



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

# **Název projektu: „Rozvoj a profesionalizace personálního potenciálu na městské části Praha 12“**

SPOLUFINANCOVÁNO Z OPERAČNÍHO PROGRAMU ZAMĚSTNANOST

Registrační číslo projektu CZ.03.4.74/0.0/0.0/16\_033/0002972

## **Zpracování Strategie řízení lidských zdrojů ÚMČ Praha 12**

### **Vstupní analýza řízení lidských zdrojů na Úřadu městské části Praha 12**

Zpracovali: RNDr. Miroslav Menšík, Mgr. Kamil Papež, MPA, Ing. Jakub Ruml,  
M.C.TRITON, spol. s r.o., ve spolupráci s Úřadem městské části Praha 12

Praha, 2018

Kontaktní osoba: Mgr. Kamil Papež, MPA; telefon: +420 777 810 756, email: [papez@mc-triton.cz](mailto:papez@mc-triton.cz)



## OBSAH

<b>SEZNAM TABULEK</b>	<b>3</b>
<b>SEZNAM SCHÉMAT</b>	<b>3</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ</b>	<b>4</b>
<b>1 ÚVOD</b>	<b>5</b>
<b>1.1 METODY POUŽITÉ V ANALYTICKÉ ČÁSTI</b>	<b>6</b>
<b>2 ANALÝZA STÁVAJÍCÍCH PERSONÁLNÍCH PROCESŮ</b>	<b>7</b>
<b>2.1 ANALÝZA PERSONÁLNÍ SITUACE</b>	<b>7</b>
<b>2.1.1 ANALÝZA ORGANIZAČNÍ STRUKTURY ÚMČ PRAHA 12</b>	<b>7</b>
<b>2.1.2 DEMOGRAFICKÁ STRUKTURA A PROFESNÍ ZKUŠENOST ZAMĚSTNANCŮ</b>	<b>13</b>
<b>2.1.3 FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ</b>	<b>29</b>
<b>2.2 ANALÝZA PERSONÁLNÍCH PROCESŮ</b>	<b>31</b>
<b>3 ANALÝZA VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB ZAMĚSTNANCŮ ÚMČ PRAHA 12</b>	<b>42</b>
<b>3.1 NÁKLADY NA ŠKOLENÍ V LETECH 2016 – 2018</b>	<b>43</b>
<b>3.2 SOUČASNÝ STAV PLÁNOVÁNÍ A REALIZACE OSOBNÍHO ROZVOJE</b>	<b>46</b>
<b>3.3 ODBORNÉ VZDĚLÁVACÍ POTŘEBY (TVRDÉ DOVEDNOSTI)</b>	<b>47</b>
<b>3.4 OSOBNOSTNÍ VZDĚLÁVACÍ POTŘEBY (MĚKKÉ DOVEDNOSTI)</b>	<b>50</b>
<b>4 IDENTIFIKACI NEDOSTATKŮ V SOUČASNOSTI NASTAVENÉM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ NA ÚŘADU</b>	<b>60</b>
<b>4.1 SUMARIZACE ZÁVĚRŮ A DOPORUČENÍ</b>	<b>61</b>



## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Využité metody v rámci analýzy .....	6
Tabulka 2: Benchmark s vybranými MČ (SO) v Praze .....	11
Tabulka 3: Přehled organizační struktury porovnávaných ÚMČ .....	12
Tabulka 4: Demografická struktura a profesní zkušenost zaměstnanců ÚMČ Praha 12 .....	13
Tabulka 5: Odbor kancelář městské části – personální údaje .....	16
Tabulka 6: Odbor kancelář tajemníka .....	17
Tabulka 7: Odbor dopravy – personální údaje .....	18
Tabulka 8: Odbor ekonomický – personální údaje .....	18
Tabulka 9: Odbor lidských zdrojů a platů – personální údaje .....	19
Tabulka 10: Odbor informačních technologií – personální údaje .....	20
Tabulka 11: Odbor investic a správy majetku – personální údaje .....	20
Tabulka 12: Odbor občansko-správních agend – personální údaje .....	21
Tabulka 13: Odbor správy úřadu – personální údaje .....	22
Tabulka 14: Odbor sociálních věcí - personální údaje .....	24
Tabulka 15: Odbor školství, kultury a vzdělávání – personální údaje .....	25
Tabulka 16: Odbor výstavby – personální údaje .....	25
Tabulka 17: Odbor živnostenský – personální údaje .....	27
Tabulka 18: Odbor životního prostředí – personální údaje .....	27
Tabulka 19: Nástupy a odchody (včetně plánovaných) zaměstnanců za celý úřad: .....	29
Tabulka 20: Nástupy a odchody (včetně plánovaných) zaměstnanců po odborech .....	29
Tabulka 21: Náklady na školení v roce 2016 .....	43
Tabulka 22: Náklady na školení v roce 2017 .....	44
Tabulka 23: Náklady na školení v roce 2018 (1-9 měsíc) .....	45
Tabulka 24: Výsledky dotazníkového šetření – komplexní pohled .....	51
Tabulka 25: Prioritizace jednotlivých téma měkkých dovedností dle odborů .....	52
Tabulka 26: Vzdělávací preference jednotlivých skupin zaměstnanců .....	55
Tabulka 27: Oblast F – Personální řízení dle Metodického doporučení MV k řízení kvality v územních samosprávných celcích .....	60

## SEZNAM SCHÉMAT

Schéma 1: Organizační struktura ÚMČ Praha 12 (platné k 26. 6. 2017) .....	10
---	----



## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Věková skladba zaměstnanců ÚMČ Praha 12.....	14
Graf 2: Rozložení zaměstnanců úřadu dle délky pracovního poměru .....	15
Graf 3: Důvody neabsolvování vzdělávacích aktivit v oblasti tzv. hard skills .....	47
Graf 4: Vnímání témat v oblasti odborného vzdělávání / rozvoje a jejich praktické využití ....	48
Graf 5: Praktické využití témat v oblasti odborného vzdělávání / rozvoje .....	49
Graf 6: Volba témat, která by se měla rozvíjet – za celý úřad .....	53
Graf 7: Volba témat, která by se měla rozvíjet dle úrovně řízení – vedoucí odborů.....	54
Graf 8: Volba témat, která by se měla rozvíjet dle úrovně řízení – vedoucí oddělení .....	54
Graf 9: Volba témat, která by se měla rozvíjet dle úrovně řízení – řadoví zaměstnanci .....	55
Graf 10: Hodnocení současných možností vzdělávání – vedoucí odborů a vedoucí oddělení .....	57
Graf 11: Hodnocení současných možností vzdělávání – referenti .....	57
Graf 12: Potřeba vzdělávacích nástrojů – vedoucí odborů a vedoucí oddělení .....	58
Graf 13: Potřeba vzdělávacích nástrojů – referenti .....	59



## 1 ÚVOD

Vstupní analýza řízení lidských zdrojů na Úřadu městské části Praha 12 je prvním a základním výstupem pro projekt „Zpracování Strategie řízení lidských zdrojů ÚMČ Praha 12“, spolufinancovaného Evropskou unií z Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Zaměstnanost, reg. číslo projektu CZ.03.4.74/0.0/0.0/16\_034/0002807.

### **VSTUPNÍ ANALÝZA V SOBĚ ZAHRNUJE 3 VSTUPNÍ POŽADOVANÉ VÝSTUPY:**

#### **1. Analýza stávajících personálních procesů**

Cílem této části je analyzovat základní fakta o situaci v oblasti personální na ÚMČ Praha 12 a detailně zhodnotit konkrétní personální procesy na úřadu:

- Plánování lidských zdrojů i z pohledu plnění nových úkolů dle schváleného strategického plánu a případných doporučení ohledně organizační struktury,
- Nábor a výběr nového zaměstnance,
- Adaptace nového zaměstnance,
- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- Hodnocení zaměstnanců,
- Motivace zaměstnanců,
- Personální administrativa.

#### **2. Analýza vzdělávacích potřeb zaměstnanců ÚMČ Praha 12**

Analýza vzdělávacích potřeb zaměstnanců řeší dvě hlavní roviny vzdělávání: odborné tzv. tvrdé vzdělávání a osobnostní tzv. měkké vzdělávání. Specifickým cílem této části je řešit vzdělávání v tzv. měkkých dovednostech. Na rozdíl od odborného vzdělávání není vzdělávání v měkkých dovednostech na ÚMČ Praha 12 ještě zcela systematicky uchopené.

#### **3. Identifikaci nedostatků v současnosti nastaveném řízení lidských zdrojů na úřadu**

Tato část sumarizuje zjištění a z nich vycházející doporučení pro nastavení a implementaci samotné Strategie řízení a rozvoje lidských zdrojů ÚMČ Praha 12. Závěry rovněž zohledňují Metodické doporučení MV k řízení kvality v územních samosprávných celcích.



## 1.1 METODY POUŽITÉ V ANALYTICKÉ ČÁSTI

Tabulka 1: Využité metody v rámci analýzy

METODA	POPIS
<b>Studium interní dokumentace</b>	Studium a analytické zhodnocení stávající dokumentace z ÚMČ Praha 12, která je relevantní k personální oblasti a procesům. V rámci projektu se jednalo o Pracovní řád, Organizační řád, atd.
<b>Dotazníkové šetření pomocí internetové aplikace SURVIO</b>	<p>Jedná se o nástroj, který prostřednictvím internetového rozhraní zajistil distribuci dotazníkového šetření ke všem zaměstnancům ÚMČ Praha 12. Dotazníkovým šetřením byly získány relevantní údaje napříč úřadem, a to kvantitativního i kvalitativního charakteru. Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na část analýzy týkající se analýzy vzdělávacích potřeb zaměstnanců.</p> <p>Responze v rámci dotazníkového šetření byla 139 vyplněných dotazníků (za vedoucí i řadové zaměstnance). Jedná se v poměru k počtu zaměstnanců o velmi nadstandardní reprezentativní vzorek. Reprezentativnost byla zajištěna i v rámci jednotlivých odborů a jejich potřeb.</p>
<b>Řízené rozhovory</b>	<p>Rozhovory o pevné struktuře obsahovaly otevřené a cílené otázky. Cílem bylo zjištění nebo validace potřebných informací. Rozhovory proběhly se všemi vedoucími pracovníky a vedením úřadu.</p> <p>Rozhovory byly zaměřeny především na aktuální personální situaci na úřadu, analýzu personálních procesů, vzdělávací potřeby a identifikaci klíčových oblastí rozvoje.</p>
<b>Workshopy</b>	Setkání relevantních osob s jasně určeným cílem. Workshop vždy řídil konzultant dodavatele. Workshopy byly zaměřeny především na oblasti identifikace potřeb a požadavků vedení města a vedení ÚMČ na systém hodnocení zaměstnanců a definování klíčových oblastí rozvoje.
<b>SWOT analýza</b>	<p>Analýza založena na identifikaci silných a slabých stránek a poté na stanovení příležitostí a hrozeb.</p> <p>Jednotlivé prvky SWOT analýzy jsou využity v některých kapitolách jako součást závěrů. Její výhodou je jednoduché, srozumitelné identifikování silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.</p>
<b>Brainstorming</b>	Metoda pro generování podnětů a způsobů řešení. Jedná se o skupinovou techniku realizátorů výstupů při zpracování závěrů.
<b>Analýza a syntéza</b>	Analýza je metoda zkoumání složitějších skutečností rozkladem na jednodušší. Syntéza sjednocuje několik jednodušších informací do jednoho celku.
<b>Explanace</b>	Metoda pro určení příčin výskytu daných jevů. Jde o metodu logické rekonstrukce pochopení určitého jevu či procesu. V analytické části byla využita v individuálních rozhovorech s vedoucími pracovníky při diskuzi nad jednotlivými personálními procesy.
<b>Dedukce</b>	Metoda využívaná při formulaci návrhů řešení a doporučení.



## 2 ANALÝZA STÁVAJÍCÍCH PERSONÁLNÍCH PROCESŮ

### 2.1 ANALÝZA PERSONÁLNÍ SITUACE

#### 2.1.1 ANALÝZA ORGANIZAČNÍ STRUKTURY ÚMČ PRAHA 12

ÚMČ Praha 12 plní na území hlavního města Prahy (dále také „HMP“) roli správního obvodu, tj. v terminologii veřejné správy roli obce s rozšířenou působností, a to nejen pro obyvatele Prahy 12 ale i pro občany MČ Praha-Libuš.

Počet obyvatel ve správním obvodu (dále také jen „SO“) Praha 12 je 66 512<sup>1</sup> a počet zaměstnaneckých úvazků na úřadu je cca 221.<sup>2</sup>

Tabulka 2: Alokace pracovních úvazků na agendách ÚMČ Praha 12

ODBOR / ODDĚLENÍ / POZICE	Počet úvazků	Celkový počet úvazků
<b>Odbor Kancelář městské části</b>		
vedoucí odboru	1	27,9
interní auditor	1	
architekt městské části	1	
energetický referent	1	
oddělení právního pro samosprávné činnosti	2	
oddělení rozvoje městské části	5	
oddělení organizační	6	
oddělení periodika a inzerce	3,4	
oddělení komunikace s veřejností a médií	2,5	
oddělení podpory vedení městské části	5	
<b>Kancelář tajemníka – zvláštní organizační jednotka</b>		
tajemník úřadu	1	6
asistentka tajemníka	1	
zaměstnanci v oblasti krizového řízení	2	
Referent agendy MA 21	2	
<b>Odbor dopravy</b>		
vedoucí odboru	1	8
právník	1	
oddělení technického a rozvoje dopravy	3	
oddělení dopravy	3	
<b>Odbor ekonomický</b>		

<sup>1</sup> Zdroj ČSÚ. Údaj platný k 31. 12. 2017.

<sup>2</sup> S ohledem na prováděný benchmark je třeba ještě pracovat s tím, že část agend je vykonáván na úřadu MČ Praha Libuš, kde je zaměstnáno cca 16 zaměstnanců na úřednických pozicích (údaj platný k 5. 11. 2018).



vedoucí odboru	1	14
oddělení účetnictví	6	
oddělení rozpočtu	3	
oddělení daní a poplatků	4	
<b>Odbor informačních technologií</b>		
vedoucí odboru	1	9,5
oddělení správy sítě a uživatelské podpory	5	
oddělení provozu IS	3,5	
<b>Odbor investic a správy majetku</b>		
vedoucí odboru	1	19
oddělení investic	8	
oddělení majetku	10	
<b>Odbor lidských zdrojů a platů</b>		
vedoucí odboru	1	6
oddělení lidských zdrojů	3	
oddělení platů	2	
<b>Odbor občansko-správních agend</b>		
vedoucí odboru	1	23
oddělení evidence obyvatel a osobních dokladů	11	
oddělení matrik	7	
oddělení přestupkové	4	
<b>Odbor sociálních věcí</b>		
vedoucí odboru	1	24,5
koordinátor prevence kriminality a komunitního plánování	1	
právník	0,5	
oddělení péče o rodinu a děti	10	
oddělení sociální prevence	6	
oddělení sociálních služeb	6	
<b>Odbor správy úřadu</b>		
vedoucí odboru	1	27,5
zaměstnanci v oblasti správy nebytových objektů	2	
právník	1	
zaměstnanec pro správu areálu Viničního domku	1	
oddělení kontroly	4	
oddělení ekonomiky a rozpočtu	5	
oddělení správy movitého majetku	5	
oddělení organizace a provozu	4,5	
oddělení podatelny	4	
<b>Odbor školství, kultury a vzdělávání</b>		
vedoucí odboru	1	12
oddělení ekonomického	4	
oddělení pedagogicko-organizačního	3	

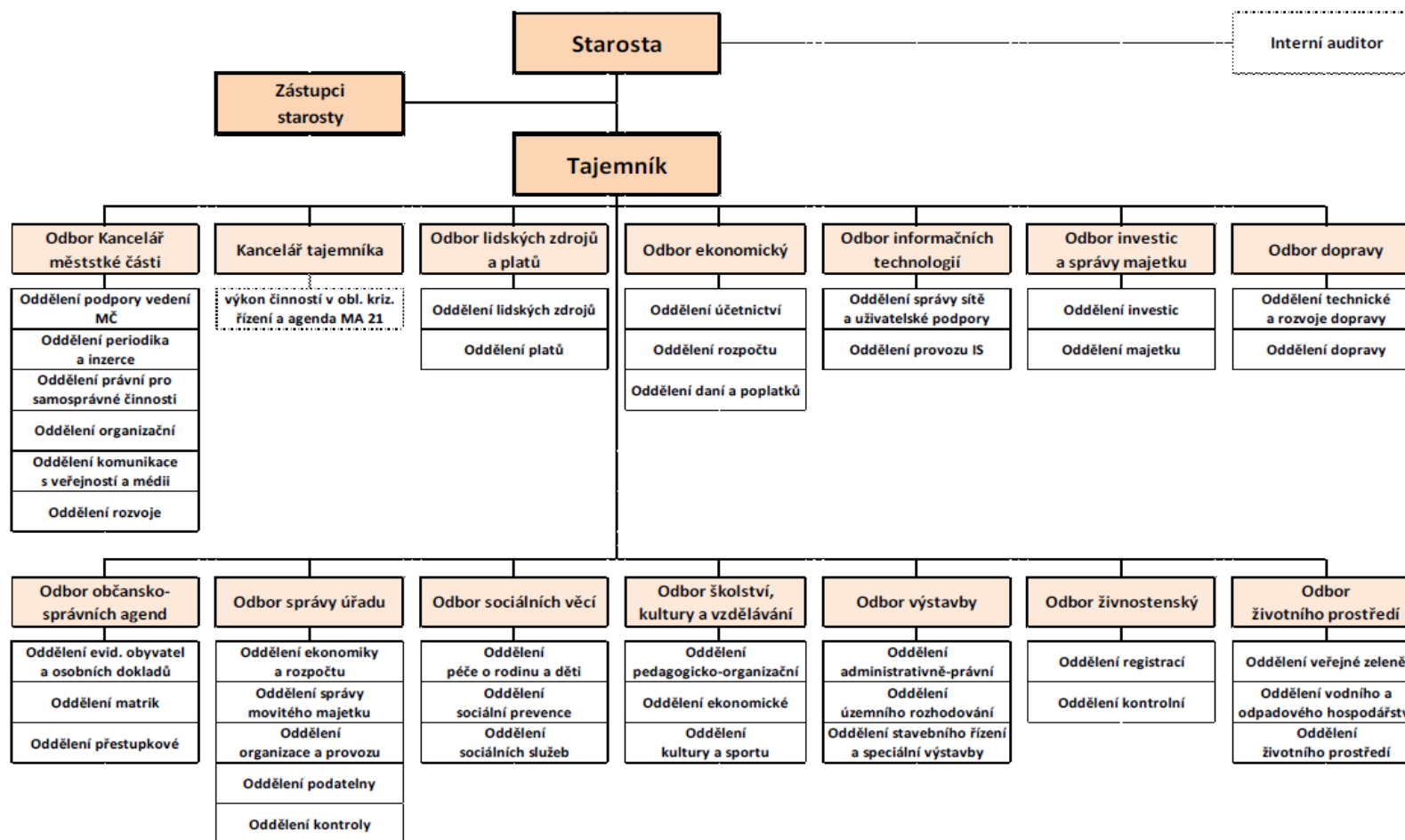


oddělení kultury a sportu	2	
<b>Odbor výstavby</b>		
vedoucí odboru	1	<b>21</b>
oddělení administrativně-právní	5	
oddělení územního rozhodování	3	
oddělení stavebního řízení a speciální výstavby	12	
<b>Odbor živnostenský</b>		
vedoucí odboru	1	<b>12</b>
referent administrativních činností	1	
oddělení registrací	6	
oddělení kontrolní	4	
<b>Odbor životního prostředí</b>		
vedoucí odboru	1	<b>13</b>
koordinátor v oblasti životního prostředí	1	
oddělení veřejné zeleně	3	
oddělení vodního a odpadového hospodářství	4	
oddělení životního prostředí	4	
<b>CELKOVÝ POČET ZAMĚSTNANCŮ (ÚVAZKŮ)</b>		<b>221,4</b>



Organizační strukturu úřadu a rozmístění na jednotlivých agendách na ÚMČ Praha 12 dokumentuje následující schéma a tabulka.

Schéma 1: Organizační struktura ÚMČ Praha 12 (platné k 26. 6. 2017)





## BENCHMARK S VYBRANÝMI MČ V PRAZE

Benchmark se zaměřuje na 2 aspekty:

- počet zaměstnanců na ÚMČ
- organizační struktura ÚMČ

Cílem je porovnat odlišnosti i spojitosti ve sledovaných attributech mezi více ÚMČ.

Tabulka 2: Benchmark s vybranými MČ (SO) v Praze<sup>3</sup>

Srovnávané MČ (SO)	Počet obyvatel ve SO	Počet zaměstnanců na pracovních pozicích v úřadu (k 5. 11. 2018)	Poměr Počet obyvatel na jednoho úředníka
Praha 2 (Praha 2)	49 624	206	240,9
Praha 3 (Praha 3)	74 559	269	277,2
Praha 9 (Praha 9)	58 050	158	367,4
Praha 13 (Praha 13, Praha-Řeporyje)	67 260	225	298,9
<b>Praha 12 (Praha 12, Praha-Libuš)</b>	<b>66 512</b>	<b>221,4</b>	<b>301</b>

Pro benchmark byly vybrány 4 městské části, které se počtem obyvatel blíží počtu obyvatel Prahy 12.

U Prahy 2, Prahy 3 a Prahy 9 je ovšem nutné pracovat s tím, že městská část kopíruje i správní obvod a nejsou na jejich území žádné další (tzv. malé) městské části a tím pádem i úřady, které by vyřizovaly část agendy za ně.

Strukturou se tak nejvíce blíží MČ Praha 12 MČ Praha 13, která má pod sebou i ÚMČ Praha-Řeporyje.

U srovnávaných MČ byly počítány zaměstnanci na pracovních pozicích (nikoli úvazky – tento údaj nebylo možné dohledat). Je proto nutné pracovat s tím, že při převedení na úvazky by uvedená čísla mírně poklesla (většinou se jedná o pokles o jednotky), nikoli však natolik, aby uvažovaný pokles deformoval vypovídací hodnotu uváděných údajů.

### Počet zaměstnanců

**Z provedeného benchmarku týkajícího se počtu zaměstnanců na úřadu vychází, že ÚMČ Praha 12 nevybočuje ze srovnávaného vzorku, spíše naopak patří k lepší praxi srovnávaných městských částí. Počtem obyvatel i strukturou se Praze 12 nejvíce blíží Praha 13, která má velmi obdobný počet zaměstnanců jako Praha 12.**

<sup>3</sup> Zdroj ČSÚ. Údaj platný k 31. 12. 2017.



Ve vzorku výrazněji vybočuje především ÚMČ Praha 9, která má nejmenší počet zaměstnanců se všemi srovnávanými MČ. Je ovšem třeba konstatovat, že ÚMČ Praha 9 je v rámci HMP poměrně ojedinělou výjimkou a jeden z „nejštíhlejších“ úřadu v rámci Prahy (co do srovnatelných MČ).

Na druhém pólu se pohybují ÚMČ Praha 2 a 3. Praha 2 je sice nejmenší počtem obyvatel, ale počet zaměstnanců je nadstandardně vysoký, Praha 3 je zase ze všech srovnávaných ÚMČ počtem zaměstnanců největší, ale je největší i počtem obyvatel MČ.

### Organizační struktura

V benchmarku týkajícího se organizační struktury jsou uvedeny počty odborů (nebo útvarů na stejné úrovni, např. kancelář tajemníka atp.), počty oddělení a průměrné počty zaměstnanců v odděleních (velikosti oddělení):

Tabulka 3: Přehled organizační struktury porovnávaných ÚMČ

ÚMČ	Počet odborů	Průměrný počet zaměstnanců oddělení
Praha 2	15	5,16
Praha 3	19	5,71
Praha 9	9	6,86
Praha 13	17	5,27
Praha 12	14 <sup>4</sup>	4,9

Z uvedeného je vidět, že počet odborů je v průměru cca 15 na úřad; výrazněji vybočuje opět pouze ÚMČ Praha 9 (9 odborů), což koresponduje i s nižším počtem zaměstnanců.

