovního výkonu, hodnocení a zpětná vazba),
- zpracované a aktualizované individuální plány rozvoje všech zaměstnanců,
- zpracované a aktualizované individuální plány rozvoje manažerů, příprava a vzdělávání, supervize.

Rozvoj lidských zdrojů - metodika, proces, KPI, BSC

Proces 9 Rozvoj lidských zdrojů

Rozvoj lidských zdrojů - cíle

Cíl 18 Vytvoření metodiky pro tvorbu individuálních plánů rozvoje, vzdělávání vedoucích odborů i zaměstnanců v této oblasti, individuální podpora a supervize vedoucích, zvážit možnost financování z další výzvy ESF ČR, OP LZZ, Z: TAJ + PERS + PM + VO, T: dle termínu výzvy, jinak 2013 - 2015 / KPI: individuální plán rozvoje zpracován pro každou pozici (116 pozic), projednán se zaměstnanci, dosažena shoda u 70 % zaměstnanců, určeny postupy pro aktualizace a odpovědnost, popsán proces

Řízení znalostí

Hlavní cíl 10 Cílem systému řízení znalostí je cílená a nepřetržitá výměna klíčových zkušeností a eliminace ztráty těchto zkušeností v případě odchodů nebo dlouhodobé nepřítomnosti zaměstnanců, sdílení dobrých praxí a jejich přenos napříč organizační strukturou nebo mezi dalšími městskými úřady.

Řízení znalostí (knowledge management) chápeme jako souhrn celé řady činností, jejichž cílem je:

- systematická práce s informacemi a dokumenty při využití moderních technologií IT,
- eliminace ztráty specifických znalostí a zkušeností při odchodech zaměstnanců,
- průběžné využívání znalostí a zkušeností zaměstnanců,
- využívání a transfer dobrých praxí z jiných městských úřadů,
- využívání a transfer dobrých praxí v rámci městského úřadu,
- ukládání a přenos informací získaných v rámci vzdělávacích aktivit.

Nástroje a procesy, které využíváme nebo budeme využívat:

- zajištění maximálně možné zastupitelnosti ve všech agendách,
- doplnění analýzy pracovních pozic a rolí o klíčové znalosti, zkušenosti a kritické události,
- odchody do penze a na mateřskou dovolenou - viz proces 3,
- adaptace zaměstnanců - viz proces 7,
- odchody zaměstnanců - viz proces 8,
- participace zaměstnanců, využívání znalostí a zkušeností, potenciálu - viz procesy 9, 11, 12,
- struktura a technologie intranetu městského úřadu,
- anonymní dotazovna tajemníka městského úřadu,
- vzdělávací portál městského úřadu s e-learningovými kurzy,
- spolupráce interních lektorů při přípravě vzdělávacích akcí a rozvoji znalostí MěÚ,
- účast v Benchmarkingové iniciativě 2005 a sdílení dobrých praxí s ostatními zapojenými městy,
- přenos tacitních znalostí v rámci týmové spolupráce v I+E týmu,
- přenos tacitních znalostí v rámci týmové spolupráce v S+H týmu,
- přenos tacitních znalostí v rozvojových skupinách zaměstnanců,
- přenos tacitních znalostí v týmu pro sebehodnocení metodou CAF.

Řízení znalostí - metodika, proces, KPI, BSC

[Proces 10 Řízení znalostí](#)

[Knowledge Management - východiska a možnosti](#)

[IT Podpora Knowledge Managementu MěÚ Žďár nad Sázavou](#)

Cíl 19 Zpracování matice zastupování pro každou pracovní pozici a agendu v rámci 3. kola motivačně hodnotících rozhovorů včetně identifikace klíčových zkušeností a dovedností. Z: TAJ, VO, T: listopad - prosinec 2012. Nastavit financování dalšího vzdělávání zástupců VO a rozvojových skupin v měkkých a manažerských dovednostech. Z: TAJ, VO, T: leden 2013. Realizovat předchozí související cíle z další výzvy ESF ČR, OP LZZ, Z: TAJ + PERS + PM + VO, T: dle termínu výzvy, jinak 2013 - 2015

KPI: průměrná zastupitelnost v agendách 80 %, všechna KPI procesů 3, 7, 8, 9, 11 a 12, počet nezodpovězených dotazů tajemníka 0 ročně, 1 x ročně aktualizace dokumentů na intranetu, k dispozici minimálně 10 e-learningových programů, minimálně 16 dnů školení v měkkých a manažerských dovednostech pro úřad celkem ročně a každé školení je připraveno na míru dle požadavků interních lektorů, účast na min. 2 jednáních BI 2005, min. 4 jednání I+E týmu ročně, min. 4 jednání S+H týmu ročně, min. 4 jednání CAF týmu ročně.

Vztahy se zaměstnanci - participace zaměstnanců

Hlavní cíl 11 Cílem oblasti vztahů se zaměstnanci je průběžné zapojování zaměstnanců do řešení operativních, taktických a strategických cílů městského úřadu, neustálá komunikace a naslouchání názorům a návrhům řešení všech otázek, které se týkají veškerých činností, procesů, služeb a klientů úřadu.

Nástroje a procesy, kterými participaci zaměstnanců zajišťujeme nebo budeme zajišťovat:

- motivačně hodnotící rozhovory (viz samostatný proces - metodika),
- participace na sběru námětů ke strategii MěÚ (motivačně hodnotící rozhovory, porady s tajemníkem, sběr námětů e-mail viz procesy popsané ve [Standardech zákaznické orientace](#), metodika motivačně hodnotících rozhovorů),
- participace na sběru námětů ke kvalitě života ve městě prostřednictvím námětů na www stránkách,
- dotazovna tajemníka městského úřadu,
- zpětná vazba od zaměstnanců k fungování organizace, dotazníkové šetření 1 x 1,5 roku,
- zpětná vazba vedoucím pracovníkům, hodnocení metodou 180° (1 x 1,5 roku) a 360°,
- setkání se zaměstnanci - seznamování se změnami, projekty, diskuze strategií (2 x ročně),
- zajištění podpory - nemoc, problémy v rodině, problémy v zaměstnání, stres, vztahy, vyhoření (možnost obrátit se na vedoucího, personalistu nebo tajemníka úřadu),
- porady odborů a oddělení,
- týmová spolupráce - I+E tým pro zákaznickou orientaci (viz Standardy zákaznické orientace),
- týmová spolupráce - tým pro zjednodušení a efektivitu procesů.

Participace zaměstnanců - metodika, proces, KPI, BSC

Proces 11 Participace zaměstnanců

Participace zaměstnanců - cíle

Cíl 20 Realizovat hodnocení metodou 360°, zvážit možnost financování z další výzvy ESF ČR, OP LZZ, Z: TAJ + PERS + PM + VO, T: dle termínu výzvy, jinak 2013 - 2015 / KPI: zprávy z hodnocení 360° pro 116 zaměstnanců (dle aktuálního fyzického počtu zaměstnanců)

Cíl 21 Jmenovat tým pro zjednodušování a efektivitu procesů, poskytnout podporu, vzdělávání a facilitaci, T: do konce roku 2012, Z: TAJ + VO / KPI: min. 4 x ročně jednání týmu, hodnocení přínosů týmu vedoucími odborů a oddělení na škále 0 - 100% 80%

Řízení pracovního výkonu, hodnocení a zpětná vazba

Hlavní cíl 12 Cílem řízení pracovního výkonu a hodnocení je poskytovat všem zaměstnancům průběžnou zpětnou vazbu k výsledkům práce, průběžně komunikovat, plánovat individuální cíle a úkoly ve vazbě na strategii a vizi městského úřadu a plánovat individuální rozvoj pracovníků.

Nástroje a procesy, které máme v této oblasti k dispozici a jež využíváme, popisujeme zejména v kapitole týkající se kompetenčního modelu a rozvoje zaměstnanců. Samotná metodika vedení motivačně hodnotících rozhovorů je popsána v souboru [Metodika strategie hodnoceni.pdf](#).

Výstupy z motivačně hodnotících rozhovorů zaznamenáváme v databázi cílů a úkolů, která provázána se strategickým plánem městského úřadu a cíle jsou pravidelně aktualizovány a analyzovány.

Průběžně poskytují tajemník, vedoucí odborů a oddělení zpětnou vazbu k plnění každodenních, operativních úkolů.

Součástí systému zpětné vazby je hodnocení klientů (šetření Mystery Client a dotazníkové šetření spokojenosti klientů, zastupitelů atd. - řešeno v rámci strategie a vize úřadu).

Součástí systému zpětné vazby je také hodnocení metodou 180 a 360° popsané v předchozím pilíři strategie ŘLZ.

Hodnocení zaměstnanců - metodika, proces, KPI, BSC

Proces 12 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců - cíle

Cíl 22 Počty zápisů v databázi cílů a úkolů - průběžně za odbory alespoň 2 na zaměstnance, udržení pozitivního hodnocení průběhu rozhovorů ze strany hodnocených, přinášet neustále nové podněty a aktualizovat průběh a témata motivačně hodnotících rozhovorů, systematicky poskytovat průběžnou zpětnou vazbu, Z: TAJ a VO

Odměňování pracovníků

Hlavní cíl 13 Chceme vytvořit jasný, spravedlivý a transparentní systém odměňování.