ÚMČ Praha 12 disponuje při porovnání nižším počtem odborů než většina dalších ÚMČ.

Při pohledu na organizační strukturu lze konstatovat, že ÚMČ Praha 12 má v průměru vyšší počet oddělení než u ostatních sledovaných MČ. U některých oddělení je současně možné sledovat poměrně nízký počet zaměstnanců (více jak polovina oddělení má 4 zaměstnance a méně). Je na zvážení tajemníka, zda by v tomto ohledu nebyl prostor pro optimalizaci.

### Dislokace

Doprovodným pohledem na organizační strukturu úřadu je dislokace jednotlivých pracovišť.

Zatímco ÚMČ Praha 2, Praha 9 a Praha 13 je dislokována na jednom místě a Praha 3 na dvou místech, Praha 12 má celkem šest od sebe poměrně vzdálených pracovišť.

Z pohledu dislokace tak jsou organizační a řídicí podmínky ÚMČ Praha 12 ve srovnávaném vzorku úřadů nejsložitější. Tuto záležitost by měla vyřešit nová budova úřadu, jejíž výstavba je v dlouhodobém plánu.

<sup>4</sup> Kancelář tajemníka ÚMČ má stejný status jako odbory, ačkoli se tak není označena



## 2.1.2 DEMOGRAFICKÁ STRUKTURA A PROFESNÍ ZKUŠENOST ZAMĚSTNANCŮ

Základní přehled v nadpise zmíněných parametrů poskytuje přehledná tabulka za jednotlivé odbory.

Tabulka 4: Demografická struktura a profesní zkušenost zaměstnanců ÚMČ Praha 12<sup>5</sup>

	Průměrný věk zaměstnanců odboru	Průměrná započitatelná délka praxe (v letech)	Průměrná délka pracovního poměru na úřadě (v letech)	Průměrná délka praxe v současné pozici (v letech)
Odbor Kancelář městské části	46	18	5,5	5
Kancelář tajemníka	47,5	21,5	5	5
Odbor dopravy	40	14	3,5	2,5
Odbor ekonomický	57	32	16	16
Odbor lidských zdrojů a platů	48,5	25	5,5	3,6
Odbor informačních technologií	39,5	12	6	4,5
Odbor investic a správy majetku	55,5	30	13,5	12
Odbor občansko-správních agend	52,5	24,5	12	11,5
Odbor správy úřadu	54,5	27	9	8
Odbor sociálních věcí	45	19	11	11
Odbor školství, kultury a vzdělávání	49,5	22,5	8,5	8
Odbor výstavby	53,5	28,5	10	10
Odbor živnostenský	46	19	8	8
Odbor životního prostředí	47,5	20	11	11

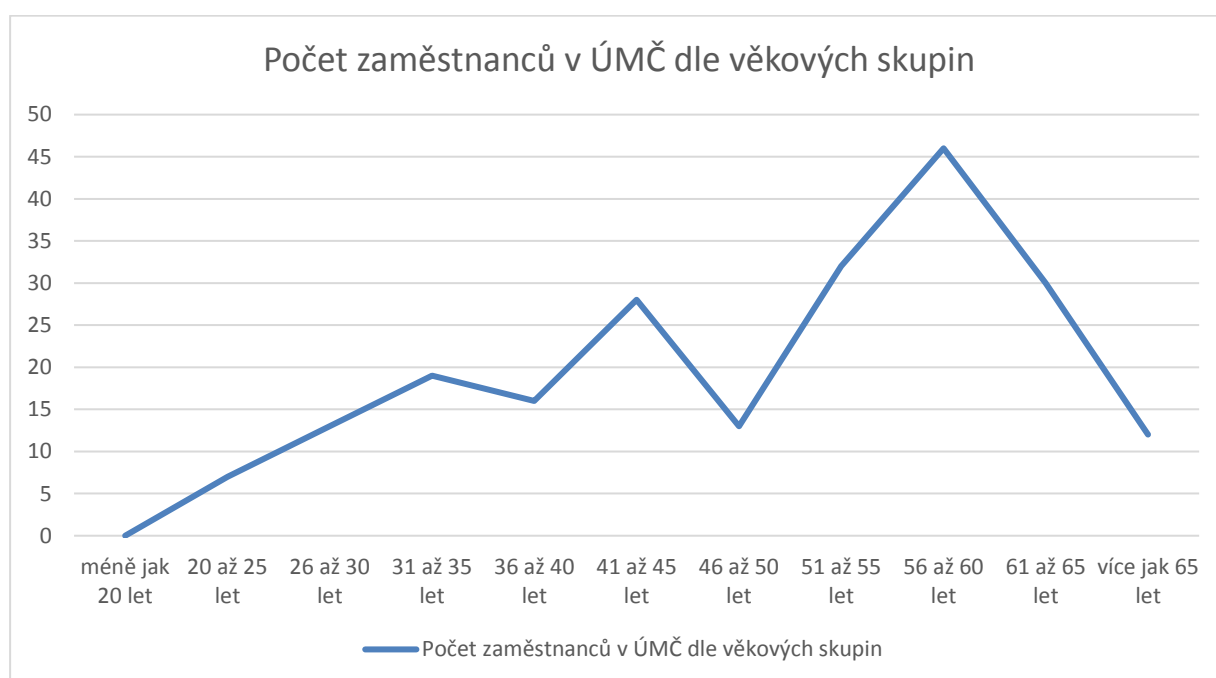
<sup>5</sup> Výsledná čísla byla zaokrouhlována po 0,5 bodech.



Věkový průměr zaměstnanců za celý MÚ dosahuje hodnoty 49 let, délka pracovního poměru v úřadu je v průměru 9 let. Věkový průměr u organizací s více jak 200 zaměstnanci dosahuje obvykle hodnoty mezi 40 až 42 let. Z tohoto pohledu patří tým zaměstnanců ÚMČ Prahy 12 ke kolektivům, které převyšují obvyklý stav poměrně významně.

Detailnější pohled na věkovou skladbu zaměstnanců a jejich délku pracovního poměru u organizace přináší následující grafy.

**Graf 1: Věková skladba zaměstnanců ÚMČ Praha 12**



Z výše uvedeného grafu, který ukazuje počet zaměstnanců v jednotlivých věkových skupinách, jasně vyplývá, že nejsilnější skupinou na ÚMČ jsou zaměstnanci, kterým je přes 50 let. V rámci této skupiny jsou poté nejpočetnější zaměstnanci mezi 56 – 60 rokem života.

Poměrně vážnou zprávou je, že téměř 25% zaměstnanců je starších šedesáti let, což znamená, že v poměrně krátkém horizontu (maximálně několik let) bude nutné tuto skupinu zkušených zaměstnanců nahradit novými zaměstnanci.

Dalších ca 35% zaměstnanců bude třeba nahradit v horizontu 5 až 12 let.

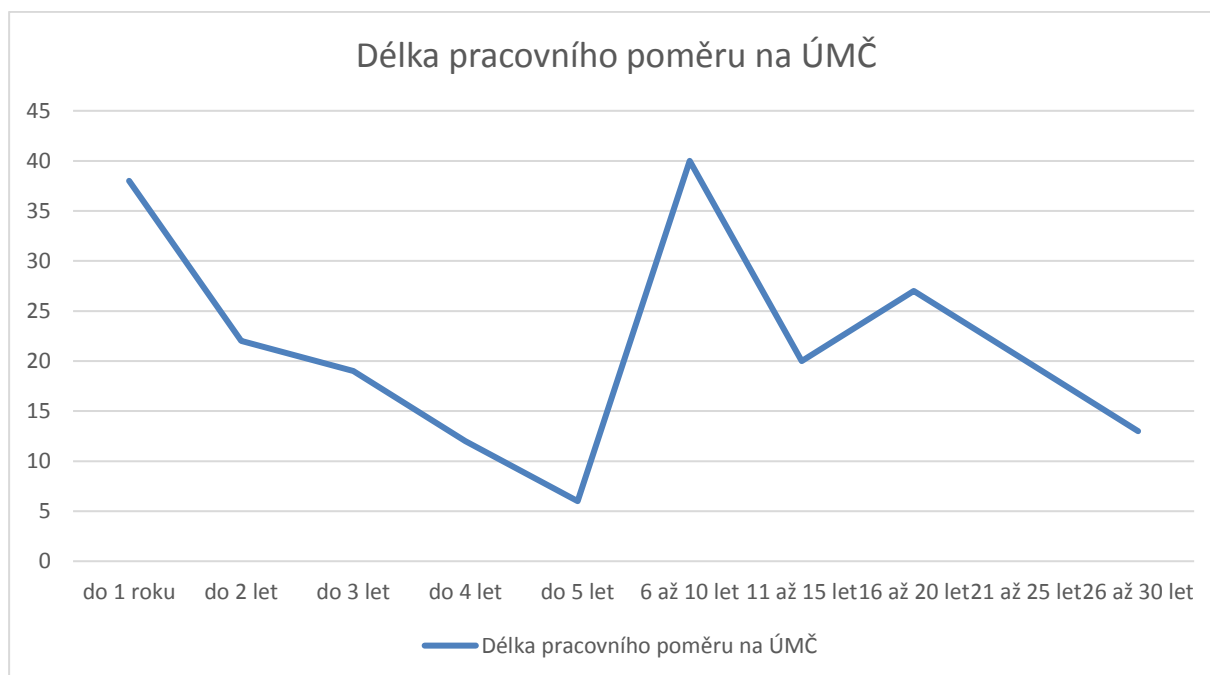
**Celkově to znamená, že ÚMČ Praha 12 obmění do ca 10 až 12 let 60% celého dnešního kolektivu.**

Vzhledem k menšímu zastoupení čtyřicátníků v organizaci bude nutné tuto náhradu realizovat z velké části novými zaměstnanci z externích zdrojů.

Z uvedené skutečnosti plynou dvě důležitá zjištění – organizaci hrozí při takto velké obměně zaměstnaneckého kolektivu v relativně krátkém období ztráta určité části know-how a i z tohoto důvodu je třeba připravit účelný adaptační program pro nové zaměstnance.



Graf 2: Rozložení zaměstnanců úřadu dle délky pracovního poměru



Poněkud jiný pohled na zaměstnanecký kolektiv přináší členění zaměstnanců dle délky pracovního poměru. Ze sledovaných údajů je vidět, že na úřadu jsou 2 nejpočetnější skupiny zaměstnanců:

- zaměstnanci do 1 roku na úřadu
- zaměstnanci mezi 6 – 10 rokem pracovního poměru na úřadu

Rovněž lze konstatovat, že necelá stovka zaměstnanců není na úřadu déle než 5 let.

V reálu to znamená, že na úřadě se vyskytují dvě téměř shodné skupiny zaměstnanců s rozdílným ukotvením na zaměstnavatele, což může přinášet náročné situace v rámci interních vazeb a i při řízení samotných takového kolektivu.

Tento stav zcela určitě klade opět velké nároky při adaptování nových zaměstnanců na firemní kulturu úřadu (nových zaměstnanců je velké množství) a rovněž představuje i určité riziko (nebo při správném uchopení i příležitost) pro stávající nastavení kultury a atmosféry úřadu. Noví zaměstnanci vnášejí do přístupů i atmosféry organizace nové prvky, a pokud je jich v jeden okamžik mnoho, pak může dojít k „přetlačení“ zavedených neformálních postupů a přístupů v organizaci (ať již řízeně či samovolně).

Celkově představuje kombinace převažující generace zaměstnanců nad 55 let se dvěma skupinami zaměstnanců (skupina čtyřicátníků a skupina zaměstnanců do 33 let) poměrně náročnou situaci na řízení a klade opravdu velké nároky na měkké řídicí dovednosti vedoucích zaměstnanců na všech stupních řízení (motivace odlišně ukotvených a připravených zaměstnanců, adaptace nových zaměstnanců, péče a udržování žádoucích prvků firemní kultury úřadu).



Následující část přináší detailnější pohledy na jednotlivé odbory ÚMČ (k listopadu 2018):

## ODBOR KANCELÁŘ MĚSTSKÉ ČÁSTI

Tabulka 5: Odbor kancelář městské části – personální údaje

Pozice / agenda	Výše úvazku	Celková započítatelná délka praxe (v letech)	Délka praxe na úřadu (v letech)	Délka praxe na současné pozici v úřadu (v letech)
vedoucí odboru	1	15	1	1
interní auditor	1	37	16	16
architekt	1	16	15	15
energetický referent	1	11	2	2
vedoucí oddělení právního pro samosprávné činnosti	1	36	1	1
referent oddělení právního pro samosprávné činnosti	1	1	1	1
vedoucí oddělení rozvoje městské části	1	15	15	1
projektový manažer	1	4	1	1
projektový manažer				
projektový manažer	0,75	18	6	6
vedoucí oddělení podpory vedení městské části	1	18	3	3
asistent	1	7	7	7
asistent	1	22	7	1
asistent	1	11	7	7
asistent	neobsazeno			
vedoucí oddělení komunikace s veřejností a médií	1	41	1	1
informátor	0,5	21	14	14
informátor	1	21	7	7
vedoucí oddělení organizačního	1	19	1	1
referent samosprávných činností a voleb	1	23	7	7
referent samosprávných činností a voleb	1	16	1	1
referent samosprávných činností a voleb	1	1	1	1



referent samosprávných činností a voleb	1	35	23	23
referent samosprávných činností a voleb	1	27	1	1
vedoucí oddělení periodika a inzerce	1	30	7	3
redaktor	1	6	1	1
technický redaktor	1	4	2	2
technický redaktor	0,4	34	5	5
PRŮMĚR		<b>18</b>	<b>5,5</b>	<b>5</b>

Pozn. Červené podbarvení pracovní pozice jsme uvedli tam, kde vnímáme hrozbu obměny zaměstnance v krátkém časovém období.

Celkový věkový průměr odboru je 46 let s průměrnou pracovní zkušeností 18 let (z toho u současného zaměstnavatele 5,5 roků).

Z třiceti pracovních pozic jsou dvě pozice neobsazeny a jedenáct zaměstnanců je v pracovním poměru u organizace do 1 roku (téměř 40% z 28 zaměstnanců odboru).

Stav v odboru představuje mix veliké zkušenosti s nováčky v pracovních pozicích. U pěti pracovních pozic lze předpokládat v poměrně nedalekém horizontu obměnu zaměstnance; spolu se dvěma neobsazenými pracovními místy to představuje 7 výběrových řízení v blízké či relativně blízké budoucnosti.

## KANCELÁŘ TAJEMNÍKA

Tabulka 6: Odbor kancelář tajemníka

Pozice / agenda	Výše úvazku	Celková započítatelná délka praxe (v letech)	Délka praxe na úřadu (letech)	Délka praxe na současné pozici v úřadu (v letech)
tajemník	1	31	3	3
Asistentka	1	19	6	6
referent agendy MA21	1	1	1	1
referent agendy MA21	1	26	4	4
referent krizového řízení	1	27	9	9
referent krizového řízení	1	4	3	3
PRŮMĚR		<b>18</b>	<b>4,3</b>	<b>4,3</b>

Celkový věkový průměr odboru je 47,5 let s průměrnou pracovní zkušeností 21,5 let (z toho u současného zaměstnavatele 5 roků).

Stabilizovaný odbor s očekávanou obměnou větší části zaměstnanců v horizontu 6 až 10 let.



## ODBOR DOPRAVY

Tabulka 7: Odbor dopravy – personální údaje

Pozice / agenda	Výše úvazku	Celková započitatelná délka praxe (v letech)	Délka praxe na úřadu (letech)	Délka praxe na současné pozici v úřadu (v letech)
vedoucí odboru	1	9	9	3
právník	1	15	1	1
vedoucí oddělení technického a rozvoje dopravy	1	26	2	2
referent pro pozemní komunikace	1	43	6	6
referent pro pozemní komunikace	1	12	2	2
vedoucí oddělení dopravy	1	5	5	3
referent v oddělení dopravy	1	3	2	2
referent v oddělení dopravy	1	1	1	1
PRŮMĚR		14	3,5	2,5

Pozn. Červené podbarvení pracovní pozice jsme uvedli tam, kde vnímáme hrozbu obměny zaměstnance v krátkém časovém období.

Celkový věkový průměr odboru je 40 let s průměrnou pracovní zkušeností 14 let (z toho u současného zaměstnavatele 3,5 roků).

Velmi dobře stabilizovaný odbor s očekávaným jedním výběrovým řízením v blízkém horizontu.

## ODBOR EKONOMICKÝ

Tabulka 8: Odbor ekonomický – personální údaje

Pozice / agenda	Výše úvazku	Celková započitatelná délka praxe (v letech)	Délka praxe na úřadu (letech)	Délka praxe na současné pozici v úřadu (v letech)
vedoucí odboru	1	31	3	3
vedoucí oddělení účetnictví	1	40	24	24
účetní	0,75	16	3	2
účetní	1	34	24	24
účetní	0,75	39	19	19
účetní	1	32	12	12
účetní	1	18	10	10



vedoucí oddělení rozpočtu	neobsazeno			
rozpočtářka	1	33	15	15
rozpočtářka	1	21	23	23
vedoucí oddělení daní a poplatků	1	37	17	17
referentka	1	39	27	27
referentka	0,85	43	18	18
referentka	1	31	11	11
PRŮMĚR		<b>32</b>	<b>16</b>	<b>16</b>

Pozn. Červené podbarvení pracovní pozice jsme uvedli tam, kde vnímáme hrozbu obměny zaměstnance v krátkém časovém období.

Celkový věkový průměr odboru je 57 let s průměrnou pracovní zkušeností 32 let (z toho u současného zaměstnavatele 16 roků).

Vysoce zkušený tým s významným rizikem obměny 50% stavu zaměstnanců (7 zaměstnanců) v horizontu do tří let. Vzhledem k demografické situaci v odboru a vzhledem k jednomu v současné době neobsazenému pracovnímu místu očekáváme v blízkém horizontu 8 výběrových řízení.

**Současný personální stav odboru představuje pro ÚMČ Praha 12 významné riziko.**

## ODBOR LIDSKÝCH ZDROJŮ A PLATŮ

Tabulka 9: Odbor lidských zdrojů a platů – personální údaje

Pozice / agenda	Výše úvazku	Celková započítatelná délka praxe (v letech)	Délka praxe na úřadu (letech)	Délka praxe na současné pozici v úřadu (v letech)
vedoucí odboru	1	16	3	3
vedoucí oddělení lidských zdrojů	1	33	6	3
personalista	1	27	6	6
personalista	neobsazeno			
vedoucí oddělení platů	1	32	9	3
referent vzdělávání	1	18	3	3
PRŮMĚR		<b>25</b>	<b>5,5</b>	<b>3,6</b>

Celkový věkový průměr odboru je 48,5 let s průměrnou pracovní zkušeností 25 let (z toho u současného zaměstnavatele 5,5 roků).

Velmi dobře stabilizovaný odbor s očekávanou obměnou určité části zaměstnanců v horizontu 10 let.



## ODBOR INFORMAČNÍCH TECHNOLOGIÍ

Tabulka 10: Odbor informačních technologií – personální údaje

Pozice / agenda	Výše úvazku	Celková započitatelná délka praxe (v letech)	Délka praxe na úřadu (letech)	Délka praxe na současné pozici v úřadu (v letech)
vedoucí odboru	1	16	11	4
vedoucí oddělení provozu IS	1	18	18	14
webmaster	1	10	1	1
metodik - analytik	neobsazeno			
referent	1	18	2	2
vedoucí oddělení správy sítě a uživatelské podpory	1	4	4	3
referent IT	1	4	3	3
administrátor sítě	1	21	1	1
administrátor	1	11	9	9
administrátor	1	6	4	4
<b>PRŮMĚR</b>		<b>12</b>	<b>6</b>	<b>4,5</b>

Celkový věkový průměr odboru je 39,5 let s průměrnou pracovní zkušeností 12 let (z toho u současného zaměstnavatele 6 roků).

Velmi dobře stabilizovaný odbor s optimální věkovou skladbou zaměstnanců s odpovídající praxí. Představuje, při udržení stávajících zaměstnanců v pracovním poměru u organizace, po dobu následujících dvaceti let bezrizikový stav.

## ODBOR INVESTIC A SPRÁVY MAJETKU

Tabulka 11: Odbor investic a správy majetku – personální údaje

Pozice / agenda	Výše úvazku	Celková započitatelná délka praxe (v letech)	Délka praxe na úřadu (letech)	Délka praxe na současné pozici v úřadu (v letech)
vedoucí odboru	1	29	7	7
právník	1	30	1	1
právník	1	28	23	23
vedoucí oddělení majetku	1	38	11	11
referent majetkové správy	1	39	27	27
referent majetkové správy	1	31	29	29
referent majetkové správy	1	43	15	15
referent majetkové správy	1	36	36	7



referent majetkové správy	1	28	4	4
referent majetkové správy	1	35	18	18
referent majetkové správy	0,3	42	11	11
referent majetkové správy	0,4	40	2	2
vedoucí oddělení investic	1	23	17	17
právník	1	15	11	11
investiční referent	1	30	5	5
investiční referent	1	17	17	17
investiční referent	1	12	3	3
investiční referent	1	33	3	3
investiční technik	1	9	6	6
referent rozpočtář	1	38	24	24
PRŮMĚR		30	13,5	12

Pozn. Červené podbarvení pracovní pozice jsme uvedli tam, kde vnímáme hrozbu obměny zaměstnance v krátkém časovém období.

Celkový věkový průměr odboru je 55,5 let s průměrnou pracovní zkušeností 30 let (z toho u současného zaměstnavatele 13,5 roků).

Vysoce zkušený tým s významným rizikem obměny 9 zaměstnanců z 20 zaměstnanců v horizontu do tří let. V blízkém horizontu lze očekávat 9 výběrových řízení.

**Současný personální stav odboru představuje pro ÚMČ Praha 12 i vzhledem k situaci na trhu práce zásadní riziko (obměna téměř celého oddělení majetku).**

## ODBOR OBČANSKO-SPRÁVNÍCH AGEND

Tabulka 12: Odbor občansko-správních agend – personální údaje

Pozice / agenda	Výše úvazku	Celková započitatelná délka praxe (v letech)	Délka praxe na úřadu (letech)	Délka praxe na současné pozici v úřadu (v letech)
vedoucí odboru	1	32	9	9
vedoucí oddělení evidence obyvatel a osobních dokladů	1	38	16	16
referent	1	21	2	2
referent	1	27	6	6
referent	1	10	3	2
referent	1	3	1	1
referent	1	24	17	17
referent	1	16	2	2



referent	1	26	23	23
referent	1	21	2	2
referent	1	25	9	9
referent	1	10	1	1
vedoucí oddělení matrik	1	31	30	20
referent - matrika	1	26	17	17
referent - matrika	1	39	30	30
referent - matrika	1	37	27	27
referent ověřování (czech point)	1	27	11	11
referent ověřování (czech point)	neobsazeno			
referent ověřování (czech point)	neobsazeno			
vedoucí oddělení přestupků	1	2	2	2
referent - právník	1	41	17	17
referent - právník	1	2	1	1
referent	1			
nepojmenované	1	31	17	17
PRŮMĚR		<b>24,5</b>	<b>12</b>	<b>11,5</b>

*Pozn. Červené podbarvení pracovní pozice jsme uvedli tam, kde vnímáme hrozbu obměny zaměstnance v krátkém časovém období.*

Celkový věkový průměr odboru je 52,5 let s průměrnou pracovní zkušeností 24,5 let (z toho u současného zaměstnavatele 12 roků).