- Jasný, srozumitelný systém - všichni znají kritéria, která se posuzují
- Spravedlnost, transparentnost systému odměňování
- Odměna nejsou jen peníze - benefity, osobní růst, uspokojení z práce a výsledků, jistota zaměstnání - koncept celkové odměny
- Odměňovat podle přínosu a hodnoty pracovníků, kterou přinášejí
- Odměňovat správné věci - kompetenční model
- Odměňovat výkon - jasná kritéria
- Odměňování musí posilovat vazbu strategie - cíle - kompetence - výkon - přínos
- Strategie odměňování musí být v souladu s tím, čeho chce organizace dosáhnout, tj. s naplňováním poslání a jednotlivých strategických cílů!
- Vyrovnat se s tabulkovým a zásluhovým systémem odměňování, který je definován nezávisle na vůli zaměstnavatele - vyhláška, katalog prací ...
- Uznávání - odměňování všech pracovníků, kteří znamenají efektivní přínos, nikoli jen výjimečně výkonných pracovníků („neviditelné pilíře stability a spolehlivosti)

Odměňování zaměstnanců - metodika, proces, KPI, BSC

Proces 13 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců - cíle

Cíl 23 Zpracovat systém odměňování ve vazbě na mimořádné odměny a stanovení osobních příplatků, Z: TAJ, VO, PERS, T: do konce roku 2013

BOZP a ochrana zdraví

Městský úřad jako zaměstnavatel přijímá a dlouhodobě uplatňuje následující závazky v oblasti aktivního přístupu k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců:

- zajistit vhodnou kontrolu nad riziky ohrožujícími zdraví a bezpečnost, která vznikají při pracovních činnostech;
- konzultovat se zaměstnanci záležitosti, které ovlivňují jejich zdraví a bezpečnost;
- zajistit bezpečnost při každé činnosti;
- zajistit a udržovat bezpečné stroje a zařízení;
- zajistit bezpečnou manipulaci s materiály a jejich bezpečné používání;
- zajistit informování a instruování zaměstnanců a žáků a dozor nad nimi;
- zajistit, aby všichni zaměstnanci byli způsobilí pro plnění svých úkolů a poskytnout jim vhodné školení;
- předcházet vzniku úrazů a nemocí z povolání;
- udržovat bezpečné a zdravé pracovní podmínky;
- podle potřeby a v pravidelných intervalech způsob zajištění přezkoumávat a revidovat.

BOZP a ochrana zdraví - metodika, proces, KPI, BSC

[Směrnice k zajištění BOZP a PO](#)

[Vnitřní předpis k poskytování závodní preventivní péče zaměstnancům Města Žďár nad Sázavou](#)

[Vnitřní předpis zaměstnavatele k poskytování ochranných nápojů](#)

Příkazy tajemníka k periodickým školením a provedení prověrek BOZP

[Proces 14 BOZP a ochrana zdraví](#)

BOZP a ochrana zdraví - cíle

Cíl 24 Analyzovat stávající dokumenty a systém BOZP aktualizovat směrnici, T: červen 2013

Hlavní měřítko a KPI

Městský úřad Žďár nad Sázavou chce být vyhledávaným, oceňovaným a perspektivním zaměstnavatelem v oblasti veřejné správy.

Chceme zaměstnance kvalifikované, odpovědné, proaktivní a orientované na potřeby klientů.

Rozvíjíme, vzděláváme, motivujeme zaměstnance, klademe důraz na hodnocení výsledků, zpětnou vazbu a umožňujeme zaměstnancům podílet se na rozvoji organizace a poskytovaných služeb.

Městský úřad Žďár nad Sázavou chce být vyhledávaným, oceňovaným a perspektivním zaměstnavatelem v oblasti veřejné správy.

Získat ocenění v některé z HR soutěží zaměstnavatelů, Z: TAJ + PM, T: 2013 - 2014

Získat ocenění v rámci Národní ceny kvality ve veřejné správě, Z: TAJ + PM, T: 2013 - 2014

Zvážit průzkum - šetření s tazateli, Z: TAJ + VO, T: 2013 - 2015

Chceme zaměstnance kvalifikované, odpovědné, proaktivní a orientované na potřeby klientů.

85% úspěšnost plnění všech metrik a KPI nastavených v rámci strategie řízení lidských zdrojů.

Rozvíjíme, vzděláváme, motivujeme zaměstnance, klademe důraz na hodnocení výsledků, zpětnou vazbu a umožňujeme zaměstnancům podílet se na rozvoji organizace a poskytovaných služeb.

Udržení nebo zlepšení stávajících výsledků v průzkumu názorů a spokojenosti zaměstnanců, opakování průzkumu v roce 2014, Z: TAJ, T: 2014

Přehled hlavních cílů

Hlavní cíl 1 Uplatňovat kompetenční modely jako jeden z hlavních nástrojů výběru, hodnocení, řízení a rozvoje všech zaměstnanců..... 10

Hlavní cíl 2 Cílem analýzy rolí a pozic je, aby každá pracovní pozice byla efektivně analyzována a popsána: a) funkční náplní, b) specifickým kompetenčním modelem, c) metodami diagnostiky pro výběr uchazečů, d) doporučenými oblastmi rozvoje zaměstnanců na dané pozici. 13

Hlavní cíl 3 Cílem plánování je proaktivní plánování potřeby zaměstnanců a včasné spuštění souvisejících procesů 14

Hlavní cíl 4 Cílem procesů výběru pracovníků je vybírat správné (nejlepší) uchazeče na konkrétní pracovní pozice v souladu s hodnotami městského úřadu, strategickým směřováním, kulturou organizace a požadavky profese. 15

Hlavní cíl 5 Cílem více oblastí strategie řízení lidských zdrojů je udržet stabilní prostředí, zkušenosti, znalosti a dovednosti zaměstnanců a neustále rozvíjet možnosti uplatnění potenciálu a kompetencí pracovníků včetně těch s vyšším zájmem o rozvoj a růst nebo vyšším potenciálem než vyžaduje stávající pozice 16

Hlavní cíl 6 Cílem řady strategických aktivit městského úřadu je aktivně vytvářet a udržovat dobré jméno také ve smyslu atraktivního zaměstnavatele v regionu. 19

Hlavní cíl 7 Cílem adaptačního procesu je komplexní začlenění a orientace nového zaměstnance. Týká se nově přijímaných zaměstnanců, v omezeném rozsahu (dáno individuálním plánem adaptačního procesu) zaměstnanců nastupujících po dlouhodobé nepřítomnosti. 20

Hlavní cíl 8 Cílem pravidel a podpory při uvolňování a odchodech zaměstnanců je: a) využití zkušeností odcházejících zaměstnanců, b) v návaznosti na proces adaptace zajistit zaučení nového pracovníka, c) analyzovat příčiny a důvody odchodu zaměstnance, d) podpořit zaměstnance při hledání nového pracovního uplatnění pokud by nastala situace snižování pracovních míst z organizačních důvodů. 21

Hlavní cíl 9 Cílem oblasti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců je neustálé, celoživotní vzdělávání a růst v souladu s potřebami městského úřadu, potenciálem a aspiracemi zaměstnanců. 23

Hlavní cíl 10 Cílem systému řízení znalostí je cílená a nepřetržitá výměna klíčových zkušeností a eliminace ztráty těchto zkušeností v případě odchodů nebo dlouhodobé nepřítomnosti zaměstnanců, sdílení dobrých praxí a jejich přenos napříč organizační strukturou nebo mezi dalšími městskými úřady. 24

Hlavní cíl 11 Cílem oblasti vztahů se zaměstnanci je průběžné zapojování zaměstnanců do řešení operativních, taktických a strategických cílů městského úřadu, neustálá komunikace a naslouchání názorům a návrhům řešení všech otázek, které se týkají veškerých činností, procesů, služeb a klientů úřadu. 26

Hlavní cíl 12 Cílem řízení pracovního výkonu a hodnocení je poskytovat všem zaměstnancům průběžnou zpětnou vazbu k výsledkům práce, průběžně komunikovat, plánovat individuální cíle a úkoly ve vazbě na strategii a vizi městského úřadu a plánovat individuální rozvoj pracovníků. .. 27

Hlavní cíl 13 Chceme vytvořit jasný, spravedlivý a transparentní systém odměňování. 28

Přehled dílčích cílů

Cíl 1 Aktualizovat kompetenční model, Z: TAJ + PERS + VO, T: 2. pol. 2012 / KPI: model stručnější min. o 10 % položek; doplněny chybějící kompetence; dosažena úplná shoda 80 % vedoucích odborů..... 12

Cíl 2 Rozpracovat kompetenční model specificky pro každou pracovní pozici, propojit s funkčními náplněmi, ve vazbě na výběr zaměstnanců navrhnout vhodné formy diagnostiky uchazečů a hlavní oblasti rozvoje zaměstnance na dané pozici, zvážit možnost financování z další výzvy ESF ČR, OP LZZ, Z: TAJ + PERS + PM + VO, T: dle termínu výzvy, jinak 2013 - 2014 / KPI: kompetenční model zpracován pro každou pozici, projednán se zaměstnanci, dosažena shoda u 70 % zaměstnanců, určeny postupy pro aktualizace a odpovědnost, popsán proces 12

Cíl 3 Dodržovat metriky: v předstihu min. 6 měsíců u MD a 1 roku u odchodů do penze plánujeme a organizujeme výběrové řízení na uvolněnou pozici, spouštíme související procesy ve 100% případech..... 14

Cíl 4 Naučit se využívat metodu Assessment Centre, základní metody diagnostiky potenciálu uchazečů a podrobně nastavit proces výběrových řízení formou Assessment Centre, zvážit možnost financování z další výzvy ESF ČR, OP LZZ, Z: TAJ + PERS + PM + VO, T: dle termínu výzvy, jinak 2013 - 2014 / KPI: TAJ + PERS + VO disponují potřebnými znalostmi a dovednostmi (test), je zpracován a popsán proces, který je součástí interních směrnic a postupů, 90 % pozic je obsazováno na základě Assessment Centre. 15

Cíl 5 Naučit se využívat metodu Development Centre, základní metody diagnostiky rozvoje potenciálu vybraných zaměstnanců, pilotně implementovat, vybrat správné zaměstnance do rozvojových programů a podrobně nastavit proces Development Centre, zpracovat kariérní plány a plány rozvoje zvážit možnost financování z další výzvy ESF ČR, OP LZZ, Z: TAJ + PERS + PM + VO, T: dle termínu výzvy, jinak 2013 - 2015 / KPI: TAJ + PERS + VO disponují potřebnými znalostmi a dovednostmi (test), je zpracován a popsán proces, který je součástí interních směrnic a postupů, 30 individuálních rozvojových plánů v rámci rozvojového programu zaměstnanců zařazených do rozvojových center..... 16

Cíl 6 Zajistit a naplánovat pro zástupce vedoucích odborů a oddělení rozvoj manažerských kompetencí, Z: TAJ + PERS, T: realizace včetně vzdělávání do 2014..... 17

Cíl 7 Zveřejnit stručnou verzi strategie ŘLZ v prostorech úřadu, Z: I+E tým, T: listopad 2012, vždy po aktualizaci 19

Cíl 8 Zveřejnit stručnou verzi strategie ŘLZ na www stránkách, Z: VO IT, T: říjen 2012, vždy po aktualizaci 19

Cíl 9 Diskutovat strategii ŘLZ se zaměstnanci v rámci porad odborů a oddělení - náměty přenést na jednání S týmu, zapracovat změny, znovu na poradách informovat o změnách Z: VO, T: říjen -

listopad 2012, vždy po aktualizaci / KPI: Plnění všech KPI v rámci strategie ŘLZ - úspěšnost 90% (červen), Počet porad se zápisem 15 (červen), 15 (září) 19

Cíl 10 Prezentovat vizi ŘLZ v inzerci v rámci výběrových řízení, Z: PERS, T: průběžně 19

Cíl 11 Všechny nové nástupy od října 2012 realizovat dle popisu procesu adaptace, Z: TAJ + PERS + VO, T: říjen 2012 / KPI: Zpracovaný plán adaptace ano/ne, 90% plánu splněno v termínu 90%, Pocitové hodnocení zaměstnance - nakolik se cítíte začleněn, orientován na stupnici 0 -100% 70%, Hodnocení VO - úspěšnost adaptačního procesu 0 - 100% 80%, Hodnocení PERS - úspěšnost adaptačního procesu 0 - 100% 80%, Hodnocení MENTORA - úspěšnost adaptačního procesu 0 - 100% 80%, Hodnocení TAJ - úspěšnost adaptačního procesu 0 - 100% 80%, Všechny nové nástupy od října 2012 realizovat dle popisu procesu adaptace 100% 20

Cíl 12 Vybrat a zaškolit mentory v rámci DC (ESF OP LZZ - navazující projekt)..... 20

Cíl 13 Zpracovat formulář + vzor plánu adaptačního procesu obsahující všechny body dle specifikace procesu výše, Z: PERS, T: září 2012..... 20

Cíl 14 Uložit interní dokumenty na vzdělávacím portálu, Z: VO IT, T: září 2012 20

Cíl 15 Zpracovat jednoduché hodnocení úspěšnosti adaptačního procesu - zaměstnanec, VO, PERS, MENTOR, TAJ na škále 0 - 100%, Z: PERS, T: září 2012 20

Cíl 16 Všechny odchody od října 2012 realizovat dle popisu procesu, průběžně realizovat dotazníková šetření a setkání bývalých zaměstnanců, Z: PERS, TAJ, VO, T: průběžně od října 2012 KPI: Všechny odchody od října 2012 realizovat dle popisu procesu adaptace 100%, 1 x ročně setkání s bývalými zaměstnanci ano/ne/počet, 1 x ročně dotazníkové šetření mezi bývalými zaměstnanci - vytvořit dotazníky, pokaždé aktualizovat ano/ne/počet, Pocitové hodnocení zaměstnance - nakolik jste se při odchodu cítil komfortně a důstojně, nakolik organizace využila Vašich zkušeností, jste ochoten s námi v budoucnu v případě potřeby spolupracovat apod. na stupnici 0 -100% - 75% 22

Cíl 17 V roce 2012 realizovat dotazníkové šetření případně rozhovory s bývalými zaměstnanci, Z: TAJ, PERS, T: do prosince 2012 22

Cíl 18 Vytvoření metodiky pro tvorbu individuálních plánů rozvoje, vzdělávání vedoucích odborů i zaměstnanců v této oblasti, individuální podpora a supervize vedoucích, zvážit možnost financování z další výzvy ESF ČR, OP LZZ, Z: TAJ + PERS + PM + VO, T: dle termínu výzvy, jinak 2013 - 2015 / KPI: individuální plán rozvoje zpracován pro každou pozici (116 pozic), projednán se zaměstnanci, dosažena shoda u 70 % zaměstnanců, určeny postupy pro aktualizace a odpovědnost, popsán proces 23

Cíl 19 Zpracování matice zastupování pro každou pracovní pozici a agendu v rámci 3. kola motivačně hodnotících rozhovorů včetně identifikace klíčových zkušeností a dovedností. Z: TAJ, VO, T: listopad - prosinec 2012. Nastavit financování dalšího vzdělávání zástupců VO a

rozvojových skupin v měkkých a manažerských dovednostech. Z: TAJ, VO, T: leden 2013. Realizovat předchozí související cíle z další výzvy ESF ČR, OP LZZ, Z: TAJ + PERS + PM + VO, T: dle termínu výzvy, jinak 2013 - 2015..... 25

Cíl 20 Realizovat hodnocení metodou 360°, zvážit možnost financování z další výzvy ESF ČR, OP LZZ, Z: TAJ + PERS + PM + VO, T: dle termínu výzvy, jinak 2013 - 2015 / KPI: zprávy z hodnocení 360° pro 116 zaměstnanců (dle aktuálního fyzického počtu zaměstnanců) 26

Cíl 21 Jmenovat tým pro zjednodušování a efektivitu procesů, poskytnout podporu, vzdělávání a facilitaci, T: do konce roku 2012, Z: TAJ + VO / KPI: min. 4 x ročně jednání týmu, hodnocení přínosů týmu vedoucími odborů a oddělení na škále 0 - 100% 80% 26

Cíl 22 Počty zápisů v databázi cílů a úkolů - průběžně za odbory alespoň 2 na zaměstnance, udržení pozitivního hodnocení průběhu rozhovorů ze strany hodnocených, přinášet neustále nové podněty a aktualizovat průběh a témata motivačně hodnotících rozhovorů, systematicky poskytovat průběžnou zpětnou vazbu, Z: TAJ a VO 27

Cíl 23 Zpracovat systém odměňování ve vazbě na mimořádné odměny a stanovení osobních příplatků, Z: TAJ, VO, PERS, T: do konce roku 2013 28

Cíl 24 Analyzovat stávající dokumenty a systém BOZP aktualizovat směrnici, T: červen 2013 29

Přehled souvisejících procesů

| | | 0 | 1 | 1.1 | 1.2 | 1.3 | 1.4 | 2 | 2.1 | 2.2 | 2.3 | 3 | 3.1 | 3.2 | 3.3 |
|----|---|---|---|-----|-----|-----|-----|---|-----|-----|-----|---|-----|-----|-----|
| 1 | Kompetenční model a analýza rolí a pozic | | 1 | 1.1 | | 1.3 | 1.4 | 2 | 2.1 | | | 3 | 3.1 | 3.2 | 3.3 |
| 2 | Plánování potřeby pracovníků –legislativní změny | | 1 | 1.1 | | 1.3 | | 2 | | | 2.3 | | | | |
| 3 | Plánování potřeby pracovníků –odchody do penze a na mateřskou dovolenou | | 1 | 1.1 | | | 1.4 | 2 | 2.1 | 2.2 | 2.3 | 3 | 3.1 | 3.2 | |
| 4 | Výběr zaměstnanců | | 1 | 1.1 | | 1.3 | 1.4 | 2 | 2.1 | | 2.3 | 3 | 3.1 | 3.2 | |
| 5 | Udržení zaměstnanců | | 1 | 1.1 | | | 1.4 | 2 | 2.1 | 2.2 | 2.3 | 3 | 3.1 | 3.2 | |
| 6 | Udržování a aktualizace strategie ŘLZ, dobré jméno zaměstnavatele | | 1 | 1.1 | | 1.3 | 1.4 | 2 | 2.1 | 2.2 | 2.3 | 3 | 3.1 | 3.2 | |
| 7 | Adaptace zaměstnanců | | 1 | 1.1 | | | 1.4 | 2 | 2.1 | 2.2 | 2.3 | 3 | 3.1 | 3.2 | |
| 8 | Odchody zaměstnanců | | 1 | 1.1 | | 1.3 | | 2 | | 2.2 | 2.3 | 3 | 3.1 | 3.2 | |
| 9 | Rozvoj lidských zdrojů | | 1 | 1.1 | | | | 2 | 2.1 | 2.2 | 2.3 | 3 | 3.1 | 3.2 | |
| 10 | Řízení znalostí | | 1 | 1.1 | | | | 2 | | | 2.3 | 3 | 3.1 | 3.2 | 3.3 |
| 11 | Participace zaměstnanců | | 1 | 1.1 | 1.2 | 1.3 | | 2 | 2.1 | 2.2 | 2.3 | 3 | 3.1 | 3.2 | |
| 12 | Hodnocení zaměstnanců | | 1 | 1.1 | 1.2 | 1.3 | 1.4 | 2 | 2.1 | 2.2 | 2.3 | 3 | 3.1 | 3.2 | 3.3 |
| 13 | Odměňování zaměstnanců | | 1 | 1.1 | 1.2 | 1.3 | 1.4 | 2 | 2.1 | 2.2 | 2.3 | 3 | 3.1 | 3.2 | 3.3 |
| 14 | BOZP a ochrana zdraví | | 1 | 1.1 | | | | 2 | 2.1 | | | 3 | 3.1 | 3.2 | |