Vysoce zkušený tým s očekávanými šesti výběrovými řízeními v blízkém horizontu (dvě dnes neobsazená pracovní místa a čtyři zaměstnanci s možným odchodem do starobního důchodu). V horizontu 5 až 10 let se objevuje další potřeba obměnit tým na dalších sedmi pracovních pozicích.

Stav v odboru v tuto chvíli bez významnějšího rizika, avšak v horizontu do pěti až sedmi let se situace může výrazně změnit k horšímu (očekávaná obměna celkově 13 z 24 zaměstnanců).

## ODBOR SPRÁVY ÚŘADU

Tabulka 13: Odbor správy úřadu – personální údaje



Pozice / agenda	Výše úvazku	Celková započitatelná délka praxe (v letech)	Délka praxe na úřadu (letech)	Délka praxe na současné pozici v úřadu (v letech)
vedoucí odboru	1	21	1	1
právník	1	7	1	1
technik	1	31	1	1
technik	1	13	5	5
správce Viničního domku	1	41	3	3
vedoucí oddělení kontroly	1	34	21	2
kontrolor	1	14	3	3
kontrolor	1	29	9	9
kontrolor	1	52	5	5
vedoucí oddělení ekonomiky a rozpočtu	1	15	4	4
referent	1	23	4	4
pokladní	1	32	10	10
referent	1	19	2	2
hospodářský pracovník	1	34	17	17
vedoucí oddělení správy movitého majetku	0,75	38	27	27
referent	1	34	23	23
provozní pracovník	1	30	2	2
provozní pracovník	1	40	2	2
provozní pracovník	1	42	16	16
vedoucí oddělení organizace a provozu	1	37	24	24
provozní pracovník	1	25	16	16
provozní pracovník	1	28	11	11
provozní pracovník	0,7	43	6	6
vrátný - telefonista	0,531	17	2	2
vedoucí oddělení podatelny	1	19	11	3
referent	1	1	1	1
referent	1	25	22	22
referent	1	17	3	3
<b>PRŮMĚR</b>		<b>27</b>	<b>9</b>	<b>8</b>

Pozn. Červené podbarvení pracovní pozice jsme uvedli tam, kde vnímáme hrozbu obměny zaměstnance v krátkém časovém období.

Celkový věkový průměr odboru je 54,5 let s průměrnou pracovní zkušeností 27 let (z toho u současného zaměstnavatele 9 roků).



Zkušený tým s očekávanými pěti výběrovými řízeními v blízkém horizontu. V horizontu 5 až 10 let se objevuje další potřeba obměnit tým na dalších jedenácti pracovních pozicích.

Stav v odboru v tuto chvíli stabilizován, avšak v horizontu do pěti až sedmi let se situace může výrazně změnit k horšímu (očekávaná obměna celkově 16 z 28 zaměstnanců).

## ODBOR SOCIÁLNÍCH VĚCÍ

Tabulka 14: Odbor sociálních věcí - personální údaje

Pozice / agenda	Výše úvazku	Celková započítatelná délka praxe (v letech)	Délka praxe na úřadu (letech)	Délka praxe na současné pozici v úřadu (v letech)
vedoucí odboru	1	9	1	1
koordinátor prevence kriminality	1	14	1	1
právník	0,5	9	3	3
vedoucí oddělení péče o rodinu a děti	1	33	22	22
sociální pracovník	1	1	1	1
sociální pracovník	1	7	1	1
sociální pracovník	1	24	19	19
sociální pracovník	1	21	8	8
sociální pracovník	1	5	4	4
sociální pracovník	1	5	2	2
sociální pracovník	1	2	2	2
sociální pracovník	1	22	23	23
sociální pracovník	1	12	4	4
vedoucí oddělení sociální prevence	1	29	26	26
sociální pracovník	1	36	22	22
kurátor pro mládež	1	43	25	25
kurátor pro mládež	1	17	13	5
kurátor pro mládež	1	17	14	14
protidrogový koordinátor	1	29	17	17
vedoucí oddělení sociálních služeb	1	38	26	26
sociální pracovník	0,5	30	1	1
sociální pracovník	1	22	6	6
sociální pracovník	1	2	1	1
sociální pracovník	1	25	11	11
finanční referent	1	26	24	24
PRŮMĚR		19	11	11



Pozn. Červené podbarvení pracovní pozice jsme uvedli tam, kde vnímáme hrozbu obměny zaměstnance v krátkém časovém období.

Celkový věkový průměr odboru je 45 let s průměrnou pracovní zkušeností 19 let (z toho u současného zaměstnavatele 11 roků).

Přes čtyři možné očekávané odchody zaměstnanců do starobního důchodu stabilizovaný odbor s velmi dobrou věkovou strukturou zaměstnanců.

## ODBOR ŠKOLSTVÍ, KULTURY A VZDĚLÁVÁNÍ

Tabulka 15: Odbor školství, kultury a vzdělávání – personální údaje

Pozice / agenda	Výše úvazku	Celková započítatelná délka praxe (v letech)	Délka praxe na úřadu (letech)	Délka praxe na současné pozici v úřadu (v letech)
vedoucí odboru	1	28	6	4
referent	1	37	26	26
referent	1	41	27	27
referent	1	24	1	1
vedoucí oddělení kultury a sportu	1	32	6	6
referent	1	27	9	9
referent	1	1	1	1
vedoucí oddělení pedagogicko organizačního	1	22	2	2
neobsazeno	1			
referent	1	10	4	4
referent	1	2	1	1
<b>PRŮMĚR</b>		<b>22,5</b>	<b>8,5</b>	<b>8</b>

Pozn. Červené podbarvení pracovní pozice jsme uvedli tam, kde vnímáme hrozbu obměny zaměstnance v krátkém časovém období.

Celkový věkový průměr odboru je 49,5 let s průměrnou pracovní zkušeností 22,5 let (z toho u současného zaměstnavatele 8,5 roků).

Zkušený tým s očekávanými dvěma výběrovými řízeními v blízkém horizontu. V horizontu 5 až 10 let se objevuje další potřeba obměnit tým na dalších čtyřech pracovních pozicích.

Stav v odboru v tuto chvíli stabilizován, avšak v horizontu do pěti až sedmi let se situace může výrazně změnit k horšímu (očekávaná obměna celkově 6 z 11 zaměstnanců).

## ODBOR VÝSTAVBY

Tabulka 16: Odbor výstavby – personální údaje



Pozice / agenda	Výše úvazku	Celková započitatelná délka praxe (v letech)	Délka praxe na úřadu (letech)	Délka praxe na současné pozici v úřadu (v letech)
vedoucí odboru	1	40	7	7
vedoucí oddělení administrativně právního	1	44	9	9
referent	0,5	42	1	1
referent	1	31	6	6
referent	1	20	5	5
referent	1	25	24	24
referent	0,5	42	18	18
vedoucí oddělení územního rozhodování	1	33	24	24
referent	1	34	2	2
referent	1	22	1	1
vedoucí oddělení stavebního řízení a speciální výstavby	1	33	4	4
stavební technik	1	23	3	3
stavební technik	1	23	19	19
stavební technik	0,75	10	1	1
stavební technik	1	18	12	12
stavební technik	1	23	10	10
stavební technik	1	30	16	16
stavební technik	1	18	3	3
stavební technik	1	29	16	16
stavební technik	1	40	16	16
stavební technik	1	15	3	3
stavební technik	1	27	18	18
PRŮMĚR		<b>28,5</b>	<b>10</b>	<b>10</b>

Pozn. Červené podbarvení pracovní pozice jsme uvedli tam, kde vnímáme hrozbu obměny zaměstnance v krátkém časovém období.



Celkový věkový průměr odboru je 53,5 let s průměrnou pracovní zkušeností 28,5 let (z toho u současného zaměstnavatele 10 roků).

Velmi zkušený odbor, který je přes 5 možných očekávaných odchodů v tuto chvíli (a i v horizontu dalších deseti let při udržení stávajících zaměstnanců) personálně stabilizován.

## ODBOR ŽIVNOSTENSKÝ

Tabulka 17: Odbor živnostenský – personální údaje

Pozice / agenda	Výše úvazku	Celková započítatelná délka praxe (v letech)	Délka praxe na úřadu (letech)	Délka praxe na současné pozici v úřadu (v letech)
vedoucí odboru	1	35	18	18
asistentka	0,9	10	1	1
vedoucí oddělení registrací	1	2	2	2
referent	1	26	18	18
referent	1	9	3	3
referent	1	31	11	11
referent	1	30	10	10
referent	1	29	10	10
vedoucí oddělení kontrolního	1	16	4	4
referent	1	2	1	1
referent	1	3	2	2
administrativní pracovník	1	34	16	16
<b>PRŮMĚR</b>		<b>19</b>	<b>8</b>	<b>8</b>

*Pozn. Červené podbarvení pracovní pozice jsme uvedli tam, kde vnímáme hrozbu obměny zaměstnance v krátkém časovém období.*

Celkový věkový průměr odboru je 46 let s průměrnou pracovní zkušeností 19 let (z toho u současného zaměstnavatele 8 roků).

Přes jedno očekávané výběrové řízení a možný odchod dalších tří zaměstnanců do starobního důchodu v horizontu 5 až 7 let, je odbor personálně stabilizován. Pro budoucnost odboru bude klíčové udržet nové zaměstnance do třiceti let.

## ODBOR ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ

Tabulka 18: Odbor životního prostředí – personální údaje



Pozice / agenda	Výše úvazku	Celková započitatelná délka praxe (v letech)	Délka praxe na úřadu (letech)	Délka praxe na současné pozici v úřadu (v letech)
vedoucí odboru	1	9	9	9
koordinátor	1	1	1	1
vedoucí oddělení veřejné zeleně	1	30	10	10
odborný referent	1	10	4	4
odborný referent	1	2	2	2
odborný referent	1	22	9	9
vedoucí oddělení vodního a odpadového hospodářství	neobsazeno			
odborný referent	1	36	25	25
odborný referent	1	27	11	11
odborný referent	1			
vedoucí oddělení životního prostředí	1	29	6	6
referent	1	35	21	21
referent	1	6	6	6
referent	1	35	29	29
PRŮMĚR		20	11	11

*Pozn. Červené podbarvení pracovní pozice jsme uvedli tam, kde vnímáme hrozbu obměny zaměstnance v krátkém časovém období.*

Celkový věkový průměr odboru je 47,5 let s průměrnou pracovní zkušeností 20 let (z toho u současného zaměstnavatele 11 roků).

Dobře stabilizovaný odbor s dobrou věkovou skladbou zaměstnanců. V tuto chvíli bez rizika, v horizontu 5 až 7 let lze očekávat obměnu tří až čtyř zaměstnanců. Ani tato obměna by však neměla přinést žádné výraznější komplikace.

## SUMARIZACE ZÁSADNÍCH ZJIŠTĚNÍ

Pro nejbližší časové období dvou – tří let jsou jednotlivé odbory ÚMČ Prahy 12 personálně stabilizovány s výjimkou dvou odborů. Personální situace z hlediska věkové skladby na odboru ekonomickém (obměna 50% zaměstnanců odboru do 3 let) představuje pro úřad významné riziko a na odboru investic a správy majetku (obměna 45% zaměstnanců odboru do 3 let) představuje vzhledem k situaci na trhu práce zásadní riziko.



V horizontu do 3 let se musí úřad připravit na téměř 50 výběrových řízení na pracovní pozice, kde lze očekávat odchod zaměstnanců do starobního důchodu.

V delším časovém horizontu ca do 10 let se personální situace může výrazně zhoršit na dalších čtyřech odborech, u kterých lze očekávat obměnu zaměstnanců do 50% dnešního stavu.

Uvedená data a zjištění signalizují pro odbor lidských zdrojů ÚMČ Praha 12 potřebu zaměřit v následujícím čase svoji pozornost především na:

- **náborový proces** (získávání uchazečů do vyhlášených výběrových řízení, což obnáší například práci s tvorbou profilů vhodných kandidátů pro prostředí úřadu, s tvorbou příznivé pracovní atmosféry jako protiváhy proti možnostem komerční sféry v oblasti finanční motivace, s oslovováním vhodných skupin kandidátů apod.),
- **adaptační proces** nových zaměstnanců (důraz na přímou podporu nových zaměstnanců při zapracování – systém garantů, důraz na zapracování se v interních postupech a při práci s interním software apod.) a
- **postupy a nástroje pro udržení** „nových“ zaměstnanců (do 5 let pracovního poměru u organizace) v pracovním poměru (důraz na firemní kulturu, práce s benefity – například postupně se navyšující příspěvek na penzijní připojištění s rostoucí délkou pracovního poměru zaměstnance u organizace apod.).

### 2.1.3 FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ

Personální statistiky nástupů a odchodů (včetně plánovaných) zaměstnanců (stav k listopadu 2018)

Tabulka 19: Nástupy a odchody (včetně plánovaných) zaměstnanců za celý úřad:

2016	2017	2018
<i>Odchody zaměstnanců</i>		
<b>28</b>	<b>35</b>	<b>12</b>
<i>Odchody z důvodu důchodu</i>		
<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<i>Nové nástupy</i>		
<b>28</b>	26	19
<i>Plánované odchody do důchodu</i>		
<b>6</b>	3	8

Tabulka 20: Nástupy a odchody (včetně plánovaných) zaměstnanců po odborech



Odbory	Odchody zaměstnanců			Odchody z důvodu důchodu			Nové nástupy			Plánované odchody do důchodu		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Odbor Kancelář městské části	5	12	3	0	0	0	3	11	6	1	0	0
Kancelář tajemníka	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Odbor dopravy	2	0	0	0	0	0	3	1	1	0	0	0
Odbor ekonomický	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0
Odbor lidských zdrojů a platů	0	2	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0
Odbor informačních technologií	2	2	2	0	0	0	1	1	1	0	0	0
Odbor investic a správy majetku	0	1	0	1	0	0	1	2	0	0	1	2
Odbor občansko-správních agend	3	0	3	0	0	0	5	1	1	1	2	0
Odbor správy úřadu	2	4	2	0	0	0	5	2	2	1	0	2
Odbor sociálních věcí	5	2	1	0	0	0	3	2	4	1	0	1
Odbor školství, kultury a vzdělávání	1	3	0	0	0	0	1	1	2	0	0	3
Odbor výstavby	4	4	0	0	0	0	2	1	2	0	0	0
Odbor živnostenský	0	2	0	0	0	0	2	2	0	1	0	0
Odbor životního prostředí	4	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0

Statistiky naznačují zvyšující se počet zaměstnanců plánující odchod do starobního důchodu (viz rok 2018 v počtu 8).



## 2.2 ANALÝZA PERSONÁLNÍCH PROCESŮ

Z hlediska úřadu jsou klíčové následující personální procesy:

- Plánování lidských zdrojů (z pohledu plnění nových úkolů dle schváleného strategického plánu a případných doporučení ohledně organizační struktury)
- Nábor a výběr nového zaměstnance
- Adaptace nového zaměstnance
- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- Hodnocení zaměstnanců
- Motivace zaměstnanců
- Personální administrativa

V každém procesu je krátce popsána náplň procesu dle reality tak, jak běží na ÚMČ Praha 12, jaké využívá úřad v daném procesu pomůcky a doporučení, co by se mělo v procesu změnit.



PROCES	POPIS PROCESU	POMŮCKY	POZNATKY	DOPORUČENÍ
Plánování lidských zdrojů	Proces nastaven obecně Nařízením tajemníka č. 7/2016	<b>Interní pomůcky:</b> Nezjištěny <b>Interní dokumentace:</b> Nařízení tajemníka č. 7/2016 K vymezení pracovních míst úředníků a ostatních zaměstnanců městské části Praha 12 zařazených do Úřadu městské části Praha 12 a k systemizaci pracovních míst	<p>V praxi se plánování odvíjí od stávajícího počtu zaměstnanců odborů a případné navýšení je řešeno pouze v případech odpovídajícího a odůvodněného navýšení objemu činností (např. při změně legislativy). Změnu počtu zaměstnanců schvaluje Rada městské části.</p> <p>Obecná tendence je udržení stávajícího počtu zaměstnanců (finanční pohled).</p> <p>Počty tabulkových míst určuje Rada městské části na základě předkladu tajemníka ÚMČ, v současnosti je na ÚMČ zafixován personální strop.</p> <p>U vybraných odborů (např. Odbor informačních technologií) by bylo možné detailněji plánovat dlouhodobou potřebu či navýšování na základě očekávaných budoucích nároků (legislativa, technologie).</p>	Pravidelně pracovat se základními nástroji dlouhodobějšího plánování (demografie zaměstnaneckého týmu, výkonové statistiky na jednotlivých pracovištích – minimálně v úrovni porovnávání celkových počtů výstupů v jednotlivých letech, fluktuaci a očekávané odchody zaměstnanců).



PROCES	POPIS PROCESU	POMŮCKY	POZNATKY	DOPORUČENÍ
<b>Nábor a výběr nového zaměstnance</b>	<p>Obsazování volného pracovního místa na ÚMČ se řídí platnou legislativou, především Zákonem o úřednících územních samosprávných celků (zákon č. 312/2002 Sb.)</p> <p>Zveřejnění úmyslu obsadit volné pracovní místo se děje v případě úředníků při obsazování pracovního místa na dobu neurčitou a při obsazování pracovního místa vedoucího úředníka či vedoucího úřadu formou vyhlášení výběrového řízení.</p> <p>V případě obsazení jiných pracovních míst, než „úředník“ na dobu neurčitou se využívá forma inzerce na různých platformách a inzertních míst.</p> <p><b>Nábor:</b> Potenciální uchazeči jsou rekrutováni z prostředí úřadu nebo z vnějšího prostředí- Zájemci, kteří projeví zájem o otevřenou pracovní pozici, musí podat písemnou přihlášku s předepsanými náležitostmi včetně připojení stanovených dokladů.</p> <p><b>Výběr:</b> Výběr probíhá dle zákonem předepsaných kroků – posouzení splnění předpokladů a stanovených podmínek a úplnosti písemné přihlášky, hodnocení zájemců, výběr vhodného zájemce a vyhotovení zprávy v případě veřejné výzvy; sestavením výběrové komise, posouzení úplnosti přihlášky, splnění předpokladů a požadavků, pozvání uchazeče k jednání, výběr vhodného uchazeče a vyhotovení</p>	<p><b>Legislativa:</b> Zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb.) Zákon o úřednících územních samosprávných celků (zákon č. 312/2002 Sb., dále jen: Zákon o úřednících“)</p> <p><b>Interní pomůcky:</b> Formulář OLZ – popis pracovního místa. Formulář oznámení o VŘ Formulář výběrové komise pro VŘ Zpráva výběrové komise o posouzení uchazečů přihlášených do výběrového řízení</p> <p><b>Interní dokumentace:</b> Organizační řád Pracovní řád Nařízení tajemníka č. 8/2015 „Přijímání nových zaměstnanců“</p>	<p>Nábor-výběr se řídí striktně dotčenou legislativou pro zaměstnance na pozici úředníka.</p> <p>K procesu je množství interních pomůcek / formulářů (viz předchozí sloupec, kde jsou interní pomůcky uvedeny).</p> <p>Výkon / realizaci tohoto procesu má na starosti dotčený vedoucí nebo tajemník, respektive výběrová komise (týká se výběru).</p>	<p>Bez zásadního doporučení – proces výběru je nastaven legislativou a zavedená praxe je dlouhodobě odzkoušená.</p>



písemné zprávy o posouzení uchazečů v případě výběrového řízení.

V praxi ÚMČ Praha 12 každý uchazeč splňující stanovené předpoklady a podmínky při obsazování pracovního místa na dobu neurčitou musí projít 1. kolem výběru (tj. kontrolou splnění zákonných a formálních podmínek) a splní-li tyto podmínky, poté také hodnotícím pohovorem, kterého se účastní zaměstnanci ÚMČ (výběrová komise je obvykle tříčlenná či pětičlenná). Výjimečně se účastní i radní za danou oblast.

Výběr uchazeče doporučuje komise na základě předem daných kritérií po vyplnění tabulky, kde jsou váhově rozlišena jednotlivá kritéria. O konečném výběru rozhoduje tajemník ÚMČ (u řadových zaměstnanců), nebo rada městské části na základě materiálu předkládaného tajemníkem ÚMČ (u vedoucích odborů).

O výsledku výběrového řízení je uchazeč informován vybraným informačním kanálem – nejčastěji telefon nebo email, případně je možnost dopisem ve lhůtách stanovených zákonem.

Městské části Praha 12  
zařazených do Úřadu  
městské části Praha  
12“



PROCES	POPIS PROCESU	POMŮCKY	POZNATKY	DOPORUČENÍ
<b>Adaptace nového zaměstnance</b>	<p>Proces adaptace probíhá vždy na příslušném odboru a je čistě na činnosti a rozhodnutí vedoucího pracovníka, jak proces provede (sám, přiřadí proces jinému zaměstnanci nebo kombinací obou možností).</p> <p>V průběhu adaptace ani na jejím konci není oficiální hodnocení, respektive vyhodnocení. Tyto aktivitu probíhají průběžnou komunikací a na konci zkušební doby je rozhodnuto, zdali zaměstnanec bude pokračovat v pracovním poměru.</p>	<p><b>Legislativa:</b> Zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb.) Zákon o úřednících samosprávných celků (zákon č. 312/2002 Sb.)</p> <p><b>Interní pomůcky:</b></p> <p><b>Interní dokumentace:</b> Organizační řád Pracovní řád Etický kodex zaměstnanců městské části Praha 12 Další vnitřní předpisy Nařízení tajemníka</p>	<p>Proces nemá jednotnou a ustálenou praxi.</p> <p>Neexistují konkrétní adaptační dokumenty v podobě plánu adaptace, příručky adaptace nebo popsaného procesu adaptace. Není definován kontrolní proces průběhu adaptace.</p> <p>Odbornou část adaptace podporuje plán vzdělávání úředníka, který definuje vstupní vzdělávání, zvláštní odbornou způsobilost nebo vzdělávání vedoucích úředníků (u vedoucích zaměstnanců).</p> <p>Součástí dnešní adaptace nového zaměstnance je při nástupu jeho seznámení s řadou vnitřních norem, jako jsou organizační řád, pracovní řád, etický kodex zaměstnance a další předpisy.</p> <p>Existují dílčí pravidla/předpisy, např. 5 dní před nástupem musí vedoucí pracovníky podat požadavek přes helpdesk na zařízení IT techniky a nastavení počítače pro nového zaměstnance. V praxi se pravidlo často nedodržuje.</p> <p>Nastavení a realizace procesu adaptace je čistě na práci vedoucího daného útvaru.</p>	<p>Vytvořit v prostředí úřadu jednoduchý adaptační proces, který bude obsahovat harmonogram adaptace, důležité informace apod.</p> <p>S tímto novým adaptačním procesem seznám vedoucí pracovníky, kteří s ním budou pracovat.</p>



PROCES	POPIS PROCESU	POMŮCKY	POZNATKY	DOPORUČENÍ
<b>Hodnocení zaměstnanců</b>	<p>Systémová a pravidelná bilanční hodnocení, diskuze o osobním rozvoji zaměstnance na ÚMČ většinou neprobíhají.</p> <p>Určitou formou výkonového hodnocení jsou zpravidla čtvrtletní zdůvodnění pro vyplacení čtvrtletních mimořádných odměn. Primárně je toto zdůvodnění však připravováno právě pro vyplacení finanční částky.</p> <p>Okamžitá zpětná vazba (pochvala, a především upozornění na nutnost zlepšení činnosti) je zaměstnancům poskytována v přiměřené míře (dle vyjádření vedoucích zaměstnanců).</p>	<p><b>Legislativa:</b> Zákon o úřednících samosprávných celků (zákon č. 312/2002 Sb.)</p> <p><b>Interní pomůcky:</b></p> <p><b>Interní dokumentace:</b> Organizační řád Pracovní řád Etický kodex zaměstnanců městské části Praha 12</p>	<p>Na odborech není prováděný jednotný bilanční hodnotící pohovor vycházející ze sebehodnocení zaměstnance a hodnocení ze strany vedoucího.</p> <p>Operativní zpětná vazba je jednotlivými vedoucími využívána.</p> <p>Tématem je uchopení hodnocení více systematicky, čitelně a navrhnout nástroj, kterým bude prováděn.</p>	<p>Nastavit ucelený systém hodnocení vázaný na kompetence (případně cíle organizace) a zavést aktivity s tím související (pravidelné hodnocení probíhající podle jednotných pravidel a metodiky).</p> <p>System hodnocení by měl být vázán na rozvoj zaměstnanců, případně na oblast finanční motivace.</p> <p>Poznámka: Tato aktivita bude nastavena v implementační části projektu s první realizací hodnocení za rok 2019.</p>