| | |
|---|----|
| Proces 1 Analýza rolí a pozic | 13 |
| Proces 2 Plánování potřeby pracovníků - legislativní změny | 14 |
| Proces 3 Plánování potřeby pracovníků - odchody do penze a na mateřskou dovolenou | 14 |
| Proces 4 Výběr zaměstnanců | 15 |
| Proces 5 Udržení zaměstnanců | 16 |
| Proces 6 Udržování a aktualizace strategie ŘLZ, dobré jméno zaměstnavatele | 19 |
| Proces 7 Adaptace zaměstnanců | 20 |
| Proces 8 Odchody zaměstnanců | 21 |
| Proces 9 Rozvoj lidských zdrojů | 23 |
| Proces 10 Řízení znalostí | 24 |
| Proces 11 Participace zaměstnanců | 26 |
| Proces 12 Hodnocení zaměstnanců | 27 |
| Proces 13 Odměňování zaměstnanců | 28 |
| Proces 14 BOZP a ochrana zdraví | 29 |

Příloha - popisy procesů včetně perspektiv Balanced Scorecard a KPI

| Číslo | Název procesu | | |
|----------|---|------------|--------|
| 1 | Kompetenční model a analýza rolí a pozic | | |
| | <u>Vazba na strategické cíle</u> | | |
| | Specifikace procesu | | |
| | PROCES BUDE POPSÁN V RÁMCI PLNĚNÍ CÍLŮ STRATEGIE ŘLZ: Cíl 2 Rozpracovat kompetenční model specificky pro každou pracovní pozici, propojit s funkčními náplněmi, ve vazbě na výběr zaměstnanců navrhnout vhodné formy diagnostiky uchazečů a hlavní oblasti rozvoje zaměstnance na dané pozici, zvážit možnost financování z další výzvy ESF ČR, OP LZZ, Z: TAJ + PERS + PM + VO, T: dle termínu výzvy, jinak 2013 - 2014 | | |
| | Produkty procesu | | |
| | Každou pracovní pozici máme analyzovanou a popsanou: a) funkční náplní, b) specifickým kompetenčním modelem, c) metodami diagnostiky pro výběr uchazečů, d) doporučenými oblastmi rozvoje zaměstnanců na dané pozici. | | |
| | Garant procesu | | |
| | Tajemník | | |
| | Personalista | | |
| | Vlastník(cí) procesu | | |
| | Tajemník + všichni vedoucí odborů | | |
| | Další kooperující role v procesu | | |
| | Ve fázi pilotní implementace externí dodavatel | | |
| | Zaměstnanci - spolupráce | | |
| | Zákazníci procesu | | |
| | Zprostředkovaně všichni zaměstnanci a zákazníci. | | |
| | KPI | | |
| | kompetenční model zpracován pro každou pozici | 2013/ 2014 | počet |
| | dosažena shoda u 70 % zaměstnanců | 2013/ 2014 | 70% |
| | určeny postupy pro aktualizace a odpovědnost, popsán proces | 2013/ 2014 | proces |
| | Vazba na metodické dokumenty a podklady | | |
| | | | |
| | Zákaznická perspektiva | | |
| | Výběr zaměstnanců, rozvoj potenciálu a kompetencí pracovníků v souladu s kompetenčním modelem představují zásadní předpoklad pro pozitivní zákaznickou orientaci a excelentní služby. Vazba na vizi a všechny strategické pilíře. | | |
| | Finance a lidské zdroje (lidé - viz vlastníci a kooperující role) | | |
| | VYČÍSLOVIT V RÁMCI PROJEKTU ESF ČR, OP LZZ | | |
| | CELKEM | - Kč | |
| | Učení a růst | | |
| | Vzdělávání VO v oblasti Assessment Centre a Development Centre –umět navrhnout vhodné metody výběru uchazečů na konkrétní pozici ve vazbě na kompetenční model. | | |
| | REALIZOVAT V RÁMCI PROJEKTU ESF ČR, OP LZZ | | |

| Číslo | Název procesu | | |
|----------|---|-------|-------|
| 2 | Plánování potřeby pracovníků – legislativní změny | | |
| | <u>Vazba na strategické cíle</u> | | |
| | Specifikace procesu | | |
| | Pokud by byla v budoucnu připravována legislativa se zásadním dopadem na počty zaměstnanců, budeme: a) monitorovat stav příprav a včas připravovat variantní plány v oblasti ŘLZ, b) lobovat u zákonodárců tak, aby změny byly dostatečně připravené s ohledem na čas a schopnost absorbovat dopady změn, c) včas informovat zaměstnance o připravovaných změnách. | | |
| | Produkty procesu | | |
| | Krizové plány, informace zaměstnancům, vylobované změny | | |
| | Garant procesu | | |
| | Tajemník | | |
| | Vlastník(ci) procesu | | |
| | Tajemník | | |
| | Další kooperující role v procesu | | |
| | Uvolnění zastupitelé, regionální politici | | |
| | Zákazníci procesu | | |
| | Zprostředkovaně všichni zaměstnanci a zákazníci. | | |
| | KPI | | |
| | Jsou informováni zaměstnanci o každé legislativní změně s dopadem na počty zaměstnanců (minimalizace dohadů a nejistoty)? | | |
| | Počet setkání tajemníka se zaměstnanci ve vazbě na legislativní změny v daném roce. | ročně | počet |
| | Vazba na metodické dokumenty a podklady | | |
| | Zákaznická perspektiva | | |
| | Vliv personální stability organizace na úroveň poskytovaných služeb a spokojenost klientů. | | |
| | Finance a lidské zdroje (lidé - viz vlastníci a kooperující role) | | |
| | Nelze stanovit | | |
| | CELKEM | - Kč | |
| | Učení a růst | | |
| | Pokračovat v připomínkování legislativy a v upozorňování na nedostatky. | TAJ | |

| Číslo | Název procesu | | |
|----------|--|------|-------------|
| 3 | Plánování potřeby pracovníků – odchody do penze a na mateřskou dovolenou | | |
| | Vazba na strategické cíle | | |
| | Specifikace procesu | | |
| | Plánování budoucí potřeby zaměstnanců systematicky realizujeme v případě očekávaných odchodů do penze a nástupů na mateřskou dovolenou: a) usnadněním odchodu do penze a na mateřskou dovolenou (včasné vyřízení formalit), b) v předstihu min. 6 měsíců u MD a 1 roku u odchodů do penze plánujeme a organizujeme výběrové řízení na uvolněnou pozici, spouštíme související procesy, c) v rámci systému knowledge managementu, uvolňování a odchodů zaměstnanců a adaptačního procesu zajišťujeme plynulé a komplexní zapracování nových zaměstnanců (viz samostatné procesy ŘLZ). | | |
| | Produkty procesu | | |
| | Procesy knowledge managementu, adaptace a uvolňování a odchodů zaměstnanců jsou zahájeny včas. | | |
| | Garant procesu | | |
| | Tajemník | | |
| | Vlastník(ci) procesu | | |
| | Personalista | | |
| | Další kooperující role v procesu | | |
| | Vedoucí odborů a oddělení | | |
| | Zákazníci procesu | | |
| | Zaměstnanec, vedoucí odborů a oddělení, zprostředkovaně všichni zákazníci. | | |
| | KPI | | |
| | % odchodů na MD řešeno v předstihu min. 6 měsíců | 100% | počet ročně |
| | % odchodů do penze řešeno v předstihu min. 1 roku | 100% | počet ročně |
| | Vazba na metodické dokumenty a podklady | | |
| | | | |
| | Zákaznická perspektiva | | |
| | Vliv personální stability organizace na úroveň poskytovaných služeb a spokojenost klientů. | | |
| | Finance a lidské zdroje (lidé - viz vlastníci a kooperující role) | | |
| | | - Kč | |
| | CELKEM | - Kč | |
| | Učení a růst | | |
| | | | |

| Číslo | Název procesu | | |
|----------|---|---------------|-------------|
| 4 | Výběr zaměstnanců | | |
| | Vazba na strategické cíle | | |
| | Specifikace procesu | | |
| | PROCES BUDE POPSÁN V RÁMCI PLNĚNÍ CÍLŮ STRATEGIE ŘLZ: Naučit se využívat metodu Assessment Centre, základní metody diagnostiky potenciálu uchazečů a podrobně nastavit proces výběrových řízení formou Assessment Centre, zvážit možnost financování z další výzvy ESF ČR, OP LZZ | | |
| | Produkty procesu | | |
| | Jsou vybíráni správní lidé na správná místa, objektivně nejlepší uchazeči na základě nejmodernějších metod výběru zaměstnanců. | | |
| | TAJ + PERS + VO disponují potřebnými znalostmi a dovednostmi, je zpracován a popsán proces, který je součástí interních směrnic a postupů | | |
| | Garant procesu | | |
| | Tajemník | | |
| | Vlastník(ci) procesu | | |
| | Personalista | | |
| | Další kooperující role v procesu | | |
| | Vedoucí odborů a oddělení | | |
| | Zákazníci procesu | | |
| | Uchazeči, vedoucí odborů a oddělení, kolegové, zprostředkovaně všichni zákazníci. | | |
| | KPI | | |
| | TAJ + PERS + VO disponují potřebnými znalostmi a dovednostmi (test) | 100% | 2014 |
| | je zpracován a popsán proces, který je součástí interních směrnic a postupů | | 2014 |
| | 90 % pozic je obsazováno na základě Assessment Centre | 90% | počet ročně |
| | Vazba na metodické dokumenty a podklady | | |
| | Zákaznická perspektiva | | |
| | Výběr zaměstnanců, rozvoj potenciálu a kompetencí pracovníků v souladu s kompetenčním modelem představují zásadní předpoklad pro pozitivní zákaznickou orientaci a excelentní služby. Vazba na vizi a všechny strategické pilíře. | | |
| | Finance a lidské zdroje (lidé - viz vlastníci a kooperující role) | | |
| | Cca 1/2 VŘ zajistíme vlastními silami - náklady na diagnostiku (5x) | 52 500,00 Kč | ročně |
| | Cca 1/2 VŘ zajistíme dodavatelsky (5x) | 200 000,00 Kč | |
| | CELKEM (závislé na počtu VŘ v daném roce) | 252 500 Kč | |
| | Učení a růst | | |
| | Naučit se využívat metodu Assessment Centre, základní metody diagnostiky potenciálu uchazečů a podrobně nastavit proces výběrových řízení formou Assessment Centre - REALIZACE V RÁMCI ESF ČR, OP LZZ | | |

| Číslo | Název procesu | | |
|----------|--|------|------|
| 5 | Udržení zaměstnanců | | |
| | <u>Vazba na strategické cíle</u> | | |
| | Specifikace procesu | | |
| | <p>PROCES BUDE POPSÁN V RÁMCI PLNĚNÍ CÍLŮ STRATEGIE ŘLZ: Cíl 5</p> <ul style="list-style-type: none"> • Riziko ztráty klíčových znalostí a zkušeností řešíme v rámci systému řízení znalostí (viz samostatný proces). • Udržení spolehlivých a klíčových zaměstnanců zajišťujeme motivačně hodnotícími rozhovory a systémem odměňování, kterým podporujeme samostatnost, spolehlivost a aktivitu zaměstnanců ve vazbě na strategii městského úřadu (viz samostatný proces). • Rozvoj všech zaměstnanců zajišťujeme v rámci individuálního plánování (viz samostatný proces). • Zaměstnancům, kteří mají zvýšený zájem o seberozvoj, růst a ovlivňování procesů napříč organizační strukturou poskytujeme nadstandardní možnosti rozvoje, je-li v souladu se strategickými prioritami městského úřadu. Jedním z nástrojů, který chceme v budoucnu uplatňovat je individuální plánování rozvoje vybraných zaměstnanců formou Development Centre (rozvojových center). • Do rozvojových center budou zařazeni také zástupci vedoucích odborů a oddělení, kterým bude následně v rámci rozvojového programu zajištěno vzdělávání v praktických manažerských kompetencích. • Se zaměstnanci s potenciálem a zájmem o seberozvoj a kariérní růst bude zpracován kariérový plán, v němž bude specifikováno uplatnění v rámci horizontálního růstu kariéry: <ul style="list-style-type: none"> o zastupování na jiných odborech (extenze znalostí a dovedností včetně uplatnění), o přijetí a rozvoj role mentora a kouče v rámci adaptačního procesu, o přijetí a rozvoj role interního konzultanta ve specificky odborných oblastech, o zařazení do některého z týmů, které pracují na zlepšování služeb a procesů, o případně příprava na změnu pozice / pracovního zařazení. | | |
| | Produkty procesu | | |
| | Zaměstnancům, kteří mají zvýšený zájem o seberozvoj, růst a ovlivňování procesů napříč organizační strukturou poskytnout nadstandardní možnosti rozvoje a tím dále zvyšovat kvalitu lidských zdrojů a poskytovaných služeb. | | |
| | Zástupci VO se základními znalostmi a dovednostmi v oblasti manažerských kompetencí, rozvoj těchto kompetencí. | | |
| | Pro zaměstnance s potenciálem a zájmem o rozvoj a kariérní růst jsou zpracovány kariérní plány. | | |
| | Naučit se využívat metodu Development Centre, základní metody diagnostiky rozvoje potenciálu vybraných zaměstnanců, pilotně implementovat, vybrat správné zaměstnance do rozvojových programů a podrobně nastavit proces Development | | |
| | Garant procesu | | |
| | Tajemník | | |
| | Vlastník(cí) procesu | | |
| | Personalista | | |
| | Další kooperující role v procesu | | |
| | Vedoucí odborů a oddělení | | |
| | Zákazníci procesu | | |
| | Uchazeči, vedoucí odborů a oddělení, kolegové, zprostředkovaně všichni zákazníci. | | |
| | KPI | | |
| | TAJ + PERS + VO disponují potřebnými znalostmi a dovednostmi (test) | test | 2014 |
| | je zpracován a popsán proces, který je součástí interních směrnic a postupů | | 2015 |
| | 30 individuálních rozvojových plánů v rámci rozvojového programu zaměstnanců zařazených do rozvojových center | 30 | 2015 |
| | 15 kariérových plánů | 15 | 2015 |
| | Vazba na metodické dokumenty a podklady | | |
| | | | |
| | Zákaznická perspektiva | | |
| | Rozvoj potenciálu a kompetencí pracovníků v souladu s kompetenčním modelem představují zásadní předpoklad pro pozitivní zákaznickou orientaci a excelentní služby. Vazba na vizi a všechny strategické pilíře. | | |
| | Finance a lidské zdroje (lidé - viz vlastníci a kooperující role) | | |
| | VYČÍSLENÍ V RÁMCI PROJEKTU ESF ČR, OP LZZ | | |
| | | | |
| | CELKEM | - Kč | |
| | Učení a růst | | |
| | Naučit se využívat metodu Development Centre, základní metody diagnostiky rozvoje potenciálu vybraných zaměstnanců, pilotně implementovat, vybrat správné zaměstnance do rozvojových programů a podrobně nastavit proces Development - REALIZACE V RÁMCI ESF ČR, OP LZZ | | |

| Číslo | Název procesu | | |
|-------|--|--------------|--------------|
| 6 | Udržování a aktualizace strategie ŘLZ, dobré jméno zaměstnavatele | | |
| | Vazba na strategické cíle | | |
| | Specifikace procesu | | |
| | 1 x ročně osloví PERS všechny VO - žádost o aktualizaci a změny (květen) VO osloví zaměstnance - příprava (květen) porada VO ke strategii - shromáždění námětů (květen) porada S týmu - aktualizace a vyhodnocení měřítek, procesů, přijetí opatření (červen) zpracování změn - PERS (červen, červenec) porada VO ke strategii - seznámení s výsledky aktualizace (září) zveřejnit stručnou verzi strategie ŘLZ v prostorech úřadu, Z: I+E tým, T: listopad 2012, vždy po aktualizaci zveřejnit stručnou verzi strategie ŘLZ na www stránkách, Z: VO IT, T: říjen 2012, vždy po aktualizaci Prezentovat vizi ŘLZ v inzerci v rámci výběrových řízení - průběžně PERS | | |
| | Produkty procesu | | |
| | "Živá", ročně vyhodnocovaná a aktualizovaná strategie ŘLZ | | |
| | Garant procesu | | |
| | Tajemník | | |
| | Vlastník(ci) procesu | | |
| | Personalista | | |
| | Další kooperující role v procesu | | |
| | Vedoucí odborů a oddělení | | |
| | Zákazníci procesu | | |
| | Zprostředkovaně všichni zaměstnanci a zákazníci. | | |
| | KPI | | |
| | Plnění všech KPI v rámci strategie ŘLZ - úspěšnost 90% | 90% | červen |
| | Počet porad se zápisem | 30 | červen, září |
| | Aktualizovaná strategie ŘLZ | 1 | červenec |
| | Aktualizovaná strategie ŘLZ v prostorech | 1 | září |
| | Aktualizovaná strategie ŘLZ na www | 1 | září |
| | Prezentovat vizi ŘLZ v inzerci v rámci výběrových řízení - 100% inzerátů | 100% | průběžně |
| | Vazba na metodické dokumenty a podklady | | |
| | Strategie ŘLZ | | |
| | Zákaznická perspektiva | | |
| | Rízení lidských zdrojů = zásadní předpoklad pro pozitivní zákaznickou orientaci a excelentní služby. Vazba na vizi a všechny strategické pilíře. | | |
| | Finance a lidské zdroje (lidé - viz vlastníci a kooperující role) | | |
| | Vnitřní lidské zdroje | - Kč | |
| | V případě potřeby 2 workshopy s konzultanty + podpora, zpracování, konzultace | 30 000,00 Kč | |
| | CELKEM | 30 000 Kč | |
| | Učení a růst | | |
| | Strategické řízení se musí stát běžnou součástí práce managementu, důslednost v realizaci procesů PERS a dohled garanta TAJ, kvalitní komunikace při projednávání aktualizace a plnění na poradách VO. | | |