PROCES	POPIS PROCESU	POMŮCKY	POZNATKY	DOPORUČENÍ
<b>Motivace zaměstnanců</b>	<p>Finanční motivace se odehrává ve standardním rámci, který umožňuje česká legislativa (plat, osobní příspěvek, mimořádná odměna).</p> <p>Jedním z prvků finanční motivace jsou odměny, kdy vedoucí odborů obdrží částku, kterou mohou navrhnout k rozdělení po patřičném zdůvodnění svým podřízeným.</p> <p>Součástí motivace zaměstnanců jsou benefity, jejichž rozsah upravuje dokument „Zásady Úřadu městské části Praha 12 pro poskytování příspěvků ze sociálního fondu“.</p> <p>Mezi benefity patří:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Možnost využít chatu Modřanku</li><li>- Jednorázová sociální výpomoc až do výše 10.000,00 Kč</li><li>- Nárok na sick-day 3 dny.</li><li>- Příspěvek na stravování (stravenky ve výši 90,- Kč)</li><li>- Příspěvek na penzijní připojištění</li></ul>	<p><b>Legislativa:</b> Zákon o úřednících samosprávných celků (zákon č. 312/2002 Sb.) Příslušná legislativa spojená s finančním odměňováním zaměstnanců</p> <p><b>Interní pomůcky:</b></p> <p><b>Interní dokumentace:</b> Organizační řád Pracovní řád Platový předpis Zásady Úřadu městské části Praha 12 pro poskytování příspěvků ze sociálního fondu Nařízení tajemníka č. 7/2018 „Čerpání volna k regeneraci u zaměstnanců Městské části Praha 12 zařazených do Úřadu městské části Praha 12“</p>	<p>System benefitů na ÚMČ Praha 12 využívá vesměs všechny dnes populární benefity (sick days, homeoffice) v kombinaci se standardní sadou obvyklých benefitů (stravenky, penzijní připojištění apod.), což lze hodnotit pozitivně s ohledem na přeci jen nižší konkurenceschopnost úřadu veřejné správy v oblasti finanční motivace (základní platy).</p> <p>Tento fakt - nízká konkurenceschopnost úřadu - je ze strany vedoucích pracovníků kompenzován i určitým „osobním“ přístupem – de facto volnější pracovní dobou (zaměstnanec potřebuje uvolnit k lékaři, pohlídat dítě → práci si může odpracovat jindy). Tato praxe funguje téměř na všech</p>	<p>Udržovat a aktualizovat současný systém benefitů (pro případnou aktualizaci a doplnění systému benefitů využívat pravidelné vyhodnocování čerpání benefitů zaměstnanci).</p> <p>Uchopit systém rozvoje a nového systému hodnocení zaměstnanců jako jeden z motivačních prvků pro zaměstnance.</p> <p>Vzdělávání a rozvoj, respektive konkrétní výstupy z nich vzešlé (certifikáty a nové dovednosti zaměstnanců) by měly být chápány jako forma benefitů.</p>



	<p>V roce 2017 bylo vydáno nařízení tajemníka k výkonu práce z domova; je tedy možné po předchozím schválení ze strany pana tajemníka vykonávat homeoffice max. do výše 80% času týdenního úvazku.</p>	<p>Nařízení tajemníka č. 8/2016 „Podmínky stravování na úřadu městské části Praha 12“ Nařízení tajemníka č. 3/2017 „Výkon práce z domova na Úřadu městské části Praha 12“</p>	<p>odborech a zaměstnanci ji hodnotí jako pozitivní.</p>	
--	--	---	--	--



PROCES	POPIS PROCESU	POMŮCKY	POZNATKY	DOPORUČENÍ
<b>Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců</b>	<p>Rozvoj zaměstnanců je v prostředí ÚMČ Praha 12 spojen zejména s klasickým odborným vzděláváním prostřednictvím lektora.</p> <p>Většina vzdělávacích akcí probíhá doposud mimo prostředí ÚMČ Praha 12.</p> <p>Další možnosti jako mentoring apod. nejsou v současné chvíli využívány. V menší míře je využíván e-learning.</p> <p>Zaměstnanci zařazení jako úředníci absolvují 18 školicích dnů v během 3 let dle zákona o úřednících.</p> <p>Ostatní zaměstnanci absolvují taktéž školení, a to na základě požadavků vedoucích jejich odborů a dle finančních možností ÚMČ.</p> <p>Výběr vzdělávacích aktivit probíhá na jednotlivých odborech, kde jsou řadovému pracovníkovi buďto doporučena vedoucím odboru, nebo si je zaměstnanec vybírá sám. V případě vlastního výběru zvolené</p>	<p><b>Legislativa:</b> Zákon o úřednících samosprávných celků (zákon č. 312/2002 Sb.)</p> <p><b>Interní pomůcky:</b> Formulář Plán vzdělávání Evaluační dotazník po ukončení školení</p> <p><b>Interní dokumentace:</b> Organizační řád Pracovní řád Etický kodex zaměstnanců městské části Praha 12</p>	<p>Rozvoj zaměstnance není v současné době brán jako součást hodnocení (není zhodnocen rozvoj zaměstnance za uplynulé období).</p> <p>Určitým problémem jsou časové možnosti zaměstnanců absolvovat školení. Zaměstnanci se i přes zájem o školení nemohou vždy z důvodu pracovního vytížení tohoto školení zúčastnit.</p> <p>Na odborech funguje zaběhlá praxe, že zaměstnanci si často vybírají lektory, se kterými mají dobrou zkušenost. To platí hlavně u měkkého vzdělávání. Tento princip ovšem není promítnut do</p>	<p>Využit kompetenční model, který bude v prostředí ÚMČ Praha 12 nastavován jako jeden z klíčových atributů rozvoje zaměstnanců.</p> <p>Využit více další nástroje vzdělávání / rozvoje – koučink, mentoring, e-learning, sdílení dobré praxe v rámci odborů, s jiným úřadem prostřednictvím společných setkání atd., opakované proškolení interních postupů a používaného software, účast na odborných kulatých stolech, přednáškách nebo workshopech (krajská i celorepubliková úroveň) s následnou interní přednáškou pro zaměstnance ÚMČ Praha 12.</p> <p>Vypracovat ucelený systém vzdělávání, který jasně rozdělí role a posílí v této oblasti roli vedoucího Odboru lidských zdrojů a platů-</p> <p>Rovněž se nabízí vyšší propojení vzdělávacích témat mezi odbory (společná témata). Tato věc však vyžaduje výše zmíněný systematičtější</p>



<p>školení schvaluje vedoucí příslušného odboru.</p> <p>Výběr vzdělávacích aktivit souvisí se zpracováním individuálního plánu vzdělávání, který zpracovává zaměstnanec společně s OLZ a tento plán je poté odsouhlasen konkrétním vedoucím odboru.</p> <p>Schvalovací proces je soustředěn k osobě tajemníka ÚMČ Praha 12, který na základě doporučení příslušného vedoucího odboru a vedoucího OLZ schvaluje jednotlivá vzdělávání Zaměření a odborný obsah školení ve vztahu k vykonávané agendě kontroluje příslušný vedoucí odboru.</p>		<p>systémového nástroje v podobě hodnocení dodavatelů a práce s nimi.</p> <p>Výběr témat zůstává de facto na odborech.</p> <p>Není vytvořen systém propojující témata mezi odbory (něco na způsob „strategie vzdělávání“, která by umožnila stanovit priority vzdělávání pro určené období nebo umožní vyhledat společná témata mezi odbory a na ty poté posílat zaměstnance z celého ÚMČ Prahy 12 společně – nehledě na možnost zrealizovat takové školení v prostorách úřadu).</p> <p>Pozitivním prvkem je interní školení IT a využívaných systémů interní lektorkou - referentkou z OIT.</p>	<p>a koordinovanější přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců (strategický přístup).</p> <p>V souvislosti s tím se doporučuje posílit prvek školení v prostředí ÚMČ Praha 12, který byl doposavad marginální (pouze u interního IT školení). Tato skutečnost by mohla pomoci zajistit vyšší počet zaměstnanců na školení (odpadlo by cestování).</p> <p>Pojmout systém rozvoje jako součást systému hodnocení a motivace.</p> <p>Nastavit systematickou práci s dodavatelem vzdělávání. Jako základ využít zpětné vazby zaměstnanců, která je vždy po absolvování vzdělávání sbírána.</p> <p>Motivovat interní lektory dalším osobním rozvojem.</p>
--	--	--	--



PROCES	POPIS PROCESU	POMŮCKY	POZNATKY	DOPORUČENÍ
Vznik, změna a ukončení pracovního procesu	Vznik, změna a ukončení pracovního poměru je realizováno zcela standardně dle zákonných předpisů. ÚMČ nemůže v tomto směru postupovat odchylně od legislativy a prostor pro vlastní kreativitu je minimální.	<b>Legislativa:</b> Zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb.) Zákon o úřednících samosprávných celků (zákon č. 312/2002 Sb.) <b>Interní pomůcky:</b> Formulář výstupní list <b>Interní dokumentace:</b> Organizační řád Pracovní řád	S ohledem na předepsaný způsob ukončování pracovního poměru (řídí se zákonem) se nabízí pouze možnost začít sbírat a vyhodnocovat důvody odchodu, případně pracovat s očekávanými odchody zaměstnanců, jako je potenciální odchod z důvodu dovršení důchodového věku apod.	Koncepční práce s personálními daty.  Sledování dat v podobě trendových linií pomáhá z dlouhodobého hlediska v různých oblastech personálních činností (nábor a výběr zaměstnanců, rozvoj zaměstnanců, identifikace důvodů odchodů, vývoj demografie týmu zaměstnanců apod.).

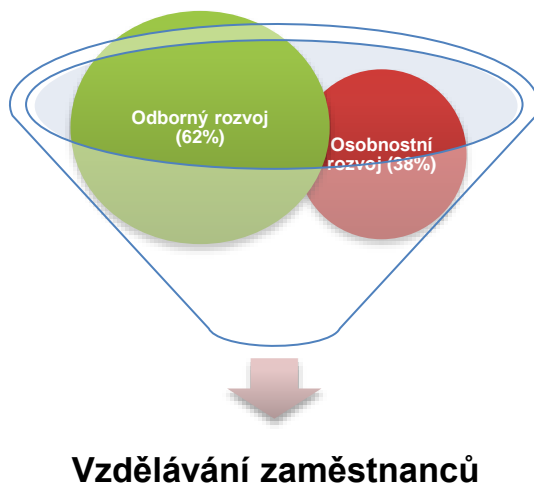


### 3 ANALÝZA VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB ZAMĚSTNANCŮ ÚMČ PRAHA 12

U vzdělávacích potřeb zaměstnanců je vždy nutné rozdělit témata školení dle toho, jaké posilují dovednosti:

- Školení posilující tzv. tvrdé profesní dovednosti (hard skills) zaměřená na odbornost zaměstnance
  - Vycházejí z odborné agendy zaměstnance (CO zaměstnanec dělá) a jsou stanovovány na základě příslušnosti k danému odboru, obsahu náplně práce, změn a vývoje legislativy i dalších potřeb vzešlých z nároků na agendu, ať již na státní, nebo samosprávné úrovni.
  - Definování odborných vzdělávacích potřeb nebývá zpravidla pro úřady, odbory, zaměstnance příliš složité.
- Školení posilující tzv. měkké profesní dovednosti (soft skills) zaměřená na osobnost zaměstnance
  - Vycházejí především z nároků na provedení, realizaci samotné agendy (JAK to zaměstnanec dělá) a jaké k tomu potřebuje zaměstnanec dovednosti, kompetence, aby poskytl veřejnou službu kvalitně nejen odborně, ale i „lidsky“.

Na základě realizovaného dotazníkového šetření vyplynulo, že poměr ve vnímání potřeby vzdělávacích potřeb mezi tvrdými a měkkými dovednostmi je cca 2/3 ku 1/3.



Poznámka: V tomto ohledu nebylo vnímání rozložení vlastních rozvojových potřeb výrazně odlišnější od vedoucích odborů, vedoucích oddělení a řadových zaměstnanců. (Odchylna nebyla mezi jednotlivými skupinami větší než 10% – pro zajímavost je možné uvést, že nejvyšší potřebu odborného rozvoje uváděli vedoucí oddělení a nejnižší vedoucí odborů).



### 3.1 NÁKLADY NA ŠKOLENÍ V LETECH 2016 – 2018

Tabulka 21: Náklady na školení v roce 2016

Školení v roce 2016	§ 6171, položka 5167 – služby školení a vzdělávání	§ 6171, položka 5176 – účastnické poplatky na konference	§ 6112, položka 5167 – služby školení a vzdělávání	§ 6112, položka 5176 – účastnické poplatky na konference
Leden	78.834	0	0	0
Únor	141.214	0	0	0
Březen	96.582	3.760	0	0
Duben	69.686	3.700	0	0
Květen	67.589	0	0	0
Červen	59.092	0	0	0
Červenec	21.925,20	0	0	0
Srpen	133.694	12.550	0	0
Září	105.419	14.013	0	0
Říjen	134.993,30	22.939	0	0
Listopad	73.428	1.300	0	0
Prosinec	54.867,50	0	17.337	500
<b>CELKEM</b>	<b>1.037.324</b>	<b>58.262</b>	<b>17.337</b>	<b>500</b>



Tabulka 22: Náklady na školení v roce 2017

Školení v roce 2017	§ 6171, položka 5167 - služby školení a vzdělávání	§ 6171, položka 5176 - účastnické poplatky na konference	§ 6112, položka, 5167 – služby školení a vzdělávání	§ 6112, položka 5176 – účastnické poplatky na konference
Leden	42.007	8.130	3.770	4.412
Únor	118.061	0	4.707	0
Březen	173.941	2.580	1.850	2.500
Duben	71.073	600	0	0
Květen	65.446,54	7.509	0	0
Červen	137.967	0	0	0
Červenec	46.495,52	17.308	0	0
Srpen	42.960	7.100	0	0
Září	96.668	10.539	0	0
Říjen	154.431	10.270	18.018	0
Listopad	90.510	0	0	0
Prosinec	129.381	0	0	0
				0
<b>CELKEM</b>	<b>1.168.941,06</b>	<b>64.036</b>	<b>28.345</b>	<b>6.912</b>



Tabulka 23: Náklady na školení v roce 2018 (1-9 měsíc)

Školení v roce 2018 (1-9 měsíc)	§ 6171, položka 5167 – služby školení a vzdělávání	§ 6171, položka 5176 – účastnické poplatky na konference	§ 6171, položka 5167 – služby školení a vzdělávání	§ 6112, položka 5176 – účastnické poplatky na konference
Leden	58.770	3.400	0	0
Únor	134.898,50	6.862	0	0
Březen	85.586	600	0	0
Duben	149.954	0	0	0
Květen	156.648	2.756	0	0
Červen	70.988	1.500	0	0
Červenec	60.049	0	0	0
Srpen	60.199	25.240	0	0
Září	11.466	0	0	0
Říjen	0	0	0	0
Listopad	0	0	0	0
Prosinec	0	0	0	0
<b>CELKEM</b>	<b>788.558,50</b>	<b>40.358</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Do rozvoje zaměstnanců a udržení jejich odborného know-how investuje ÚMČ Praha 12 ročně částku mírně nad jeden milion:

- v roce 2016 to byla částka 1.113.423 Kč,
- v roce 2017 částka 1.268.234 Kč a
- v roce 2018 částka ca 1.105.000 Kč

(lineárně dopočteno na základě skutečných údajů za období 1-9/2018, přičemž částka za rok 2018 bude patrně o něco vyšší, neboť odhadujeme, že za měsíc září nebyly zúčtovány ještě všechny podklady a v celkových výdajích se rovněž projeví „silný“ měsíc říjen, kdy bývá čerpání nákladů na rozvoj zaměstnanců standardně vyšší).



## 3.2 SOUČASNÝ STAV PLÁNOVÁNÍ A REALIZACE OSOBNÍHO ROZVOJE

Současný stav plánování vzdělávání a realizace osobního rozvoje zaměstnanců je poměrně detailně popsán v předchozím textu v rámci kapitoly 2.2 Analýza personálních procesů.

Vzdělávání zaměstnanců je řešeno pragmaticky s důrazem na odborná témata a vychází z aktivity jednotlivých odborů (vedoucí odboru či zaměstnanci odboru určují témata vzdělávání).

Oblast vzdělávání a osobního rozvoje zaměstnanců prozatím není řešena strategičtěji a systémově určením stěžejních témat celého úřadu (například pravidla interní komunikace či spolupráce na ÚMČ Praha 12 a jejich interní proškolení), klíčových dovedností zaměstnanců, které ovlivňují kvalitu výstupů úřadu a podobně.

Tématem k řešení je i ucelenější a komplexnější práce s dodavateli služeb včetně sběru a vyhodnocování zpětné vazby. Uchopení tohoto tématu by ovšem znamenalo vyšší nároky na pracovní pozici, která má dnes v Odboru lidských zdrojů vzdělávání na starosti. V souvislosti s tím se nabízí možnost zavedení částečné elektronizace této agendy (např. u sběru zpětné vazby).

Jako informační zdroj k popsání a analýze současného stavu plánování a realizace osobního rozvoje posloužili řízené rozhovory se všemi vedoucími pracovníky a vybranými zaměstnanci na referentských pozicích a dotazníkové šetření, které se zúčastnilo přes 130 zaměstnanců úřadu.

Podrobnější rozbor vzdělávacích potřeb je uveden v následující části textu.



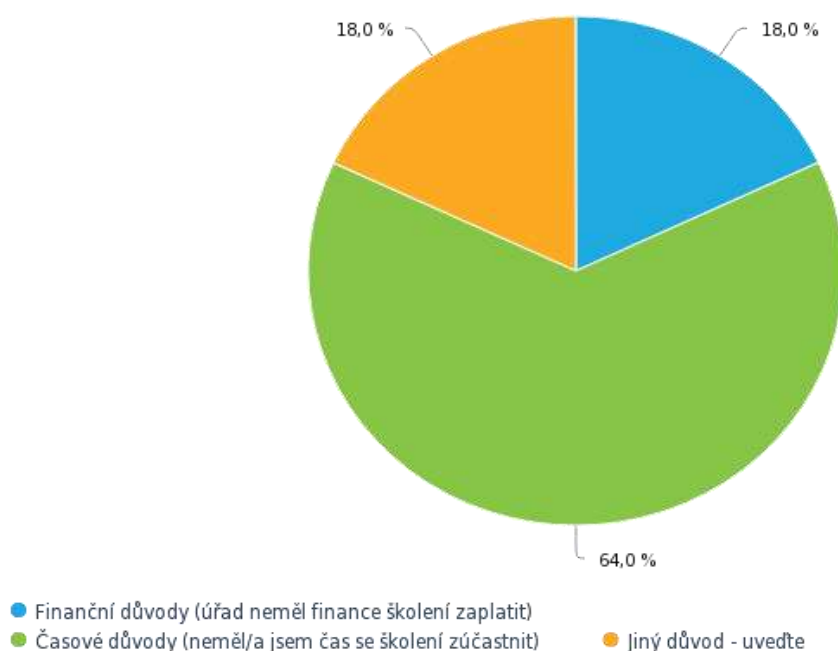
### 3.3 ODBORNÉ VZDĚLÁVACÍ POTŘEBY (TVRDÉ DOVEDNOSTI)

Pro vedení úřadu i samotné zaměstnance je prioritní oblastí zajištění profesních dovedností a rozvoje v oblasti tvrdých, tj. odborných dovedností. Tento fakt je zcela logický s ohledem na zajištění kvalitního odborného poskytnutí veřejné služby.

Vzdělávání zaměstnanců a jejich potřeby v této oblasti jsou z části pokryty a vycházejí z potřeb samotných zaměstnanců a odborů, kde působí. V rámci dotazníkového šetření někteří jednotlivci uvedli, že neabsolvovali-li některou vzdělávací aktivitu, bylo především z důvodu vlastní časové vytíženosti. Finanční důvody hrály menší roli anebo byly důvody jiné.<sup>6</sup>

**Graf 3: Důvody neabsolvování vzdělávacích aktivit v oblasti tzv. hard skills**

Pokud jste v minulosti neabsolvoval/a vzdělávací akci, o kterou jste měl/a zájem, co bylo důvodem?



Z hlediska pokrytí je tak odpovědnost na zaměstnanci dané agendy a jeho vedoucím, v případě školení ve zvláštní odborné způsobilosti poté i na vedení úřadu.

### VYUŽITÍ A VNÍMÁNÍ K HARD SKILLS NA ÚMČ

Níže uvedený graf (viz Graf č. 4) ukazuje, že pro zaměstnance je odborné vzdělávání spojené především s novou legislativou, která se týká jejich odbornosti (částečně tak poté chápou i průběžné opakování nebo znalost jednotlivých judikátů = tato záležitost je již více záležitostí

<sup>6</sup> Zde byly nejčastější důvody parciálního charakteru: Nebylo vhodné školení nebo dodavatel na téma, téma nebylo schváleno jako vhodné pro daného zaměstnance apod.



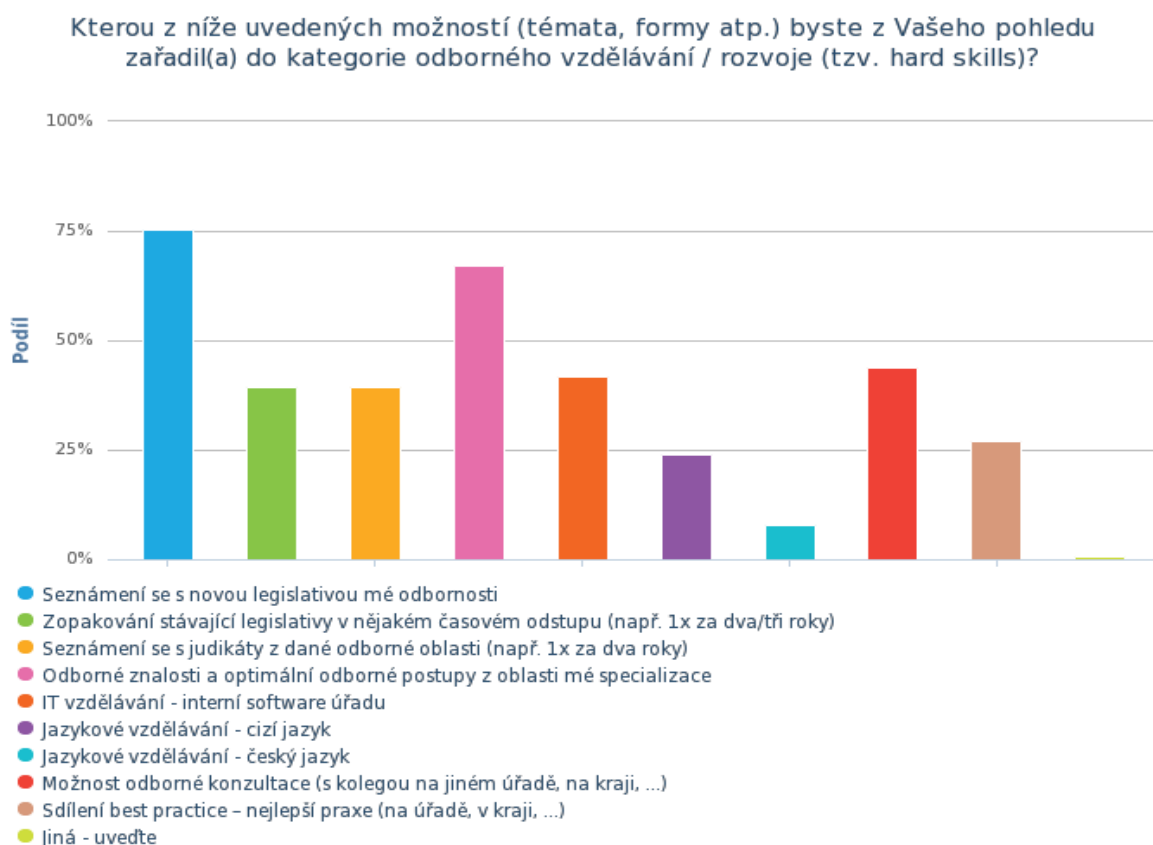
jednotlivých odborů dle konkrétní potřeby). Oblast odborného vzdělávání vnímají také jako nejdůležitější z hlediska využití v jejich praxi.