| Číslo | Název procesu | | |
|----------|---|--------------|---------------|
| 7 | Adaptace zaměstnanců | | |
| | Vazba na strategické cíle | | |
| | Specifikace procesu | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Nástup - schůzka s PERS + VO - zpracování plánu adaptace, co, termíny, kdo - zapsání cílů a úkolů do databáze cílů (VO) Naplánování odborného vzdělávání – ZOZ, navazující kurzy, plán rozvoje měkkých dovedností PERS + VO Naplánování stáží na spolupracujících odborech PERS + VO, kdy, délka, dohodnout spolupráci s kolegy, určit cíle - s čím se má seznámit Odškrtnutí formulář - formální procedury (hesla, karty, přístupy, kódy atd. - zpracuje PERS) Schůzka s vedoucím IT Úvodní rozhovor s uvolněnými zastupiteli a tajemníkem (seznámení se <u>strategií a hodnotami</u> městského úřadu, využití nezávislého pohledu nových zaměstnanců na organizaci – odbourávání překážek, zlepšování interních procesů a zákaznické orientace - zadání - čeho si může všimnout, co TAJ zajímá - dohoda o termínu další schůzky - diskuze o všem nezvyklém, co zaměstnanec překvapilo, co hodnotí negativně, co by se dalo zlepšit, dělat jinak, co jej překvapilo v interních směrnících apod. = první úkol v databázi cílů a úkolů = zpracovat zprávu z adaptace - zaznamenat vše nezvyklé, náměty atd.) TAJ Úvodní seznámení s vedoucími odborů a oddělení (nejbližší porada) PERS Seznámení se strukturou organizace, interními normami a směrnici - průběžná podpora MENTORA - kdykoli se na něj mohou obrátit, mentor sám jednou týdně kolegu kontaktuje (vybrat a proškolení mentory, zpracovat normy do e-learningového portálu - potvrzení o seznámení - VO IT) Zvládnutí veškerých odborných aspektů práce – odborné zaučení - termínovaný plán zpracovaný na schůzce VO + zaměstnanec + kolega mentor Stáž na informačním centru 2 dny - MENTOR z IC Seznámení se Standardy zákaznické orientace - schůzka s pověřeným členem I+E týmu Seznámení se strategií ŘLZ, kompetenčním modelem a systémem hodnocení, odměňování a rozvoje - PERS Opakovaná schůzka s TAJ - diskuze k námětům a "překvapením", průběh adaptace Schůzka PERS + VO + MENTOR na konci plánovaného období adaptace - zhodnocení průběhu, naplánování další podpory, je-li potřebná, % hodnocení úspěšnosti procesu První motivačně hodnotící rozhovor, sebehodnocení a hodnocení dle kompetenčního modelu, vyhodnocení cílů adaptačního procesu VO - mimořádná doměna ano/ ne, nastavení osobního ohodnocení | | |
| | Produkty procesu | | |
| | komplexní začlenění a orientace nového zaměstnance | | |
| | využití nápadů a námětů nového zaměstnance | | |
| | Garant procesu | | |
| | Tajemník | | |
| | Vlastník(cí) procesu | | |
| | Personalista, vedoucí odboru nebo oddělení | | |
| | Další kooperující role v procesu | | |
| | MENTOR, pověřený kolega na pracovišti, MENTOR IC, kolegové na jiných odborech, VO IT a další. | | |
| | Zákaznický proces | | |
| | Nový zaměstnanec, VO | | |
| | KPI | | |
| | Zpracovaný plán adaptace | ano/ ne | |
| | 90% plánu splněno v termínu | 90% | konec procesu |
| | Pocitové hodnocení zaměstnance - nakolik se cítíte začleněn, orientován na stupnici 0 - 100% | 70% | konec procesu |
| | Hodnocení VO - úspěšnost adaptačního procesu 0 - 100% | 80% | konec procesu |
| | Hodnocení PERS - úspěšnost adaptačního procesu 0 - 100% | 80% | konec procesu |
| | Hodnocení MENTORA - úspěšnost adaptačního procesu 0 - 100% | 80% | konec procesu |
| | Hodnocení TAJ - úspěšnost adaptačního procesu 0 - 100% | 80% | konec procesu |
| | Všechny nové nástupy od října 2012 realizovat dle popisu procesu adaptace. | 100% | počet nást. |
| | Vazba na metodické dokumenty a podklady | | |
| | Zákaznická perspektiva | | |
| | Zásadní a velmi důležitá fáze pro budoucí směřování a rozvoj zaměstnance. Úspěšné zvládnutí adaptačního procesu = předpoklad poskytování kvalitních služeb zákazníkům. | | |
| | Finance a lidské zdroje (lidé - viz vlastníci a kooperující role) | | |
| | Vnitřní lidské zdroje | - Kč | |
| | Náklady na vzdělávací a ZOZ - v průměru | 40 000,00 Kč | |
| | Odměna za úspěšnou adaptaci - max. | 5 000,00 Kč | |
| | Odměna MENTORovi, PERS apod. | 10 000,00 Kč | |
| | CELKEM | 55 000 Kč | |
| | Učení a růst | | |
| | <p>Vybrat a zaškolení mentory v rámci DC (ESF OP LZZ - navazující projekt).</p> <p>Zpracovat formulář + vzor plánu adaptačního procesu obsahující všechny body dle specifikace procesu výše.</p> <p>Uložit interní dokumenty na vzdělávacím portálu.</p> <p>Zpracovat jednoduché hodnocení úspěšnosti procesu - zaměstnanec, VO, PERS, MENTOR, TAJ na škále 0 - 100%.</p> | | |

| Číslo | Název procesu | | |
|----------|---|----------------|-------|
| 8 | Odchody zaměstnanců | | |
| | Vazba na strategické cíle | | |
| | Specifikace procesu | | |
| | Nástroje a postupy: <ul style="list-style-type: none"> • vyplacení jednorázové odměny při odchodu do penze, • podrobný rozhovor s tajemníkem městského úřadu nebo personalistou (identifikace a popsání příčin odchodu, využití kritičtějšího pohledu odcházejícího pracovníka ke zlepšování řízení, služeb a procesů) TAJ + PERS, • rozhovor s vedoucím odboru, tajemníkem nebo personalistou v rámci systému řízení znalostí (záznam kritických událostí a klíčových zkušeností), VO nebo PERS • stanovení cílů a motivační složky odcházejícímu zaměstnanci za úspěšnou adaptaci pracovníka (naplnění vybraných cílů adaptace), který nastupuje na jeho místo (včasnost nastartování procesu řetí proces č. 3), VO + TAJ + PERS • v případě potřeby, dohoda o DPP poradenství novému zaměstnanci do doby úplného zapracování, VO + TAJ + PERS • v případě organizačních změn zajistíme odcházejícím zaměstnancům TAJ + PERS: <ul style="list-style-type: none"> o individuální profesní poradenství, o spolupráci s konzultantem za účelem identifikace potenciálu –lepší uplatnění na trhu práce, o pomoc při zpracování motivačních dopisů, životopisů, o pomůžeme s nabídkou silných stránek pracovníka personálním agenturám a portálům, o poskytneme individuální poradenskou podporu. • jednou ročně zveme bývalé zaměstnance na společenské setkání s kolegy, PERS • při potřebě zajištění nárazových činností přednostně oslovujeme bývalé zaměstnance s nabídkou práce na DPP nebo DPČ, PERS • jednou ročně oslovujeme dotazníkovým šetřením bývalé zaměstnance (mapování dobrého jména a názorů na fungování městského úřadu), v případě zájmu absolvujeme polostandardizované rozhovory. PERS + TAJ | | |
| | Produkty procesu | | |
| | využití zkušeností odcházejících zaměstnanců | | |
| | v návaznosti na proces adaptace zajištění zaučení nového pracovníka | | |
| | analýza příčin a důvodů odchodu zaměstnance | | |
| | podpora zaměstnanců při hledání pracovního uplatnění | | |
| | Garant procesu | | |
| | Tajemník | | |
| | Vlastník(ci) procesu | | |
| | Personalista | | |
| | Další kooperující role v procesu | | |
| | Vedoucí odborů a oddělení | | |
| | Zákazníci procesu | | |
| | odcházející zaměstnanec, městský úřad jako organizace (tajemník), nový zaměstnanec, bývalí zaměstnanci | | |
| | KPI | | |
| | Všechny odchody od října 2012 realizovat dle popisu procesu adaptace | 100% | počet |
| | 1 x ročně setkání s bývalými zaměstnanci | ano/ ne/ počet | |
| | 1 x ročně dotazníkové šetření mezi bývalými zaměstnanci - vytvořit dotazníky, pokaždé aktualizovat | ano/ ne/ počet | |
| | Pocitové hodnocení zaměstnance - nakolik jste se při odchodu cítil komfortně a důstojně, nakolik organizace využila Vašich zkušeností, jste ochoten s námi v budoucnu v případě potřeby spolupracovat apod. na stupnici 0 -100% | 75% | |
| | Vazba na metodické dokumenty a podklady | | |
| | Zákaznická perspektiva | | |
| | z hlediska odcházejících zaměstnanců jde o lidskou důstojnost a ocenění, z hlediska organizace o využití zkušeností odcházejících i bývalých zaměstnanců, zajištění optimálního průběhu adaptačního procesu, zpětnou vazbu k fungování organizace a v neposlední řadě jde o ovlivňování dobrého jména | | |
| | Finance a lidské zdroje (lidé - viz vlastníci a kooperující role) | | |
| | Odměna při odchodu do důchodu | | |
| | Motivace - adaptační proces | 7 000,00 Kč | |
| | Náklady na DPP a DPČ (adaptace, brigády ...) | nelze stanovit | |
| | Náklady na setkání | | |
| | CELKEM | 7 000 Kč | |
| | Učení a růst | | |
| | Pilotně realizovat jednotlivé kroky procesu a na základě zpětné vazby jej aktualizovat Naučit se využívat zkušeností, názorů, hodnocení bývalých zaměstnanců | | |

| Číslo | Název procesu | | |
|----------|---|---------|------------|
| 9 | Rozvoj lidských zdrojů | | |
| | Vazba na strategické cíle | | |
| | Specifikace procesu | | |
| | <p>Řízení kariéry a speciální programy rozvoje viz proces Udržení zaměstnanců.</p> <p>Hlavním nástrojem pro definování příležitostí rozvoje a vzdělávání zaměstnanců jsou:</p> <ul style="list-style-type: none"> • nové požadavky na odbornost a specializaci vyplývající z výkonu přenesené a samostatné působnosti, legislativy a předpisů, (sledují a vyhodnocují VO, TAJ, pomáhá zajišťovat PERS) • sebehodnocení a hodnocení dle kompetenčních modelů pracovních pozic, (TAJ, VO, zaměstnanci) • analýzy a evaluace vzdělávacích potřeb, (příležitostně při realizaci větších vzdělávacích programů) • motivačně hodnotící rozhovory (viz kapitola řízení pracovního výkonu, hodnocení a zpětná vazba), (TAJ, VO, zaměstnanci) • zpracované a aktualizované individuální plány rozvoje všech zaměstnanců, (TAJ, VO, zaměstnanci) • zpracované a aktualizované individuální plány rozvoje manažerů, příprava a vzdělávání, supervize. (TAJ, VO) <p>PROCES BUDE POPSÁN V RÁMCI PLNĚNÍ CÍLŮ STRATEGIE ŘLZ:</p> <p>Cíl 18 Vytvoření metodiky pro tvorbu individuálních plánů rozvoje, vzdělávání vedoucích odborů i zaměstnanců v této oblasti, individuální podpora a supervize vedoucích, zvážít možnost financování z další výzvy ESF ČR, OP LZZ, Z: TAJ + PERS + PM + VO, T: dle termínu výzvy, jinak 2013 - 2015</p> | | |
| | Produkty procesu | | |
| | Individuální plány rozvoje všech zaměstnanců | | |
| | Garant procesu | | |
| | Tajemník | | |
| | Vlastník(cí) procesu | | |
| | Tajemník, vedoucí odborů a oddělení | | |
| | Další kooperující role v procesu | | |
| | Všichni zaměstnanci | | |
| | Zákazníci procesu | | |
| | Všichni zaměstnanci zprostředkovaně všechny cílové skupiny zákazníků | | |
| | KPI | | |
| | Individuální plán rozvoje zpracován pro každou pozici | 116 | akt. počet |
| | Dosažena shoda u 70 % zaměstnanců | 70% | počet |
| | Určeny postupy pro aktualizace a odpovědnost, popsán proces | ano/ ne | 2013-2015 |
| | Vazba na metodické dokumenty a podklady | | |
| | Zákaznická perspektiva | | |
| | Rozvoj lidských zdrojů = zásadní předpoklad pro pozitivní zákaznickou orientaci a excelentní služby. Vazba na vizi a všechny strategické pilíře. | | |
| | Finance a lidské zdroje (lidé - viz vlastníci a kooperující role) | | |
| | VYČÍSLOT V RÁMCI PROJEKTU ESF ČR, OP LZZ | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | CELKEM | - Kč | |
| | Učení a růst | | |
| | Vzdělávání vedoucích odborů i zaměstnanců v této oblasti. | | |
| | Pravidelná aktualizace individuálních plánů rozvoje na základě motivačně hodnotících rozhovorů - běžná součást řídicí práce vedoucích odborů a oddělení. | | |

| Číslo | Název procesu | | |
|-----------|--|----|-----------|
| 10 | Řízení znalostí | | |
| | Vazba na strategické cíle | | |
| | Specifikace procesu | | |
| | <p>Řízení znalostí (knowledge management) chápeme jako souhrn celé řady činností, jejichž cílem je:</p> <ul style="list-style-type: none"> • systematická práce s informacemi a dokumenty při využití moderních technologií IT, • eliminace ztráty specifických znalostí a zkušeností při odchodech zaměstnanců, • průběžné využívání znalostí a zkušeností zaměstnanců, • využívání a transfer dobrých praxí z jiných městských úřadů, • využívání a transfer dobrých praxí v rámci městského úřadu, • ukládání a přenos informací získaných v rámci vzdělávacích aktivit. <p>Nástroje a procesy, které využíváme nebo budeme využívat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zajištění maximálně možné zastupitelnosti ve všech agendách, • doplnění analýzy pracovních pozic a rolí o klíčové znalosti, zkušenosti a kritické události, • odchody do penze a na mateřskou dovolenou – viz proces 3, • adaptace zaměstnanců - viz proces 7, • odchody zaměstnanců – viz proces 8, • participace zaměstnanců, využívání znalostí a zkušeností, potenciálu – viz procesy 9, 11, 12, • struktura a technologie intranetu městského úřadu, • anonymní dotazovna tajemníka městského úřadu, • vzdělávací portál městského úřadu s e-learningovými kurzy, • spolupráce interních lektorů při přípravě vzdělávacích akcí a rozvoji znalostí MěÚ, • účast v Benchmarkingové iniciativě 2005 a sdílení dobrých praxí s ostatními zapojenými městy, • přenos tacitních znalostí v rámci týmové spolupráce v I+E týmu, • přenos tacitních znalostí v rámci týmové spolupráce v S+H týmu, • přenos tacitních znalostí v rozvojových skupinách zaměstnanců, • přenos tacitních znalostí v týmu pro sebehodnocení metodou CAF. | | |
| | Produkty procesu | | |
| | Viz cíle procesu. | | |
| | Garant procesu | | |
| | Tajemník | | |
| | Vlastník(ci) procesu | | |
| | Tajemník, vedoucí odborů a oddělení, vedoucí týmů | | |
| | Další kooperující role v procesu | | |
| | Všichni zaměstnanci | | |
| | Zákazníci procesu | | |
| | Management organizace, všichni zaměstnanci zprostředkovaně všechny cílové skupiny zákazníků | | |
| | KPI | | |
| | průměrná zastupitelnost v agendách 80 % | 80 | úspěšnost |
| | všechna KPI procesů 3, 7, 8, 9, 11 a 12 | | |
| | počet nezodpovězených dotazů tajemníka 0 ročně | 0 | počet |
| | 1 x ročně aktualizace dokumentů na intranetu | 1 | počet |
| | k dispozici minimálně 10 e-learningových programů | 10 | počet |
| | minimálně 16 dnů školení v měkkých a manažerských dovednostech pro úřad celkem ročně a každé školení je připraveno na míru dle požadavků interních lektorů | 16 | dny |
| | účast na min. 2 jednáních BI 2005 ročně | 2 | počet |
| | min. 4 jednání I+E týmu ročně | 4 | počet |
| | min. 4 jednání S+H týmu ročně | 4 | počet |
| | min. 4 jednání CAF týmu ročně | 4 | počet |
| | Vazba na metodické dokumenty a podklady | | |
| | Procesy strategie ŘLZ 3, 7, 8, 9, 11 a 12 | | |
| | Zákaznická perspektiva | | |
| | Sdílení znalostí, informací a zabezpečení jejich ztráty je jedním z předpokladů úspěšného fungování organizace a tím i poskytovaných služeb. | | |
| | Finance a lidské zdroje (lidé - viz vlastníci a kooperující role) | | |
| | Součást provozního rozpočtu | | |
| | Z části v rámci CAF - žádost výzvy 89 ESF ČR, OP LZZ | | |
| | | | |
| | | | |
| | CELKEM | - | Kč |
| | Učení a růst | | |
| | Průběžně udržovat a monitorovat plnění KPI a na základě zpětné vazby provádět korekce procesů. | | |
| | | | |