Jako důležitou součást odborného rozvoje považují zaměstnanci i možnost odborné konzultace (a částečně i sdílení best practice) a stejně tak jejich využití v praxi.

Vyšších hodnot (zájmu zaměstnanců) dosahuje i možnost IT vzdělávání a pro část zaměstnanců i jazykové vzdělávání v oblasti cizích jazyků. Tyto aspekty jsou specifické pro jednotlivé odbory a agendy dle toho, jak jsou tyto potřeby aktuální.

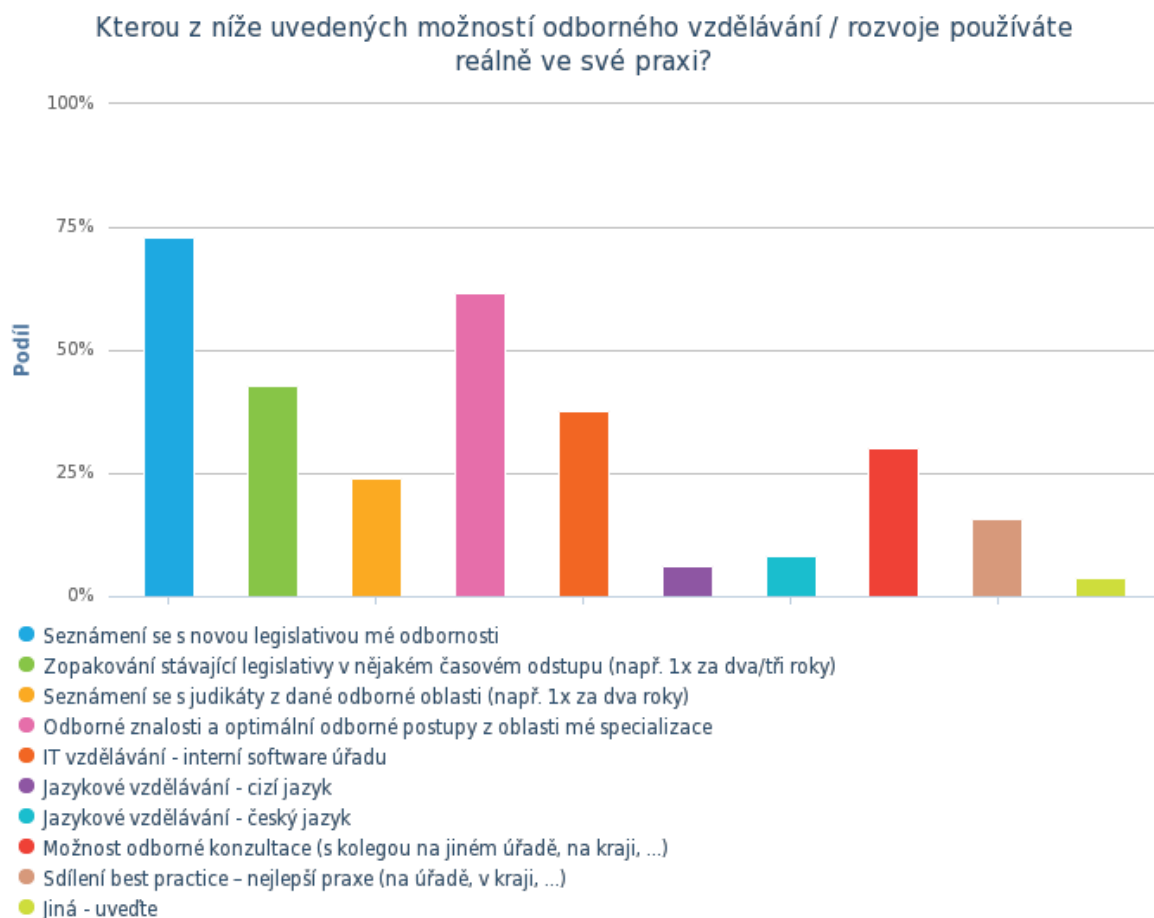
Uvedené oblasti, včetně správného používání českého jazyka, nevnímají zaměstnanci příliš jako součást odborného vzdělávání a potřeb (viz Graf č. 5), ale spíše jako osobnostní dovednosti, což ovšem nevylučuje, že by o tyto formy vzdělávání neměli zájem.

**Graf 4: Vnímání témat v oblasti odborného vzdělávání / rozvoje a jejich praktické využití**





Graf 5: Praktické využití témat v oblasti odborného vzdělávání / rozvoje





### **3.4 OSOBNOSTNÍ VZDĚLÁVACÍ POTŘEBY (MĚKKÉ DOVEDNOSTI)**

Je doloženo, že samotné poskytnutí veřejné služby po stránce odborné samo o sobě nestačí (tuto skutečnost vnímá i vedení úřadu, viz předchozí kapitola) a je třeba, aby zaměstnanci úřadu disponovali i profesními dovednostmi v osobnostní oblasti (komunikace, jednání atd.) a dále se v nich rozvíjeli.

#### **3.4.1 Analýza vzdělávacích potřeb v měkkých dovednostech za celý úřad**

Drobné rozdíly v potřebě vzdělávacích oblastí i témat je možné pozorovat v porovnání jednotlivých odborů. Tato skutečnost jednak reflektuje personální složení na odborech, (schopnosti jednotlivých zaměstnanců v měkkých nebo tvrdých dovednostech a z toho vyplývající rozvojové potřeby) a současně reflektuje i zaměření jednotlivých odborů a jejich agendy, což je patrné při definování témat v oblasti měkkých dovedností.



### 3.4.2 Výsledky dotazníkového šetření: Témata po jednotlivých odborech

Tabulka 24: Výsledky dotazníkového šetření – komplexní pohled

	Kancelář tajemníka		Odbor dopravy		Odbor ekonomický		Odbor informačních		Odbor investic a		Odbor kancelář MČ		Odbor lidských		Odbor občansko-		Odbor sociálních		Odbor správy úřadu		Odbor školství,		Odbor výstavby		Odbor živnostenský		Odbor životního		
	Z	VO	Z	VO	Z	VO	Z	VO	Z	VO	Z	VO	Z	VO	Z	VO	Z	VO	Z	VO	Z	VO	Z	VO	Z	VO	Z	VO	Z
Počet respondentů	4	0	2	2	10	2	3	2	10	2	12	3	2	2	10	3	9	3	11	3	7	2	7	3	7	1	8	2	
Počet zaměstnanců																													
<b>Témata</b>																													
Proklientský přístup	0	0	0	1	2	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	4	1	2	0	0	0	1	1	1	0	1	1	
Zvládání stresu a zátěže	2	0	0	1	9	2	1	2	3	0	7	3	2	0	6	0	4	3	3	2	5	2	2	3	4	0	3	2	
Rozvoj kreativity	2	0	0	0	4	0	0	1	1	0	2	1	0	0	3	0	3	0	0	2	2	2	0	0	1	0	2	1	
Sebekoučink	2	0	0	0	1	1	1	2	0	0	2	1	0	0	3	0	3	2	0	1	1	1	0	1	1	0	2	1	
Kom. dovednosti/asertivita	3	0	1	2	5	0	3	0	3	0	7	1	0	2	3	2	3	1	3	2	3	1	6	2	4	0	5	2	
Specifické KD	3	0	0	1	3	0	2	1	3	0	4	0	0	2	5	3	5	2	2	1	2	1	4	1	5	1	3	2	
Prezentační dovednosti/argumetnaci	2	0	0	1	1	0	2	0	2	1	4	0	0	0	3	1	3	2	1	1	3	1	1	0	3	0	0	1	
Plánování a organizace práce	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	4	2	0	2	2	0	4	2	3	1	0	0	0	0	1	0	1	1	
Řešení problémů a rozhodování	2	0	0	1	4	1	0	1	2	0	2	2	2	0	3	1	4	1	1	2	1	0	3	1	0	0	0	1	
Řídící dovednosti, efektivní vedení	1	0	0	1	0	0	1	2	1	2	3	2	0	0	1	1	0	2	0	2	0	1	0	0	1	0	1	1	



Tabulka 25: Prioritizace jednotlivých téma měkkých dovedností dle odborů

	Kancelář tajemníka		Odbor dopravy		Odbor ekonomický		Odbor informačních technologií		Odbor investic a správy majetku		Odbor kancelář MC		Odbor lidských zdrojů a platů		Odbor občansko-správních agend		Odbor sociálních věcí		Odbor správy úřadu		Odbor školství, kultury a vzdělávání		Odbor výstavby		Odbor živnostenský		Odbor životního prostředí	
	Z	VO	Z	VO	Z	VO	Z	VO	Z	VO	Z	VO	Z	VO	Z	VO	Z	VO	Z	VO	Z	VO	Z	VO	Z	VO	Z	VO
Počet respondentů	4	0	2	2	10	2	3	2	10	2	12	3	2	2	10	3	9	3	11	3	7	2	7	3	7	1	8	2
Počet zaměstnanců																												
Témata																												
Proklientský přístup	0,00%	-	0,00%	50,00%	20,00%	0,00%	33,33%	0,00%	10,00%	0,00%	8,33%	0,00%	0,00%	0,00%	10,00%	0,00%	44,44%	33,33%	18,18%	0,00%	0,00%	0,00%	14,29%	33,33%	14,29%	0,00%	12,50%	50,00%
Zvládání stresu a zátěže	50,00%	-	0,00%	50,00%	90,00%	100,00%	33,33%	100,00%	30,00%	0,00%	58,33%	100,00%	100,00%	0,00%	60,00%	0,00%	44,44%	100,00%	27,27%	66,67%	71,43%	100,00%	28,57%	100,00%	57,14%	0,00%	37,50%	100,00%
Rozvoj kreativity	50,00%	-	0,00%	0,00%	40,00%	0,00%	0,00%	50,00%	10,00%	0,00%	16,67%	33,33%	0,00%	0,00%	30,00%	0,00%	33,33%	0,00%	0,00%	66,67%	28,57%	100,00%	0,00%	0,00%	14,29%	0,00%	25,00%	50,00%
Sebekoučink	50,00%	-	0,00%	0,00%	10,00%	50,00%	33,33%	100,00%	0,00%	0,00%	16,67%	33,33%	0,00%	0,00%	30,00%	0,00%	33,33%	66,67%	0,00%	33,33%	14,29%	50,00%	0,00%	33,33%	14,29%	0,00%	25,00%	50,00%
Kom. dovednosti/asertivita	75,00%	-	50,00%	100,00%	50,00%	0,00%	100,00%	0,00%	30,00%	0,00%	58,33%	33,33%	0,00%	100,00%	30,00%	66,67%	33,33%	33,33%	27,27%	66,67%	42,86%	50,00%	85,71%	66,67%	57,14%	0,00%	62,50%	100,00%
Specifické KD	75,00%	-	0,00%	50,00%	30,00%	0,00%	66,67%	50,00%	30,00%	0,00%	33,33%	0,00%	0,00%	100,00%	50,00%	100,00%	55,56%	66,67%	18,18%	33,33%	28,57%	50,00%	57,14%	33,33%	71,43%	100,00%	37,50%	100,00%
Prezentační dovednosti/argumentace	50,00%	-	0,00%	50,00%	10,00%	0,00%	66,67%	0,00%	20,00%	50,00%	33,33%	0,00%	0,00%	0,00%	30,00%	33,33%	33,33%	66,67%	9,09%	33,33%	42,86%	50,00%	14,29%	0,00%	42,86%	0,00%	0,00%	50,00%
Plánování a organizace práce	25,00%	-	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	33,33%	50,00%	0,00%	50,00%	33,33%	66,67%	0,00%	100,00%	20,00%	0,00%	44,44%	66,67%	27,27%	33,33%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	14,29%	0,00%	12,50%	50,00%
Řešení problémů a rozhodování	50,00%	-	0,00%	50,00%	40,00%	50,00%	0,00%	50,00%	20,00%	0,00%	16,67%	66,67%	100,00%	0,00%	30,00%	33,33%	44,44%	33,33%	9,09%	66,67%	14,29%	0,00%	42,86%	33,33%	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%
Řídící dovednosti, efektivní vedení	25,00%	-	0,00%	50,00%	0,00%	0,00%	33,33%	100,00%	10,00%	100,00%	25,00%	66,67%	0,00%	0,00%	10,00%	33,33%	0,00%	66,67%	0,00%	66,67%	0,00%	50,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	50,00%

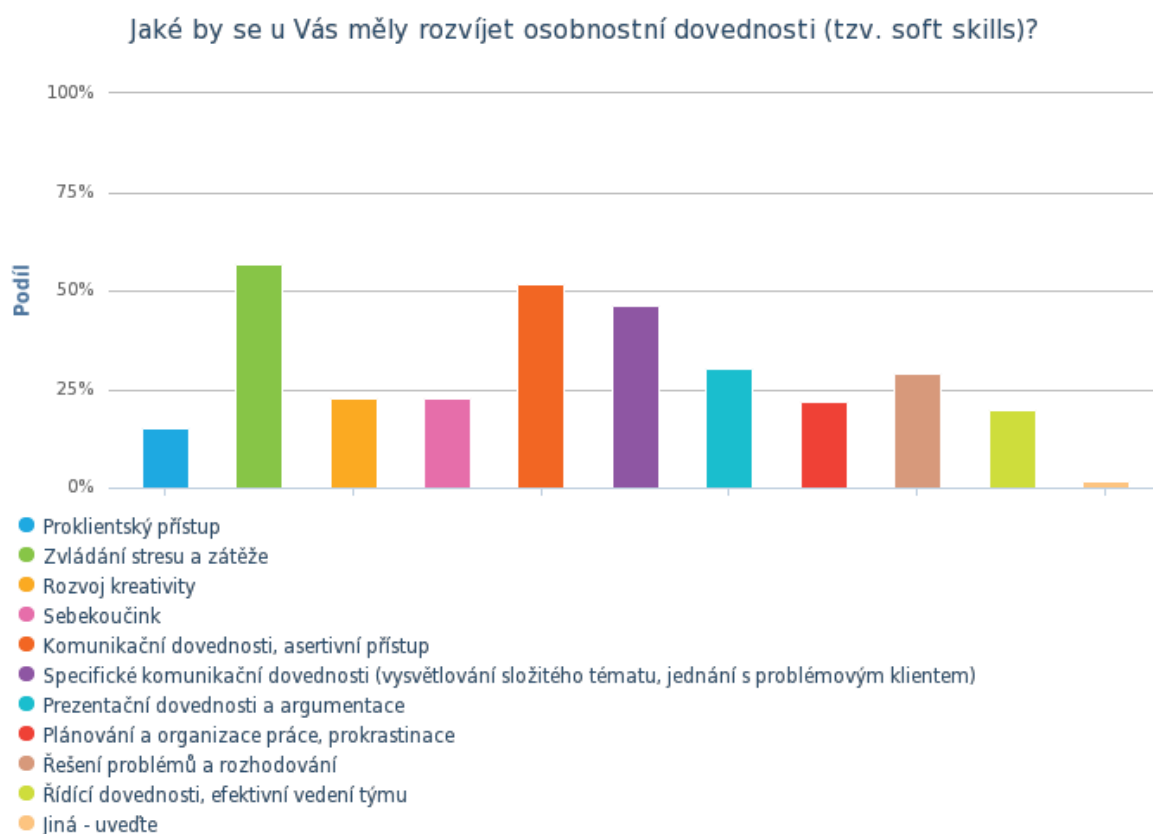


**Jako samostatné téma pro všechny odbory úřadu (viz Tabulka 18 a Graf č. 6), až na výjimku, je zvládání stresu**, se kterým souvisí i další oblasti jako psycho-hygiena nebo sladění pracovního a osobního života (zaměstnanec si tzv. nenosí práci domů). Téma je ještě důležitější v průměru pro vedoucí zaměstnance (především ovšem pro vedoucí oddělení), na kterých leží tíha vedení a řízení podřízených (u vedoucích odborů je téma rovněž podstatné, ale má obdobnou váhu jako větší počet dalších oblastí).

S tímto tématem poté lze do určité míry spojit **téma komunikace a zvládání specifické komunikace (zvládání problémů, složitá témata)**.

Vybrali-li zaměstnanci možnost „jiné“, uváděli nejčastěji jazykové vzdělávání.

**Graf 6: Volba témat, která by se měla rozvíjet – za celý úřad**

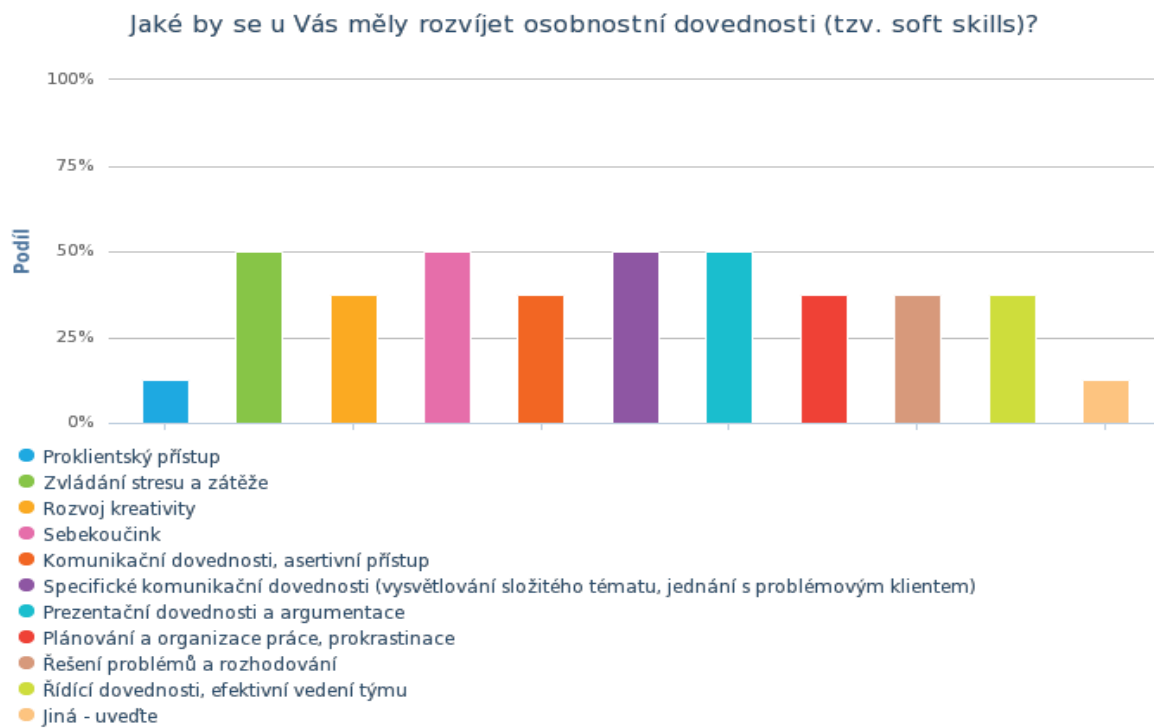


**Detailnější pohled na vedoucí pracovníky a řadové pracovníky** ovšem ukazuje rozdíly ve vnímání jejich potřeb.

**U vedoucích odborů** není oproti referentům a vedoucím oddělení tak silná potřeba komunikačních dovedností (ačkoli má rovněž vysoké hodnoty), ale v této skupině se projevuje poměrně silná potřeba rozvíjet se v dovednostech sebekoučinku a také v prezentačních dovednostech. Pro tuto skupinu jsou ovšem důležitá i další témata jako je rozvoj kreativity, plánování a organizace práce a samozřejmě řídicí dovednosti. Níže uvedený graf (viz Graf č. 7) ukazuje a podtrhuje, že role vedoucího odboru je založena na komplexních dovednostech a znalostech, čemuž odpovídá i výsledek.

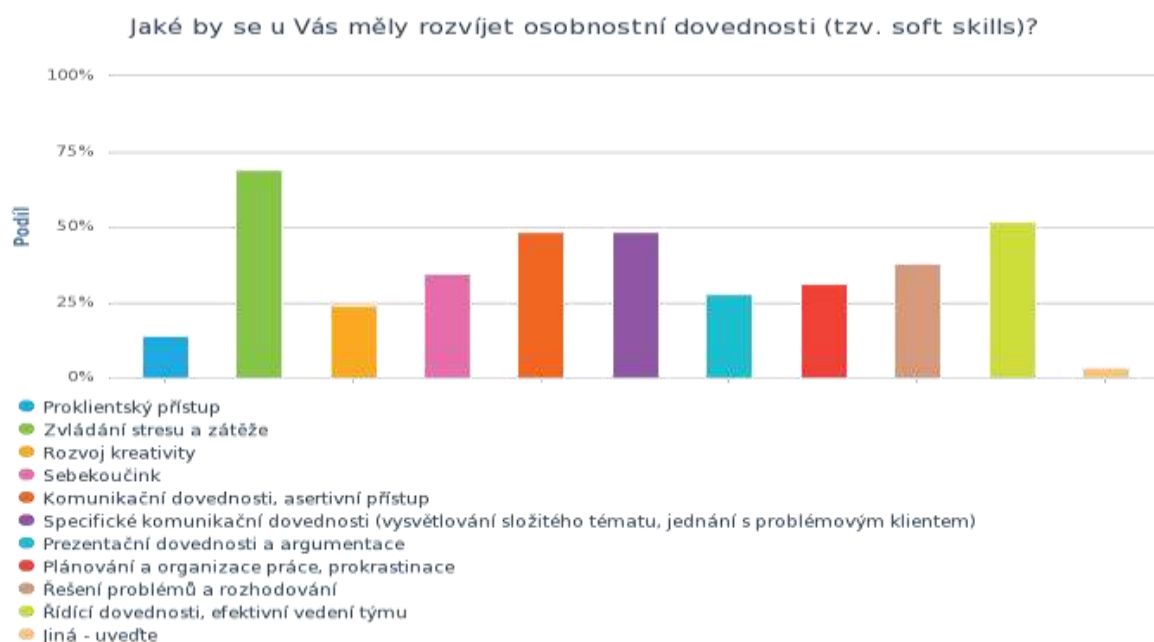


Graf 7: Volba témat, která by se měla rozvíjet dle úrovní řízení – vedoucí odborů



**U vedoucích oddělení** zcela jednoznačně dominuje téma zvládání stresu (viz Graf č. 8). Dále poté **komunikace včetně specifické komunikace a řídicí dovednosti**. Výstup ukazuje a odráží strukturu úřadu, kdy na vedoucích oddělení je řízení a zodpovědnost za řízení a kvalitu hlavních dílčích agend v odboru (je-li odbor členěn na oddělení).

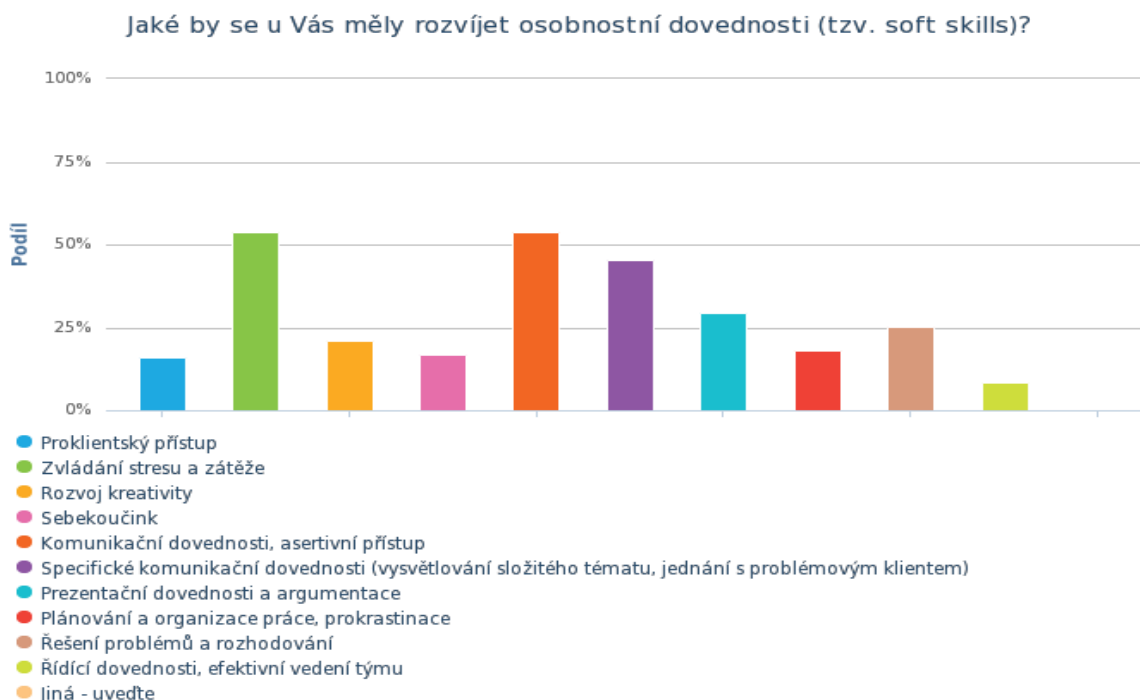
Graf 8: Volba témat, která by se měla rozvíjet dle úrovní řízení – vedoucí oddělení





U řadových zaměstnanců (referentské pozice) byly nejsilnější témata zvládnání stresu, komunikace a na to navazující specifická komunikace (viz Graf č. 9).

Graf 9: Volba témat, která by se měla rozvíjet dle úrovně řízení – řadoví zaměstnanci



### 3.4.3 Sumarizace identifikovaných potřeb dle dotazníkového šetření

Preference jednotlivých skupin zaměstnanců uvádí následující tabulka:

Tabulka 26: Vzdělávací preference jednotlivých skupin zaměstnanců

Vedoucí odborů	Vedoucí oddělení	Referentské pozice
Sebekoučink	Zvládnání stresu	Zvládnání stresu
Prezentační dovednosti	Komunikace	Komunikace
Plánování	Specifická komunikace	Specifická komunikace
Organizace práce	Řídící dovednosti	
Řídící dovednosti		
Kreativita		



### 3.4.4 Současné možnosti vzdělávání

#### HODNOCENÍ SOUČASNÝCH MOŽNOSTÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Na rozdíl od potenciálu vzdělávacích nástrojů, které jsou řešeny v další části této kapitoly, jsou výsledky z dotazníkového šetření v oblasti hodnocení současných možností vzdělávání mezi vedoucími pracovníky (vedoucí odborů + vedoucí oddělení) a referenty odlišné.

Vedoucí pracovníci vnímají současné možnosti v oblasti vzdělávání více pozitivně, kdy známku 1 – 2 dalo takřka 70% respondentů a zbylých 30% bylo kritičtější prostřednictvím známek 3 – 4 (známku 5 nevyužil nikdo). Z těchto výsledků plyne, že většina vedoucích pracovníků je se současným systémem nabízených možností víceméně spokojena.

Naproti tomu u referentů dalo známku 1 – 2 v této kategorii cca 50% respondentů a zbytek známky 3 – 4 (známka 5 se objevila výjimečně). Toto srovnání (viz Graf č. 10 a Graf č. 11) ukazuje odlišné vnímání možností současného vzdělávání dle jednotlivých úrovní / pozic na úřadu. Jde o poměrně důležité zjištění, na které je nezbytné reagovat v přípravě dalších materiálů.

Jako varianta se nabízí vytvořit systém, který bude vůči zaměstnancům:

- Více proaktivní v nabídce vhodných školení.
- Bude pracovat s tzv. „poolem“ dodavatelů (databáze dodavatelů s jejich hodnocením), tj. se sdílením dobré ale i špatné praxe ze školení a na základě toho školení doporučovat a plánovat.
- Nabídne možnosti jiných / alternativních nástrojů vzdělávání, které mohou být pro zaměstnance zajímavé a vytrhávající z určité vzdělávací rutiny, za kterou lze považovat standardní vzdělávání s lektorem (viz téma níže).
- Nabídne / podpoří další formy vzdělávání jako součást nefinanční motivace.<sup>7</sup>

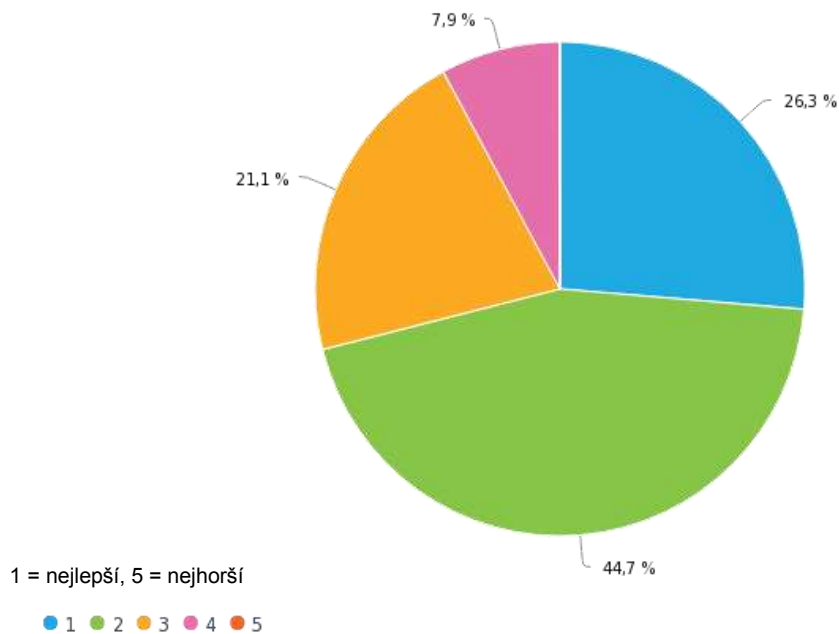
---

<sup>7</sup> Tato skutečnost byla potvrzena i v dotazníkovém šetření, kdy necelých 75% zaměstnanců uvedla, že možnost bezplatného vzdělávání nad rámce zákona vnímala jako formu motivace.



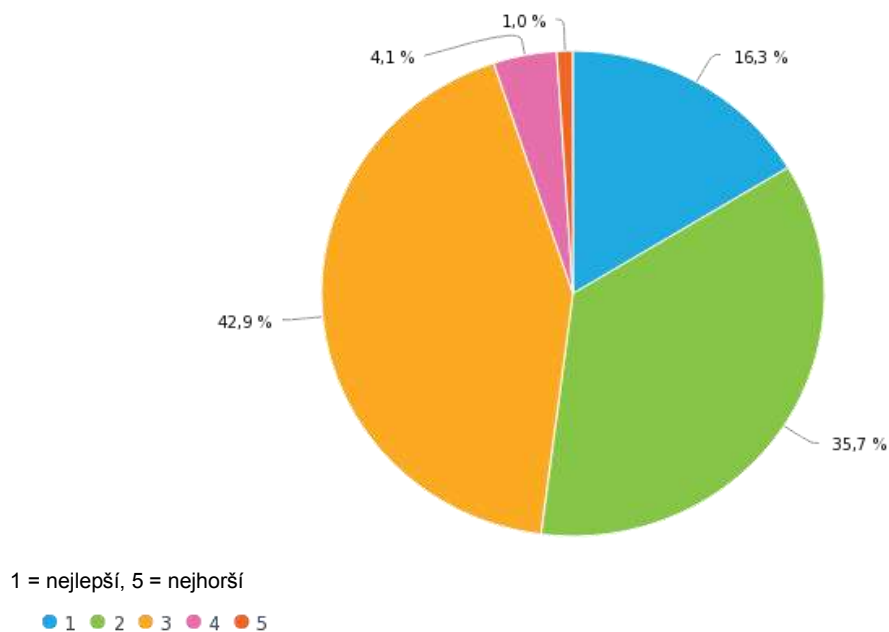
**Graf 10: Hodnocení současných možností vzdělávání – vedoucí odborů a vedoucí oddělení**

Jak byste ohodnotil(a) současné možnosti vzdělávání na úřadu?



**Graf 11: Hodnocení současných možností vzdělávání – referenti**

Jak byste ohodnotil(a) současné možnosti vzdělávání na úřadu?





## POTŘEBA VZDĚLÁVACÍCH NÁSTROJŮ

Skupina vedoucích i řadových zaměstnanců považuje standardní vzdělávání prezenční formou s lektorem stále za nejlepší způsob řešení. Ze šetření vyplývá, že zaměstnanci jsou velmi otevření i dalším metodám vzdělávání. To indikuje slibný potenciál pro zavádění dalších metod vzdělávání do prostředí úřadu. Mezi vedoucími pracovníky (vedoucí odborů + oddělení) a referenty na řadových pozicích není ve vnímání tohoto tématu velký rozdíl, což představuje výrazné pozitivum, které je vhodné využít při dalším plánování těchto metod.

Obě skupiny byly pro zavedení vzdělávání formou mentoringu, tj. předávání znalostí a zkušeností individuální formou, kdy mentor předává mentorovanému svoje znalosti a know-how. Tato forma vzdělávání je samozřejmě náročnější zejména po finanční stránce, protože mentor se nevěnuje skupině např. 10–15 lidí, ale individuálně jednomu zaměstnanci. Na druhou stranu mentoring není založen na celodenním předávání, ale na spolupráci v řádu maximálně několika hodin.

Pro vedoucí zaměstnance byla o něco více zajímavá (než pro řadové zaměstnance) i forma koučinku, která je na rozdíl od mentoringu založena na principu, že kouč vede koučovaného cílenými otázkami, a ten si musí přijít na řešení sám.

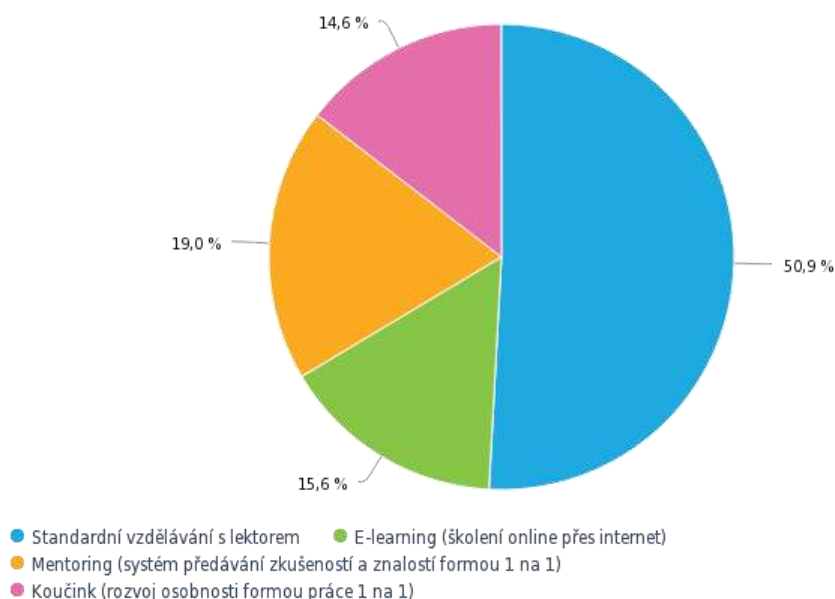
Koučink se často vztahuje k řídicím dovednostem. Stejně jako mentoring je založen na práci jeden na jednoho.

V prostředí veřejné správy je velmi oblíbený způsob spolupráce jeden na jednoho založený na kombinaci mentoringu a koučinku a nedochází k jejich čistému oddělení.

O kombinaci mentoringu a koučinku projevila zájem i část zaměstnanců na referentských pozicích.

**Graf 12: Potřeba vzdělávacích nástrojů – vedoucí odborů a vedoucí oddělení**

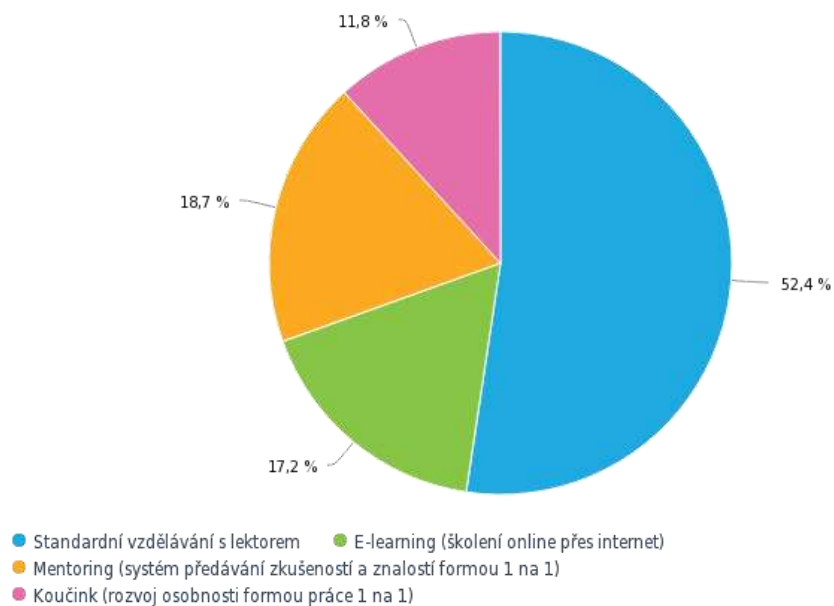
Jaké rozvojové a vzdělávací nástroje by podle vás měly být na úřadu k dispozici?





**Graf 13: Potřeba vzdělávacích nástrojů – referenti**

Jaké rozvojové a vzdělávací nástroje by podle vás měly být na úřadu k dispozici?





## 4 IDENTIFIKACI NEDOSTATKŮ V SOUČASNOSTI NASTAVENÉM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ NA ÚŘADU

Tato kapitola sumarizuje poznatky v jednotlivých kapitolách a rovněž zohledňuje Metodické doporučení MV k řízení kvality v územních samosprávných celcích.

Tabulka 27: Oblast F – Personální řízení dle Metodického doporučení MV k řízení kvality v územních samosprávných celcích<sup>8</sup>

Znaky kvality	Hodnocené ukazatele	Specifikované prvky kvality
Nastavené odpovědnosti zaměstnanců	1. Nastavená zodpovědnost za cíle organizace.	F1: Je nastavena zodpovědnost zaměstnanců/ funkcí za plnění cílů organizace, která se promítá do hodnocení (odměňování zaměstnanců).
	2. Nastavení kompetencí v jednotlivých procesech/ projektech.	F2: Existuje vazba kompetencí zaměstnanců na jednotlivé procesy/ projekty. Odpovědnost zaměstnance je navázána na cíle, procesy, indikátory, dokumenty, rizika a je promítnuta do pracovní náplně zaměstnance.
Kompetenční modely	3. Nastavení zodpovědnosti ve výsledcích měření.	F3: Existuje vazba kompetencí zaměstnanců na výsledky procesů/ projektů.
	4. Existence sady kompetencí, které lze přiřazovat jednotlivým zaměstnancům (pro pracovní místa/ funkce/ role)	F4: Je zpracována sada kompetencí, které lze přiřazovat jednotlivým zaměstnancům (dle popisu práce/ funkce).
	5. Zastupitelnost zaměstnanců (jak na horizontální, tak na vertikální úrovni).	F5: Jsou vymezena pravidla pro zastupitelnost zaměstnanců.
Motivace zaměstnanců	6. Kompetence přiřazeny zaměstnancům.	F6: Kompetence jsou přiřazeny konkrétním zaměstnancům.
	7. Existence personální strategie.	F7: Organizace má zpracovávánou personální strategii.
	8. Proces rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.	F8: Organizace má nastaven a řídí proces rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.
	9. Odměňovací systém je navázán na výsledky dosažené v cílech/procesech/ projektech.	F9: Odměňovací systém je nastaven ve vazbě na výsledky dosažené v cílech/ procesech/ projektech.

<sup>8</sup> Zdroj: Metodické doporučení k řízení kvality v územních samosprávných celcích (r. 2016).



## 4.1 SUMARIZACE ZÁVĚRŮ A DOPORUČENÍ

Úroveň personálních procesů ÚMČ Praha 12 nijak zásadně nevybočuje z obvyklé praxe.

Procesy, které zasahují reálný život a potřebu ÚMČ Praha 12, jsou zvládnány na obvyklé úrovni městských úřadů (nábor a výběr nového zaměstnance, personální administrativa, odborné školení zaměstnanců); procesy, které nepovažují organizace za stěžejní a klíčové, nejsou systémově ošetřeny a jsou řešeny intuitivně z pozic jednotlivých vedoucích odborů (adaptace nových zaměstnanců, hodnocení výkonu a osobního rozvoje). Cílené vzdělávání vedoucích v personální oblasti, vedení týmů apod. není prováděno. Stejně tak kurzy v oblasti měkkých aktivit vedoucí k posílení komunikace a týmové spolupráce jsou realizovány nahodile.

Oblasti motivace a osobního rozvoje zaměstnanců narážejí rovněž na finanční možnosti městské části.

Nevýhodou je, že ÚMČ Praha 12 nepracuje systematictěji při vyhodnocování personálních dat (představuje poměrně značný nárok na časovou dotaci), ze kterých je při dlouhodobé práci možné vyvozovat určité trendy a v případě potřeby předcházet rizikům. Plánování lidských zdrojů se více zaměřuje na aktivitu příslušného vedoucího s limitem finančních možností městské části a je řešeno spíše „ad hoc“.

Jako další nevýhodu ÚMČ Praha 12 vnímáme v oblasti personální práce absenci „Personální strategie“) a navazující „Personální politiky“ aktuální do dnešních podmínek.

Jinými slovy není definován způsob práce / priority personální práce v aktuálních podmínkách, ve kterých musí ÚMČ Praha 12 „fungovat“ (dnešní stav na trhu práce, finanční možnosti ÚMČ Praha 12).

Pozn. Jenom jako názorný příklad uvádíme, jakým směrem lze v takové personální strategii uvažovat – v případě, kdy nemáme nadstandardní finanční možnosti a hrozí riziko odchodů odborníků za „lepšími“, může být například jednou z možností personální práce důraz na pracovní prostředí a vnitřní atmosféru ÚMČ Praha 12 – jinými slovy bojovat proti zmiňovaným rizikům příznivou vnitřní atmosférou ÚMČ. Pro plnění takové personální strategie je třeba připravit odpovídající prováděcí plán – aktivity a dílčí opatření například v oblasti interní spolupráce, interní komunikace atd.

Potenciálními vnějšími riziky mohou být vývoj na trhu práce, růst mezd a neodpovídající možnosti růstu v prostředí samosprávy, vnímání veřejné správy a práce v ní, případný odliv „mozků“, a tím pádem potenciálních kádrů.

Na tato rizika je z pohledu úřadu veřejné správy velmi obtížné reagovat a je třeba promyšleného přístupu.

Samostatnou kategorií tvoří personální skladba zaměstnanců. V této oblasti byla identifikována určitá rizika (viz kap. 2.1), s kterými musí úřad do budoucna pracovat).

Tématem pro úřad je dále i rozvoj a vzdělávání v tzv. tvrdých i měkkých dovednostech a využívání vhodných rozvojových nástrojů (viz kap. 3).

Pozitivně lze hodnotit zájem vedení úřadu i samosprávy na změně v oblasti řízení lidských zdrojů, respektive pracovat na jejich rozvoji a změnách k současným standardům. Z tohoto pohledu se jako velká příležitost jeví zavedení kompetenčního modelu jako nástroje ovlivňujícího více personálních procesů (adaptace, rozvoj atd.) a na něj navazujícího nového systému hodnocení.



## DOPORUČENÍ

1. **Standardizovat a rozvíjet náborový systém** úřadu (prodejní argumenty pro ÚMČ Praha 12 jako zaměstnavatele, aktivní monitoring možných adeptů na důležité odborné pozice na úřadu v lokalitě, náborové aktivity na sociálních sítích apod.).
2. Nastavit nově **systém adaptace** včetně jeho jednoduchého popisu a vstupních podkladů pro každého nového zaměstnance. Adaptace je samostatný ucelený proces, který by si v prostředí úřadu v Praze 12 zasloužil větší pozornost.  
  
Nezbytností je zapojení vedoucích pracovníků.
3. Změna v **systému vzdělávání a rozvoje**.
  - a) Stanovit samostatnou strategii vzdělávání a rozvoje zaměstnanců pro jednotlivé skupiny zaměstnanců (vedoucí, úředníci, neúředníci) ve struktuře například odborné, mandatorní, jazykové, měkké a IT vzdělávání.
  - b) V rámci „měkkého“ vzdělávání se vedle stanovených priorit úřadu (např. kompetenčním modelem) soustředit na potřeby určené samotnými zaměstnanci – viz tabulka na straně 56 (tab. č. 26) této analýzy.
  - c) V rámci samostatné strategie vzdělávání a rozvoje nadefinovat a následně v praxi využívat větší spektrum vzdělávacích nástrojů než je tomu dnes.
  - d) Efektivně a ve větším rozsahu pracovat s tvrdými údaji získanými ze vzdělávacího procesu a využívat data pro řízení vzdělávacího procesu (modifikace postupů, skupiny dodavatelů, nástrojů pro vzdělávání).
4. Nově nastavit **proces hodnocení** s cílem jasných a čitelných pravidel. Systém musí být více propojen s motivací zaměstnanců a kompetenčním modelem (odměnit zaměstnance, kteří pracují lépe než jiní). Proces bude nově nastaven v rámci běžícího projektu.
5. Rozšířit nabídku **firemních benefitů**. Může být v první řadě provedeno průzkumem spokojenosti mezi zaměstnanci s následným výběrem dalších možných způsobů vnější motivace zaměstnanců.
6. **Propojit jednotlivé personální systémy** v jeden celek tak, aby se vzájemně podporovaly (proces motivace více propojit se systémem hodnocení (viz výše) a rovněž se systémem vzdělávání, neboť vzdělávání a rozvoj jsou benefitem, který může samosprávný úřad nabízet potenciálním i stávajícím zaměstnancům).
7. Jednotlivé personální procesy a personální činnosti zastřešit aktuální **„Personální strategií“**, která by měla umožnit smysluplné propojení jednotlivých personálních systémů a zapojit do řešení této problematiky i nadstavbové oblasti personální práce, jako jsou firemní kultura (atmosféra pracoviště, vztahy na pracovišti, loajalita a ukotvení zaměstnanců v organizaci), podpora vize a strategických cílů úřadu, podpora a rozvoj hodnot úřadu či podpora vedoucích zaměstnanců při řízení jejich týmů. Garantem personální strategie pak může být vedoucí Odboru lidských zdrojů a platů, který plní funkci kontrolní a výkonnou. Společně s tajemníkem ÚMČ Praha 12 určuje jednotlivé cíle personální strategie, kontroluje dodržování nastavených pravidel a naplňování strategie a v neposlední řadě má možnost jednotlivé personální nástroje aktualizovat na základě případných změn ve fungování ÚMČ Praha 12.