| Číslo | Název procesu | | |
|-----------|--|---------------|----------------|
| 11 | Participace zaměstnanců | | |
| | <u>Vazba na strategické cíle</u> | | |
| | Specifikace procesu | | |
| | <p>Nástroje a procesy, kterými participaci zaměstnanců zajišťujeme nebo budeme zajišťovat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • motivačně hodnotící rozhovory (viz samostatný proces - metodika), • participace na sběru námětů ke strategii MěÚ (motivačně hodnotící rozhovory, porady s tajemníkem, sběr námětů e-mail viz procesy popsané ve Standardech zákaznické orientace, metodika motivačně hodnotících rozhovorů), • participace na sběru námětů ke kvalitě života ve městě prostřednictvím námětů na www stránkách, TAJ • dotazovna tajemníka městského úřadu, TAJ • zpětná vazba od zaměstnanců k fungování organizace, dotazníkové šetření 1 x 1,5 roku, TAJ • zpětná vazba vedoucím pracovníkům, hodnocení metodou 180° (1 x 1,5 roku) a 360°, TAJ • setkání se zaměstnanci –seznamování se změnami, projekty, diskuze strategií (2 x ročně), TAJ • zajištění podpory –nemoc, problémy v rodině, problémy v zaměstnání, stres, vztahy, vyhoření (možnost obrátit se na vedoucího, personalistu nebo tajemníka úřadu), VO, TAJ, PERS • porady odborů a oddělení, VO • týmová spolupráce –I+E tým pro zákaznickou orientaci (viz Standardy zákaznické orientace), TAJ • týmová spolupráce –P tým pro zjednodušení a efektivitu procesů. TAJ <p>PROCES BUDE REALIZOVÁN A POPSÁN V RÁMCI PLNĚNÍ CÍLŮ STRATEGIE ŘLZ: Cíl 20 Realizovat hodnocení metodou 360°, zvážit možnost financování z další výzvy ESF ČR, OP LZZ, Z: TAJ + PERS + PM + VO, T: dle termínu výzvy, jinak 2013 - 2015 / KPI: zprávy z hodnocení 360° pro 116 zaměstnanců (dle aktuálního fyzického počtu zaměstnanců)</p> <p>Cíl 21 Jmenovat tým pro zjednodušování a efektivitu procesů, poskytnout podporu, vzdělávání a facilitaci, T: do konce roku 2012, Z: TAJ + VO / KPI: min. 4 x ročně jednání týmu, hodnocení přínosů týmu vedoucími odborů a oddělení na škále 0 –100% 80%</p> | | |
| | Produkty procesu | | |
| | Náměty zaznamenané v databázi cílů a úkolů - výstup z motivačně hodnotících rozhovorů | | |
| | Náměty zaměstnanců ke strategii a vizi | | |
| | Dotazy a náměty adresované tajemníkovi městského úřadu | | |
| | Zpráva a opatření na základě průzkumu názorů zaměstnanců | | |
| | Zprávy ze zpětných vazeb 180° a 360° - projednání se všemi VO a zaměstnanci - výstup do individuálního plánu rozvoje | | |
| | Setkání se zaměstnanci k důležitým otázkám - informování zaměstnanců | | |
| | Jednání a výstupy I+E týmu | | |
| | Jednání a výstupy P týmu | | |
| | Garant procesu | | |
| | Tajemník | | |
| | Vlastník(ci) procesu | | |
| | Tajemník, vedoucí odborů a oddělení, vedoucí týmů | | |
| | Další kooperující role v procesu | | |
| | Všichni zaměstnanci | | |
| | Zákaznickí procesu | | |
| | Všichni zaměstnanci zprostředkovaně všechny cílové skupiny zákazníků | | |
| | KPI | | |
| | Počty zápisů v databázi cílů a úkolů - průběžně za odbory alespoň 2 na zaměstnance | 2 | počet |
| | KPI dle Standardů zákaznické orientace | | |
| | Nesnižující se počty dotazů a námětů v rámci www a internetu | | počet |
| | Minimálně udržet stávající hodnocení v rámci průzkumů názorů zaměstnanců 1 x 1,5 roku | ano/ne | |
| | Individuální zprávy z hodnocení 360° pro každého zaměstnance | 116 | počet 2015 |
| | 1 x 1,5 roku realizace hodnocení 180° + zprávy pro každého VO | ano/ne/ 14 | ano, ne, počet |
| | 2 x ročně informační setkání se zaměstnanci (1. a 2. pol.) | ano/ne | počet |
| | Min. 4 x ročně jednání týmu I+E a P, hodnocení přínosů týmu vedoucími odborů a oddělení na škále 0 –100% 80% | 80% / 4 | |
| | Vazba na metodické dokumenty a podklady | | |
| | <u>Standardy zákaznické orientace</u> | | |
| | <u>Metodika hodnocení</u> | | |
| | Zákaznická perspektiva | | |
| | Komunikace, zapojování, podpora aktivity a samostatnosti = zásadní předpoklad pro pozitivní zákaznickou orientaci a excelentní služby. Vazba na vizi a všechny strategické pilíře. | | |
| | Finance a lidské zdroje (lidé - viz vlastníci a kooperující role) | | |
| | Dotazníkové šetření názorů zaměstnanců 1 x 1,5 roku | 30 000,00 Kč | |
| | Zpětná vazba 180° 1 x 1,5 roku | 40 000,00 Kč | |
| | Zpětná vazba 360° VYČÍSLENÍ V RÁMCI PROJEKTU ESF ČR, OP LZZ | | |
| | Odměny členům týmů I+E a P, náklady na činnost týmů | 200 000,00 Kč | |
| | CELKEM | 270 000 Kč | |
| | Učení a růst | | |
| | Implementace a práce s výstupy hodnocení metodou 360° | | |
| | Udržet proces a subprocesy aktivní - průběžné vyhodnocování a kontrola | | |

| Číslo | Název procesu | | |
|-----------|---|--------------|--------|
| 12 | Hodnocení zaměstnanců | | |
| | <u>Vazba na strategické cíle</u> | | |
| | Specifikace procesu | | |
| | Viz metodika | | |
| | Produkty procesu | | |
| | Zpětná vazba zaměstnancům | | |
| | Společná definice cílů a opatření dle MBO | | |
| | Záznamy cílů a úkolů v databázi | | |
| | Analýza - hodnocení hodnocení | | |
| | Garant procesu | | |
| | Tajemník | | |
| | Vlastník(ci) procesu | | |
| | Tajemník, vedoucí odborů a oddělení | | |
| | Další kooperující role v procesu | | |
| | Všichni zaměstnanci | | |
| | Zákaznický proces | | |
| | Všichni zaměstnanci zprostředkovaně všechny cílové skupiny zákazníků | | |
| | KPI | | |
| | Počty zápisů v databázi cílů a úkolů - průběžně za odbory alespoň 2 na zaměstnance | 2 | počet |
| | Udržení pozitivního hodnocení průběhu rozhovorů ze strany hodnocených | | |
| | Celková zpětná vazba VO formou metody 180° lepší než 1,2 | 1,2 | známka |
| | Vazba na metodické dokumenty a podklady | | |
| | <u>Metodika hodnocení</u> | | |
| | Zákaznická perspektiva | | |
| | Systematická zpětná vazba a řízení výkonu = zásadní předpoklad pro pozitivní zákaznickou orientaci a excelentní služby. Vazba na vizi a všechny strategické pilíře. | | |
| | Finance a lidské zdroje (lidé - viz vlastníci a kooperující role) | | |
| | Podpora při aktualizaci metodiky hodnocení 1 x ročně | 15 000,00 Kč | |
| | Analýza hodnocení, hodnocení 1 x ročně | 15 000,00 Kč | |
| | Zpětná vazba vedoucím zaměstnancům 1 x 2 roky | 15 000,00 Kč | |
| | CELKEM | 45 000 Kč | |
| | Učení a růst | | |
| | Přinášet neustále nové podněty a aktualizovat průběh a témata motivačně hodnotících rozhovorů | | |
| | Systematicky poskytovat průběžnou zpětnou vazbu | | |

| Číslo | Název procesu | | |
|-----------|--|------|--|
| 13 | Odměňování zaměstnanců | | |
| | <u>Vazba na strategické cíle</u> | | |
| | Specifikace procesu | | |
| | Proces bude popsán v průběhu roku 2013 | | |
| | Produkty procesu | | |
| | Individuální plány rozvoje všech zaměstnanců | | |
| | Garant procesu | | |
| | Tajemník | | |
| | Vlastník(ci) procesu | | |
| | Tajemník, vedoucí odborů a oddělení | | |
| | Další kooperující role v procesu | | |
| | Všichni zaměstnanci | | |
| | Zákaznický proces | | |
| | Všichni zaměstnanci zprostředkovaně všechny cílové skupiny zákazníků | | |
| | KPI | | |
| | | | |
| | | | |
| | Vazba na metodické dokumenty a podklady | | |
| | | | |
| | Zákaznická perspektiva | | |
| | | | |
| | Finance a lidské zdroje (lidé - viz vlastníci a kooperující role) | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | CELKEM | - Kč | |
| | Učení a růst | | |
| | | | |
| | | | |

| Číslo | Název procesu | | |
|-----------|--|------|--|
| 14 | BOZP a ochrana zdraví | | |
| | <u>Vazba na strategické cíle</u> | | |
| | Specifikace procesu | | |
| | <p>Městský úřad jako zaměstnavatel přijímá a dlouhodobě uplatňuje následující závazky v oblasti aktivního přístupu k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zajistit vhodnou kontrolu nad riziky ohrožujícími zdraví a bezpečnost, která vznikají při pracovních činnostech; • konzultovat se zaměstnanci záležitosti, které ovlivňují jejich zdraví a bezpečnost; • zajistit bezpečnost při každé činnosti; • zajistit a udržovat bezpečné stroje a zařízení; • zajistit bezpečnou manipulaci s materiály a jejich bezpečné používání; • zajistit informování a instruování zaměstnanců a žáků a dozor nad nimi; • zajistit, aby všichni zaměstnanci byli způsobilí pro plnění svých úkolů a poskytnout jim vhodné školení; • předcházet vzniku úrazů a nemocí z povolání; • udržovat bezpečné a zdravé pracovní podmínky; • podle potřeby a v pravidelných intervalech způsob zajištění přezkoumávat a revidovat. <p>Viz také postupy a KPI uvedené v příslušné směrnici k BOZP.</p> | | |
| | Produkty procesu | | |
| | Plnění výše uvedených závazků | | |
| | Garant procesu | | |
| | Tajemník | | |
| | Vlastník(ci) procesu | | |
| | Tajemník | | |
| | Další kooperující role v procesu | | |
| | Všichni zaměstnanci | | |
| | Zákazníci procesu | | |
| | Všichni zaměstnanci | | |
| | KPI | | |
| | Určit KPI | | |
| | | | |
| | Vazba na metodické dokumenty a podklady | | |
| | <u>Směrnice k zajištění BOZP a PO</u> | | |
| | <u>Vnitřní předpis k poskytování závodní preventivní péče zaměstnancům Města Žďár nad Sázavou</u> | | |
| | <u>Vnitřní předpis zaměstnavatele k poskytování ochranných nápojů</u> | | |
| | | | |
| | Zákaznická perspektiva | | |
| | | | |
| | Finance a lidské zdroje (lidé - viz vlastníci a kooperující role) | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | CELKEM | - Kč | |
| | Učení a růst | | |
| | | | |
| | | | |