8. **Klíčovou pozornost věnovat** v následujícím časovém horizontu do 3 let třem oblastem personální práce (s ohledem na personální zajištění odborných agend jednotlivých odborů):
- **náborový proces** (získávání uchazečů do vyhlášených výběrových řízení, což obnáší například práci s tvorbou profilů vhodných kandidátů pro prostředí úřadu, s tvorbou příznivé pracovní atmosféry jako protiváhy proti možnostem komerční sféry v oblasti finanční motivace, s oslovováním vhodných skupin kandidátů apod.),
  - **adaptační proces** nových zaměstnanců (důraz na přímou podporu nových zaměstnanců při zapracování – systém garantů, důraz na zapracování se v interních postupech a při práci s interním software apod.),
  - **postupy a nástroje pro udržení** „nových“ zaměstnanců (do 5 let pracovního poměru u organizace) v pracovním poměru (důraz na firemní kulturu, práce s benefity – například postupně se navyšující příspěvek na penzijní připojištění s rostoucí délkou pracovního poměru zaměstnance u organizace apod.).



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

# **Název projektu: „Rozvoj a profesionalizace personálního potenciálu na městské části Praha 12“**

SPOLUFINANCOVÁNO Z OPERAČNÍHO PROGRAMU ZAMĚSTNANOST

Registrační číslo projektu CZ.03.4.74/0.0/0.0/16\_033/0002972

## **Analýza vzdělávacích potřeb Výstupní zpráva Úřad městské části Praha 12**

Zpracovali: RNDr. Miroslav Menšík, Mgr. Kamil Papež, MPA, Ing. Jakub Ruml,  
M.C.TRITON, spol. s r.o., ve spolupráci s Úřadem městské části Praha 12

Praha, 2018

Kontaktní osoba: Mgr. Kamil Papež, MPA; telefon: +420 777 810 756, email: [papez@mc-triton.cz](mailto:papez@mc-triton.cz)



## OBSAH

<b>SEZNAM TABULEK</b>	<b>3</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ</b>	<b>3</b>
<b>1 ÚVOD</b>	<b>4</b>
<b>2 ANALÝZA VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB ZAMĚSTNANCŮ ÚMČ PRAHA 12</b>	<b>5</b>
<b>2.1 NÁKLADY NA ŠKOLENÍ V LETECH 2016 – 2018</b>	<b>6</b>
<b>2.2 SOUČASNÝ STAV PLÁNOVÁNÍ A REALIZACE OSOBNÍHO ROZVOJE</b>	<b>9</b>
<b>2.3 ODBORNÉ VZDĚLÁVACÍ POTŘEBY (TVRDÉ DOVEDNOSTI)</b>	<b>10</b>
<b>2.4 OSOBNOSTNÍ VZDĚLÁVACÍ POTŘEBY (MĚKKÉ DOVEDNOSTI)</b>	<b>13</b>
<b>3 ODBORNÉ VZDĚLÁVÁNÍ – PŘEHLED POTŘEB</b>	<b>23</b>
<b>4 ROZSAH POŽADOVANÉHO ŠKOLENÍ NA ROK 2019</b>	<b>24</b>



## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Náklady na školení v roce 2016 .....	6
Tabulka 2: Náklady na školení v roce 2017 .....	7
Tabulka 3: Náklady na školení v roce 2018 (1-9 měsíc) .....	8
Tabulka 4: Výsledky dotazníkového šetření – komplexní pohled .....	14
Tabulka 5: Prioritizace jednotlivých téma měkkých dovedností dle odborů .....	15
Tabulka 6: Vzdělávací preference jednotlivých skupin zaměstnanců.....	19

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Důvody neabsolvování vzdělávacích aktivit v oblasti tzv. hard skills .....	10
Graf 2: Vnímání témat v oblasti odborného vzdělávání / rozvoje a jejich praktické využití ....	11
Graf 3: Praktické využití témat v oblasti odborného vzdělávání / rozvoje .....	12
Graf 4: Volba témat, která by se měla rozvíjet – za celý úřad .....	16
Graf 5: Volba témat, která by se měla rozvíjet dle úrovní řízení – vedoucí odborů.....	17
Graf 6: Volba témat, která by se měla rozvíjet dle úrovní řízení – vedoucí oddělení .....	17
Graf 7: Volba témat, která by se měla rozvíjet dle úrovní řízení – řadoví zaměstnanci .....	18
Graf 8: Hodnocení současných možností vzdělávání – vedoucí odborů a vedoucí oddělení 20	
Graf 9: Hodnocení současných možností vzdělávání – referenti .....	20
Graf 10: Potřeba vzdělávacích nástrojů – vedoucí odborů a vedoucí oddělení .....	21
Graf 11: Potřeba vzdělávacích nástrojů – referenti .....	22



## 1 ÚVOD

Vstupní analýza řízení lidských zdrojů na Úřadu městské části Praha 12 je prvním a základním výstupem pro projekt „Zpracování Strategie řízení lidských zdrojů ÚMČ Praha 12“, spolufinancovaného Evropskou unií z Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Zaměstnanost, reg. číslo projektu CZ.03.4.74/0.0/0.0/16\_034/0002807.

### **Analýza vzdělávacích potřeb zaměstnanců ÚMČ Praha 12**

Analýza vzdělávacích potřeb zaměstnanců řeší dvě hlavní roviny vzdělávání: odborné tzv. tvrdé vzdělávání a osobnostní tzv. měkké vzdělávání. Specifickým cílem této části je řešit vzdělávání v tzv. měkkých dovednostech. Na rozdíl od odborného vzdělávání není vzdělávání v měkkých dovednostech na ÚMČ Praha 12 ještě zcela systematicky uchopené.

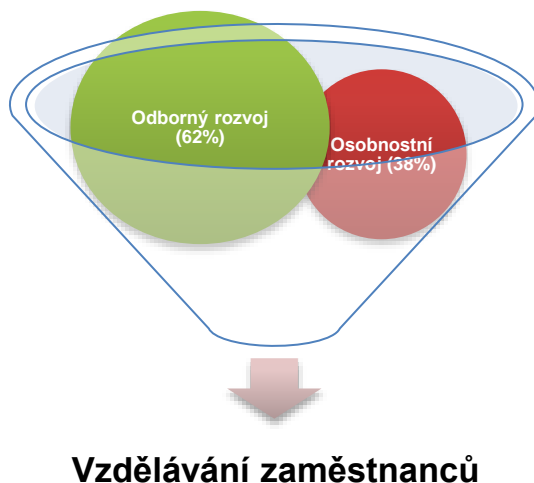


## 2 ANALÝZA VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB ZAMĚSTNANCŮ ÚMČ PRAHA 12

U vzdělávacích potřeb zaměstnanců je vždy nutné rozdělit témata školení dle toho, jaké posilují dovednosti:

- Školení posilující tzv. tvrdé profesní dovednosti (hard skills) zaměřená na odbornost zaměstnance
  - Vycházejí z odborné agendy zaměstnance (CO zaměstnanec dělá) a jsou stanovovány na základě příslušnosti k danému odboru, obsahu náplně práce, změn a vývoje legislativy i dalších potřeb vzešlých z nároků na agendu, ať již na státní, nebo samosprávné úrovni.
  - Definování odborných vzdělávacích potřeb nebývá zpravidla pro úřady, odbory, zaměstnance příliš složité.
- Školení posilující tzv. měkké profesní dovednosti (soft skills) zaměřená na osobnost zaměstnance
  - Vycházejí především z nároků na provedení, realizaci samotné agendy (JAK to zaměstnanec dělá) a jaké k tomu potřebuje zaměstnanec dovednosti, kompetence, aby poskytl veřejnou službu kvalitně nejen odborně, ale i „lidsky“.

Na základě realizovaného dotazníkového šetření vyplynulo, že poměr ve vnímání potřeby vzdělávacích potřeb mezi tvrdými a měkkými dovednostmi je cca 2/3 ku 1/3.



Poznámka: V tomto ohledu nebylo vnímání rozložení vlastních rozvojových potřeb výrazně odlišnější od vedoucích odborů, vedoucích oddělení a řadových zaměstnanců. (Odchylna nebyla mezi jednotlivými skupinami větší než 10% – pro zajímavost je možné uvést, že nejvyšší potřebu odborného rozvoje uváděli vedoucí oddělení a nejnižší vedoucí odborů).



## 2.1 NÁKLADY NA ŠKOLENÍ V LETECH 2016 – 2018

Tabulka 1: Náklady na školení v roce 2016

Školení v roce 2016	§ 6171, položka 5167 – služby školení a vzdělávání	§ 6171, položka 5176 – účastnické poplatky na konference	§ 6112, položka 5167 – služby školení a vzdělávání	§ 6112, položka 5176 – účastnické poplatky na konference
Leden	78.834	0	0	0
Únor	141.214	0	0	0
Březen	96.582	3.760	0	0
Duben	69.686	3.700	0	0
Květen	67.589	0	0	0
Červen	59.092	0	0	0
Červenec	21.925,20	0	0	0
Srpen	133.694	12.550	0	0
Září	105.419	14.013	0	0
Říjen	134.993,30	22.939	0	0
Listopad	73.428	1.300	0	0
Prosinec	54.867,50	0	17.337	500
<b>CELKEM</b>	<b>1.037.324</b>	<b>58.262</b>	<b>17.337</b>	<b>500</b>



Tabulka 2: Náklady na školení v roce 2017

Školení v roce 2017	§ 6171, položka 5167 - služby školení a vzdělávání	§ 6171, položka 5176 - účastnické poplatky na konference	§ 6112, položka, 5167 – služby školení a vzdělávání	§ 6112, položka 5176 – účastnické poplatky na konference
Leden	42.007	8.130	3.770	4.412
Únor	118.061	0	4.707	0
Březen	173.941	2.580	1.850	2.500
Duben	71.073	600	0	0
Květen	65.446,54	7.509	0	0
Červen	137.967	0	0	0
Červenec	46.495,52	17.308	0	0
Srpen	42.960	7.100	0	0
Září	96.668	10.539	0	0
Říjen	154.431	10.270	18.018	0
Listopad	90.510	0	0	0
Prosinec	129.381	0	0	0
<b>CELKEM</b>	<b>1.168.941,06</b>	<b>64.036</b>	<b>28.345</b>	<b>6.912</b>



Tabulka 3: Náklady na školení v roce 2018 (1-9 měsíc)

Školení v roce 2018 (1-9 měsíc)	§ 6171, položka 5167 – služby školení a vzdělávání	§ 6171, položka 5176 – účastnické poplatky na konference	§ 6171, položka 5167 – služby školení a vzdělávání	§ 6112, položka 5176 – účastnické poplatky na konference
Leden	58.770	3.400	0	0
Únor	134.898,50	6.862	0	0
Březen	85.586	600	0	0
Duben	149.954	0	0	0
Květen	156.648	2.756	0	0
Červen	70.988	1.500	0	0
Červenec	60.049	0	0	0
Srpen	60.199	25.240	0	0
Září	11.466	0	0	0
Říjen	0	0	0	0
Listopad	0	0	0	0
Prosinec	0	0	0	0
<b>CELKEM</b>	<b>788.558,50</b>	<b>40.358</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Do rozvoje zaměstnanců a udržení jejich odborného know-how investuje ÚMČ Praha 12 ročně částku mírně nad jeden milion:

- v roce 2016 to byla částka 1.113.423 Kč,
- v roce 2017 částka 1.268.234 Kč a
- v roce 2018 částka ca 1.105.000 Kč

(lineárně dopočteno na základě skutečných údajů za období 1-9/2018, přičemž částka za rok 2018 bude patrně o něco vyšší, neboť odhadujeme, že za měsíc září nebyly zúčtovány ještě všechny podklady a v celkových výdajích se rovněž projeví „silný“ měsíc říjen, kdy bývá čerpání nákladů na rozvoj zaměstnanců standardně vyšší).



## **2.2 SOUČASNÝ STAV PLÁNOVÁNÍ A REALIZACE OSOBNÍHO ROZVOJE**

Současný stav plánování vzdělávání a realizace osobního rozvoje zaměstnanců je poměrně detailně popsán v předchozím textu v rámci kapitoly 2.2 Analýza personálních procesů.

Vzdělávání zaměstnanců je řešeno pragmaticky s důrazem na odborná témata a vychází z aktivity jednotlivých odborů (vedoucí odboru či zaměstnanci odboru určují témata vzdělávání).

Oblast vzdělávání a osobního rozvoje zaměstnanců prozatím není řešena strategičtěji a systémově určením stěžejních témat celého úřadu (například pravidla interní komunikace či spolupráce na ÚMČ Praha 12 a jejich interní proškolení), klíčových dovedností zaměstnanců, které ovlivňují kvalitu výstupů úřadu a podobně.

Tématem k řešení je i ucelenější a komplexnější práce s dodavateli služeb včetně sběru a vyhodnocování zpětné vazby. Uchopení tohoto tématu by ovšem znamenalo vyšší nároky na pracovní pozici, která má dnes v Odboru lidských zdrojů vzdělávání na starosti. V souvislosti s tím se nabízí možnost zavedení částečné elektronizace této agendy (např. u sběru zpětné vazby).

Jako informační zdroj k popsání a analýzy současného stavu plánování a realizace osobního rozvoje posloužili řízené rozhovory se všemi vedoucími pracovníky a vybranými zaměstnanci na referentských pozicích a dotazníkové šetření, které se zúčastnilo přes 130 zaměstnanců úřadu.

Podrobnější rozbor vzdělávacích potřeb je uveden v následující části textu.



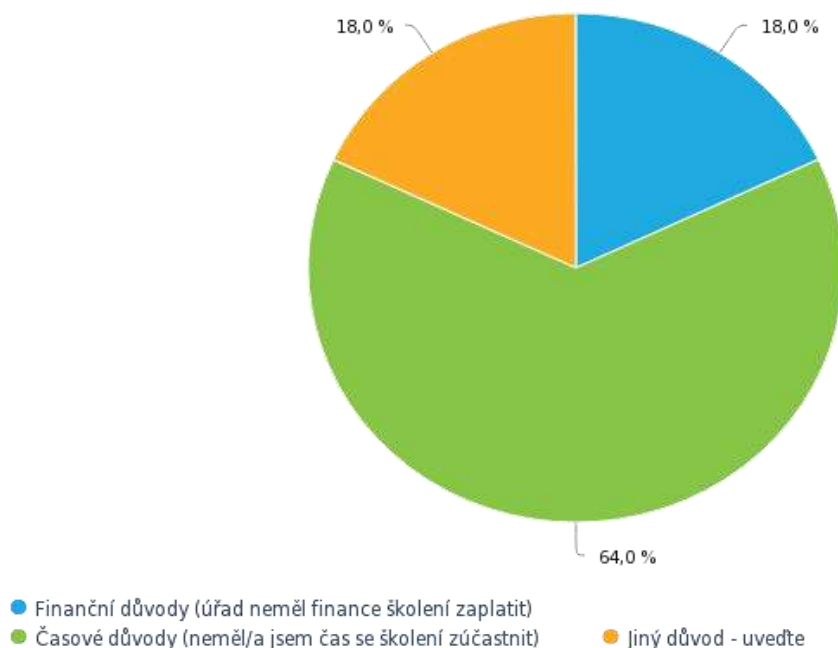
## 2.3 ODBORNÉ VZDĚLÁVACÍ POTŘEBY (TVRDÉ DOVEDNOSTI)

Pro vedení úřadu i samotné zaměstnance je prioritní oblastí zajištění profesních dovedností a rozvoje v oblasti tvrdých, tj. odborných dovedností. Tento fakt je zcela logický s ohledem na zajištění kvalitního odborného poskytnutí veřejné služby.

Vzdělávání zaměstnanců a jejich potřeby v této oblasti jsou z části pokryty a vycházejí z potřeb samotných zaměstnanců a odborů, kde působí. V rámci dotazníkového šetření někteří jednotlivci uvedli, že neabsolvovali-li některou vzdělávací aktivitu, bylo především z důvodu vlastní časové vytíženosti. Finanční důvody hrály menší roli anebo byly důvody jiné.<sup>1</sup>

**Graf 1: Důvody neabsolvování vzdělávacích aktivit v oblasti tzv. hard skills**

Pokud jste v minulosti neabsolvoval/a vzdělávací akci, o kterou jste měl/a zájem, co bylo důvodem?



Z hlediska pokrytí je tak odpovědnost na zaměstnanci dané agendy a jeho vedoucím, v případě školení ve zvláštní odborné způsobilosti poté i na vedení úřadu.

### 2.3.1.1 VYUŽITÍ A VNÍMÁNÍ K HARD SKILLS NA ÚMČ

Níže uvedený graf (viz Graf č. 4) ukazuje, že pro zaměstnance je odborné vzdělávání spojené především s novou legislativou, která se týká jejich odbornosti (částečně tak poté chápou i průběžné opakování nebo znalost jednotlivých judikátů = tato záležitost je již více záležitostí

<sup>1</sup> Zde byly nejčastější důvody parciálního charakteru: Nebylo vhodné školení nebo dodavatel na téma, téma nebylo schváleno jako vhodné pro daného zaměstnance apod.



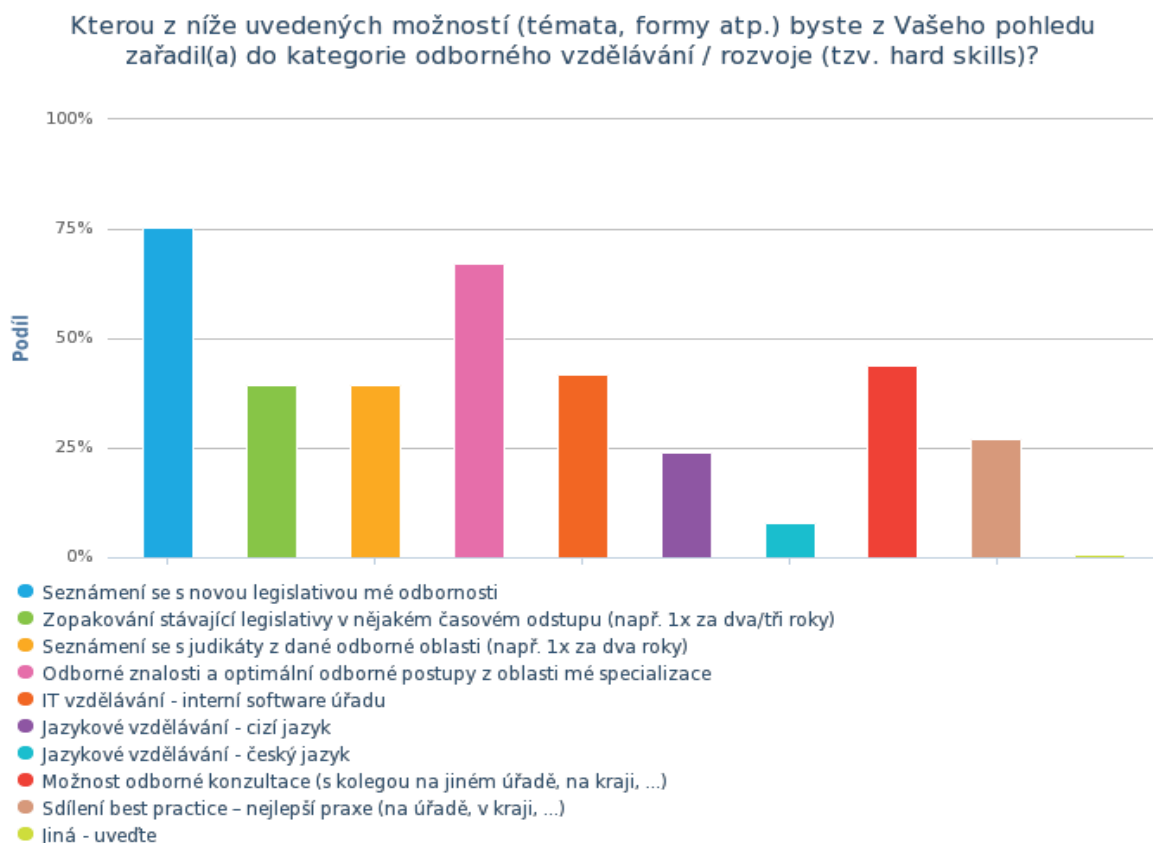
jednotlivých odborů dle konkrétní potřeby). Oblast odborného vzdělávání vnímají také jako nejdůležitější z hlediska využití v jejich praxi.

Jako důležitou součást odborného rozvoje považují zaměstnanci i možnost odborné konzultace (a částečně i sdílení best practice) a stejně tak jejich využití v praxi.

Vyšších hodnot (zájmu zaměstnanců) dosahuje i možnost IT vzdělávání a pro část zaměstnanců i jazykové vzdělávání v oblasti cizích jazyků. Tyto aspekty jsou specifické pro jednotlivé odbory a agendy dle toho, jak jsou tyto potřeby aktuální.

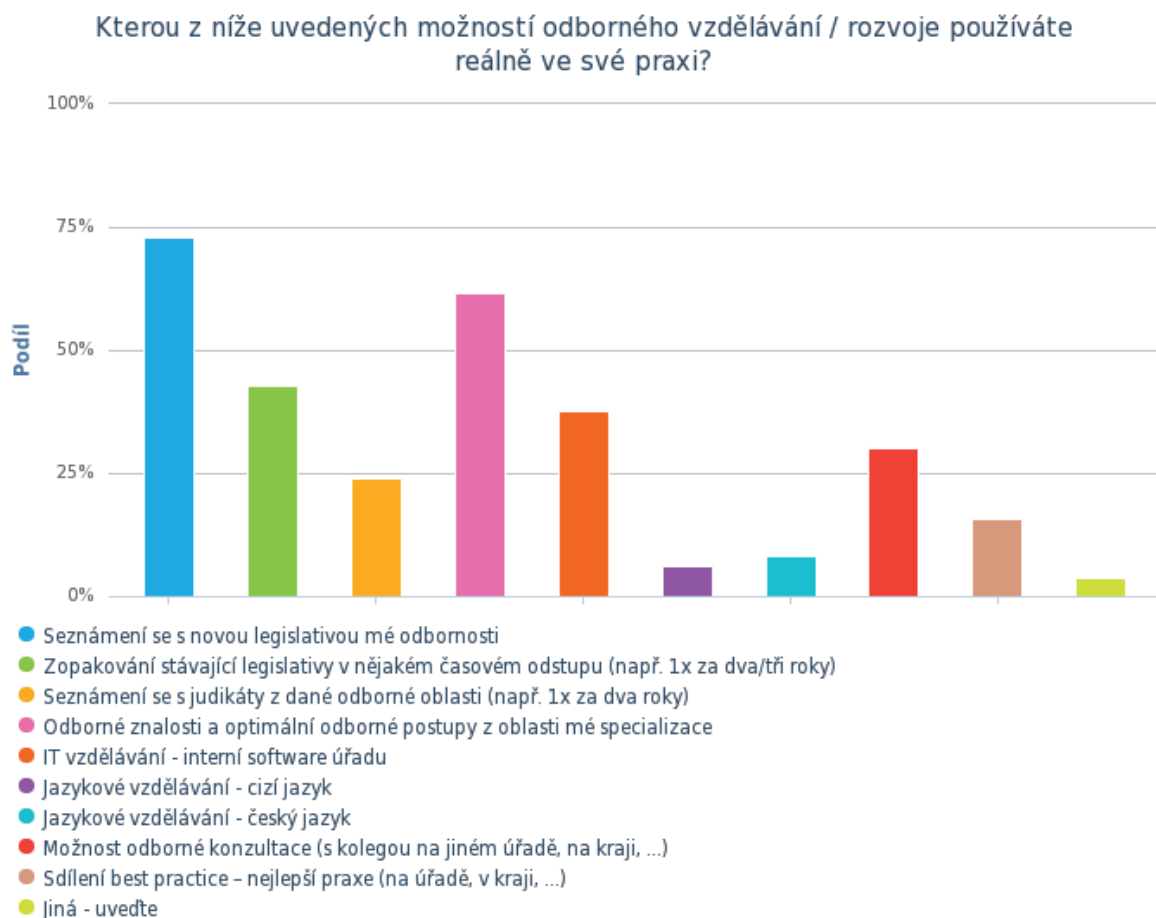
Uvedené oblasti, včetně správného používání českého jazyka, nevnímají zaměstnanci příliš jako součást odborného vzdělávání a potřeb (viz Graf č. 5), ale spíše jako osobnostní dovednosti, což ovšem nevylučuje, že by o tyto formy vzdělávání neměli zájem.

**Graf 2: Vnímání témat v oblasti odborného vzdělávání / rozvoje a jejich praktické využití**





**Graf 3: Praktické využití témat v oblasti odborného vzdělávání / rozvoje**





## **2.4 OSOBNOSTNÍ VZDĚLÁVACÍ POTŘEBY (MĚKKÉ DOVEDNOSTI)**

Je doloženo, že samotné poskytnutí veřejné služby po stránce odborné samo o sobě nestačí (tuto skutečnost vnímá i vedení úřadu, viz předchozí kapitola) a je třeba, aby zaměstnanci úřadu disponovali i profesními dovednostmi v osobnostní oblasti (komunikace, jednání atd.) a dále se v nich rozvíjeli.

### **2.4.1 Analýza vzdělávacích potřeb v měkkých dovednostech za celý úřad**

Drobné rozdíly v potřebě vzdělávacích oblastí i témat je možné pozorovat v porovnání jednotlivých odborů. Tato skutečnost jednak reflektuje personální složení na odborech, (schopnosti jednotlivých zaměstnanců v měkkých nebo tvrdých dovednostech a z toho vyplývající rozvojové potřeby) a současně reflektuje i zaměření jednotlivých odborů a jejich agendy, což je patrné při definování témat v oblasti měkkých dovedností.



## 2.4.2 Výsledky dotazníkového šetření: Témata po jednotlivých odborech

Tabulka 4: Výsledky dotazníkového šetření – komplexní pohled

	Kancelář tajemníka		Odbor dopravy		Odbor ekonomický		Odbor informačních		Odbor investic a		Odbor kancelář MČ		Odbor lidských		Odbor občansko-		Odbor sociálních		Odbor správy úřadu		Odbor školství,		Odbor výstavby		Odbor živnostenský		Odbor životního	
	Z	VO	Z	VO	Z	VO	Z	VO	Z	VO	Z	VO	Z	VO	Z	VO	Z	VO	Z	VO	Z	VO	Z	VO	Z	VO	Z	VO
Počet respondentů	4	0	2	2	10	2	3	2	10	2	12	3	2	2	10	3	9	3	11	3	7	2	7	3	7	1	8	2
Počet zaměstnanců																												
<b>Témata</b>																												
Proklientský přístup	0	0	0	1	2	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	4	1	2	0	0	0	1	1	1	0	1	1
Zvládání stresu a zátěže	2	0	0	1	9	2	1	2	3	0	7	3	2	0	6	0	4	3	3	2	5	2	2	3	4	0	3	2
Rozvoj kreativity	2	0	0	0	4	0	0	1	1	0	2	1	0	0	3	0	3	0	0	2	2	2	0	0	1	0	2	1
Sebekoučink	2	0	0	0	1	1	1	2	0	0	2	1	0	0	3	0	3	2	0	1	1	1	0	1	1	0	2	1
Kom. dovednosti/asertivita	3	0	1	2	5	0	3	0	3	0	7	1	0	2	3	2	3	1	3	2	3	1	6	2	4	0	5	2
Specifické KD	3	0	0	1	3	0	2	1	3	0	4	0	0	2	5	3	5	2	2	1	2	1	4	1	5	1	3	2
Prezentační dovednosti/argumetnac	2	0	0	1	1	0	2	0	2	1	4	0	0	0	3	1	3	2	1	1	3	1	1	0	3	0	0	1
Plánování a organizace práce	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	4	2	0	2	2	0	4	2	3	1	0	0	0	0	1	0	1	1
Řešení problémů a rozhodování	2	0	0	1	4	1	0	1	2	0	2	2	2	0	3	1	4	1	1	2	1	0	3	1	0	0	0	1
Řídicí dovednosti, efektivní vedení	1	0	0	1	0	0	1	2	1	2	3	2	0	0	1	1	0	2	0	2	0	1	0	0	0	1	0	1



Tabulka 5: Prioritizace jednotlivých téma měkkých dovedností dle odborů

	Kancelář tajemníka		Odbor dopravy		Odbor ekonomický		Odbor informačních technologií		Odbor investic a správy majetku		Odbor kancelář MC		Odbor lidských zdrojů a platů		Odbor občanskosprávních agend		Odbor sociálních věcí		Odbor správy úřadu		Odbor školství, kultury a vzdělávání		Odbor výstavby		Odbor živnostenský		Odbor životního prostředí	
	Z	VO	Z	VO	Z	VO	Z	VO	Z	VO	Z	VO	Z	VO	Z	VO	Z	VO	Z	VO	Z	VO	Z	VO	Z	VO	Z	VO
Počet respondentů	4	0	2	2	10	2	3	2	10	2	12	3	2	2	10	3	9	3	11	3	7	2	7	3	7	1	8	2
Počet zaměstnanců																												
Témata																												
Proklientský přístup	0,00%	-	0,00%	50,00%	20,00%	0,00%	33,33%	0,00%	10,00%	0,00%	8,33%	0,00%	0,00%	0,00%	10,00%	0,00%	44,44%	33,33%	18,18%	0,00%	0,00%	0,00%	14,29%	33,33%	14,29%	0,00%	12,50%	50,00%
Zvládání stresu a zátěže	50,00%	-	0,00%	50,00%	90,00%	100,00%	33,33%	100,00%	30,00%	0,00%	58,33%	100,00%	100,00%	0,00%	60,00%	0,00%	44,44%	100,00%	27,27%	66,67%	71,43%	100,00%	28,57%	100,00%	57,14%	0,00%	37,50%	100,00%
Rozvoj kreativity	50,00%	-	0,00%	0,00%	40,00%	0,00%	0,00%	50,00%	10,00%	0,00%	16,67%	33,33%	0,00%	0,00%	30,00%	0,00%	33,33%	0,00%	0,00%	66,67%	28,57%	100,00%	0,00%	0,00%	14,29%	0,00%	25,00%	50,00%
Sebekoučink	50,00%	-	0,00%	0,00%	10,00%	50,00%	33,33%	100,00%	0,00%	0,00%	16,67%	33,33%	0,00%	0,00%	30,00%	0,00%	33,33%	66,67%	0,00%	33,33%	14,29%	50,00%	0,00%	33,33%	14,29%	0,00%	25,00%	50,00%
Kom. dovednosti/asertivita	75,00%	-	50,00%	100,00%	50,00%	0,00%	100,00%	0,00%	30,00%	0,00%	58,33%	33,33%	0,00%	100,00%	30,00%	66,67%	33,33%	33,33%	27,27%	66,67%	42,86%	50,00%	85,71%	66,67%	57,14%	0,00%	62,50%	100,00%
Specifické KD	75,00%	-	0,00%	50,00%	30,00%	0,00%	66,67%	50,00%	30,00%	0,00%	33,33%	0,00%	0,00%	100,00%	50,00%	100,00%	55,56%	66,67%	18,18%	33,33%	28,57%	50,00%	57,14%	33,33%	71,43%	100,00%	37,50%	100,00%
Prezentační dovednosti/argumentace	50,00%	-	0,00%	50,00%	10,00%	0,00%	66,67%	0,00%	20,00%	50,00%	33,33%	0,00%	0,00%	0,00%	30,00%	33,33%	33,33%	66,67%	9,09%	33,33%	42,86%	50,00%	14,29%	0,00%	42,86%	0,00%	0,00%	50,00%
Plánování a organizace práce	25,00%	-	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	33,33%	50,00%	0,00%	50,00%	33,33%	66,67%	0,00%	100,00%	20,00%	0,00%	44,44%	66,67%	27,27%	33,33%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	14,29%	0,00%	12,50%	50,00%
Řešení problémů a rozhodování	50,00%	-	0,00%	50,00%	40,00%	50,00%	0,00%	50,00%	20,00%	0,00%	16,67%	66,67%	100,00%	0,00%	30,00%	33,33%	44,44%	33,33%	9,09%	66,67%	14,29%	0,00%	42,86%	33,33%	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%
Řídící dovednosti, efektivní vedení	25,00%	-	0,00%	50,00%	0,00%	0,00%	33,33%	100,00%	10,00%	100,00%	25,00%	66,67%	0,00%	0,00%	10,00%	33,33%	0,00%	66,67%	0,00%	66,67%	0,00%	50,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	50,00%

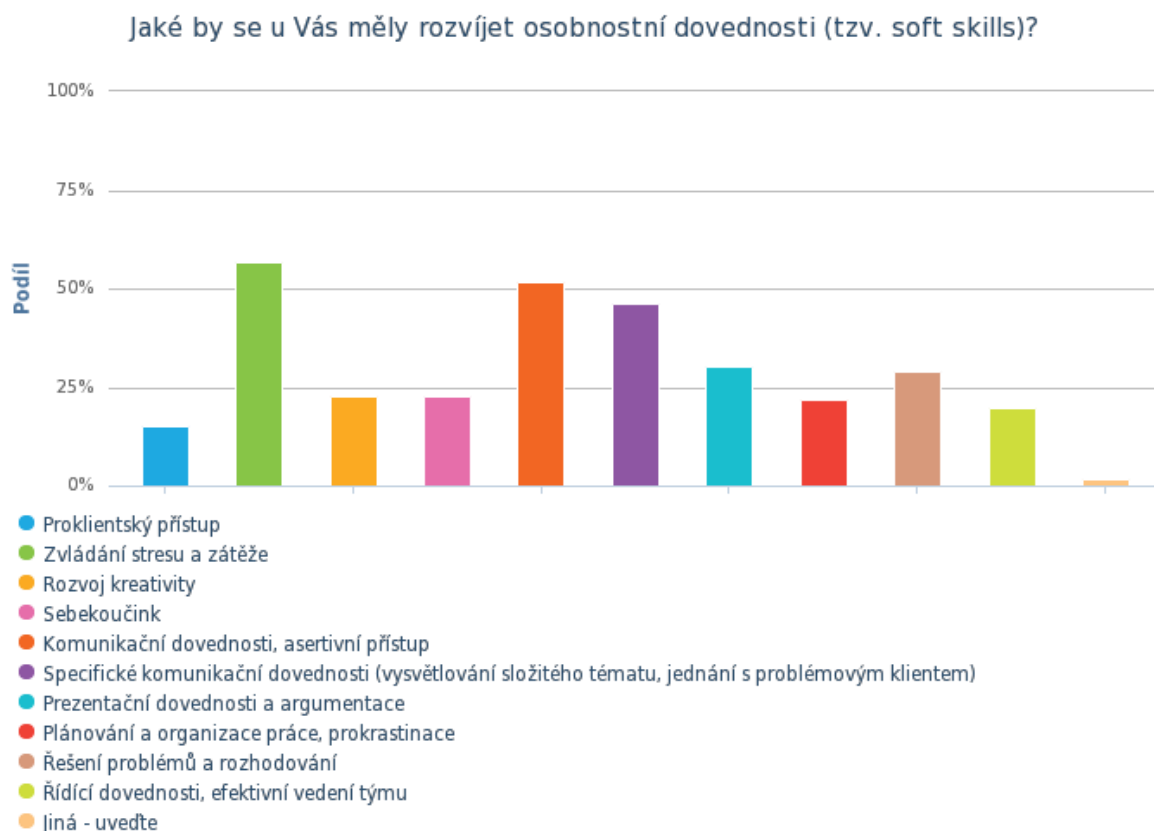


**Jako samostatné téma pro všechny odbory úřadu (viz Tabulka 18 a Graf č. 6), až na výjimku, je zvládání stresu**, se kterým souvisí i další oblasti jako psycho-hygiena nebo sladění pracovního a osobního života (zaměstnanec si tzv. nenosí práci domů). Téma je ještě důležitější v průměru pro vedoucí zaměstnance (především ovšem pro vedoucí oddělení), na kterých leží tíha vedení a řízení podřízených (u vedoucích odborů je téma rovněž podstatné, ale má obdobnou váhu jako větší počet dalších oblastí).

S tímto tématem poté lze do určité míry spojit **téma komunikace a zvládání specifické komunikace (zvládání problémů, složitá témata)**.

Vybrali-li zaměstnanci možnost „jiné“, uváděli nejčastěji jazykové vzdělávání.

**Graf 4: Volba témat, která by se měla rozvíjet – za celý úřad**

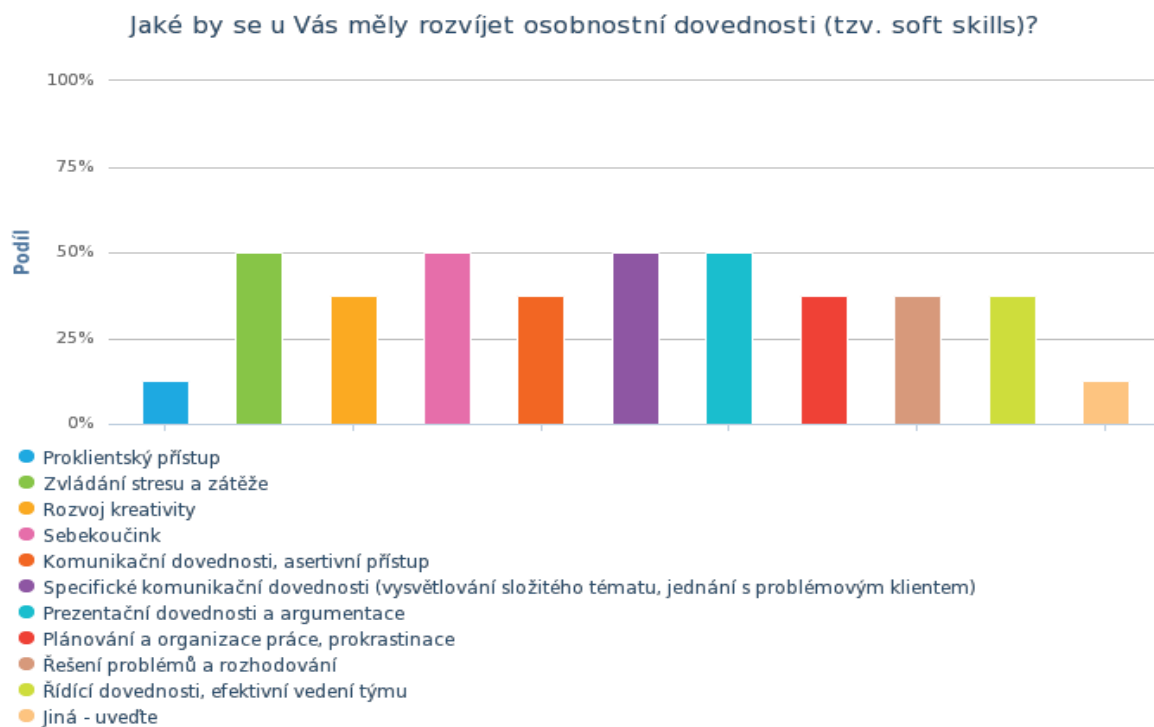


**Detailnější pohled na vedoucí pracovníky a řadové pracovníky** ovšem ukazuje rozdíly ve vnímání jejich potřeb.

**U vedoucích odborů** není oproti referentům a vedoucím oddělení tak silná potřeba komunikačních dovedností (ačkoli má rovněž vysoké hodnoty), ale v této skupině se projevuje poměrně silná potřeba rozvíjet se v dovednostech sebekoučinku a také v prezentačních dovednostech. Pro tuto skupinu jsou ovšem důležitá i další témata jako je rozvoj kreativity, plánování a organizace práce a samozřejmě řídicí dovednosti. Níže uvedený graf (viz Graf č. 7) ukazuje a podtrhuje, že role vedoucího odboru je založena na komplexních dovednostech a znalostech, čemuž odpovídá i výsledek.

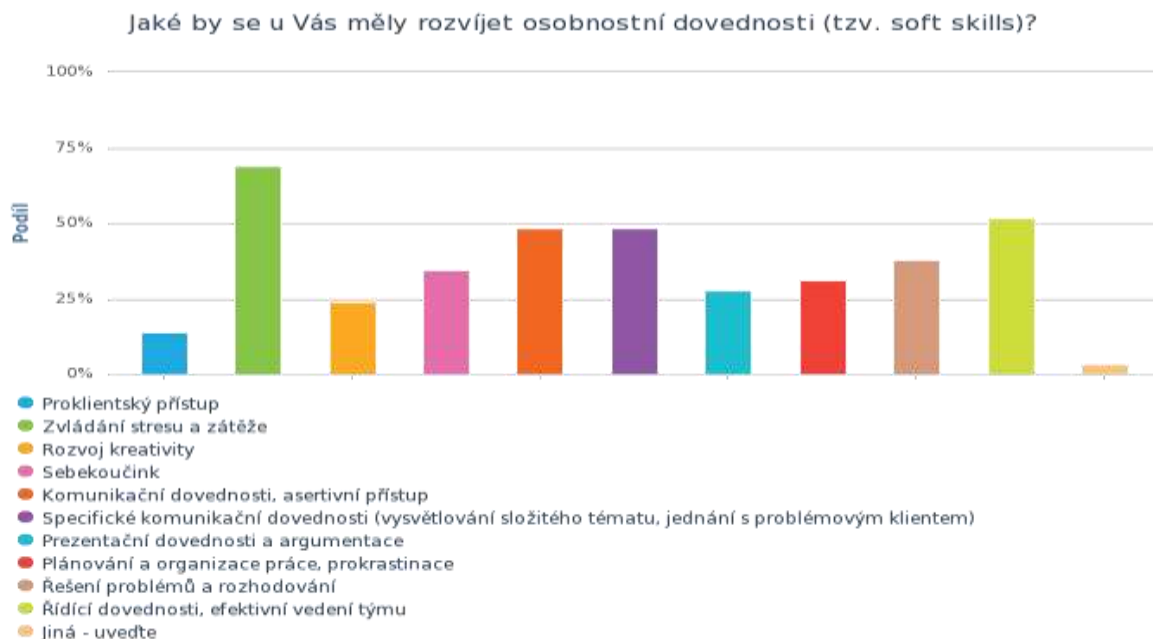


**Graf 5: Volba témat, která by se měla rozvíjet dle úrovní řízení – vedoucí odborů**



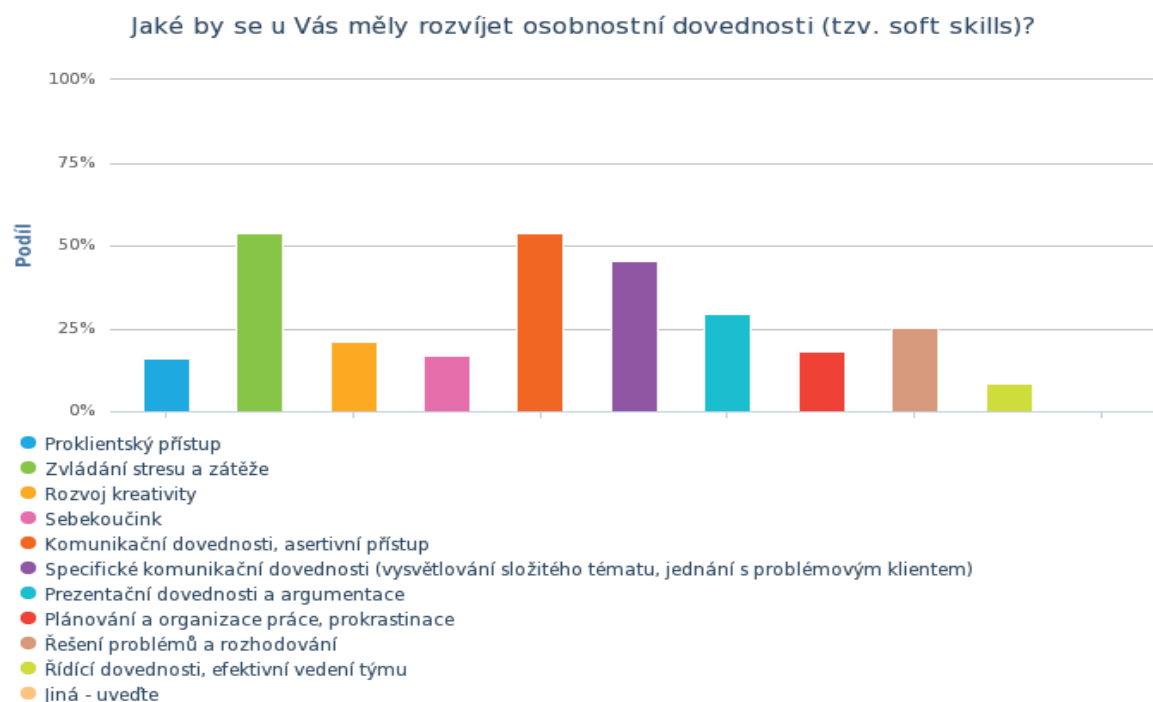
**U vedoucích oddělení** zcela jednoznačně dominuje téma zvládání stresu (viz Graf č. 8). Dále poté **komunikace včetně specifické komunikace a řídicí dovednosti**. Výstup ukazuje a odráží strukturu úřadu, kdy na vedoucích oddělení je řízení a zodpovědnost za řízení a kvalitu hlavních dílčích agend v odboru (je-li odbor členěn na oddělení).

**Graf 6: Volba témat, která by se měla rozvíjet dle úrovní řízení – vedoucí oddělení**



**U řadových zaměstnanců (referentské pozice) byly nejsilnější témata zvládnání stresu, komunikace a na to navazující specifická komunikace (viz Graf č. 9).**

**Graf 7: Volba témat, která by se měla rozvíjet dle úrovně řízení – řadoví zaměstnanci**



### 3.4.3 Sumarizace identifikovaných potřeb dle dotazníkového šetření

Preference jednotlivých skupin zaměstnanců uvádí následující tabulka:



Tabulka 6: Vzdělávací preference jednotlivých skupin zaměstnanců

Vedoucí odborů	Vedoucí oddělení	Referentské pozice
Sebekoučink	Zvládání stresu	Zvládání stresu
Prezentační dovednosti	Komunikace	Komunikace
Plánování	Specifická komunikace	Specifická komunikace
Organizace práce	Řídící dovednosti	
Řídící dovednosti		
Kreativita		

### 2.4.3 Současné možnosti vzdělávání

#### 2.4.3.1 HODNOCENÍ SOUČASNÝCH MOŽNOSTÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Na rozdíl od potenciálu vzdělávacích nástrojů, které jsou řešeny v další části této kapitoly, jsou výsledky z dotazníkového šetření v oblasti hodnocení současných možností vzdělávání mezi vedoucími pracovníky (vedoucí odborů + vedoucí oddělení) a referenty odlišné.

Vedoucí pracovníci vnímají současné možnosti v oblasti vzdělávání více pozitivně, kdy známku 1 – 2 dalo takřka 70% respondentů a zbylých 30% bylo kritičtější prostřednictvím známek 3 – 4 (známka 5 nevyužil nikdo). Z těchto výsledků plyne, že většina vedoucích pracovníků je se současným systémem nabízených možností víceméně spokojena.

Naproti tomu u referentů dalo známku 1 – 2 v této kategorii cca 50% respondentů a zbytek známky 3 – 4 (známka 5 se objevila výjimečně). Toto srovnání (viz Graf č. 10 a Graf č. 11) ukazuje odlišné vnímání možností současného vzdělávání dle jednotlivých úrovní / pozic na úřadu. Jde o poměrně důležité zjištění, na které je nezbytné reagovat v přípravě dalších materiálů.

Jako varianta se nabízí vytvořit systém, který bude vůči zaměstnancům:

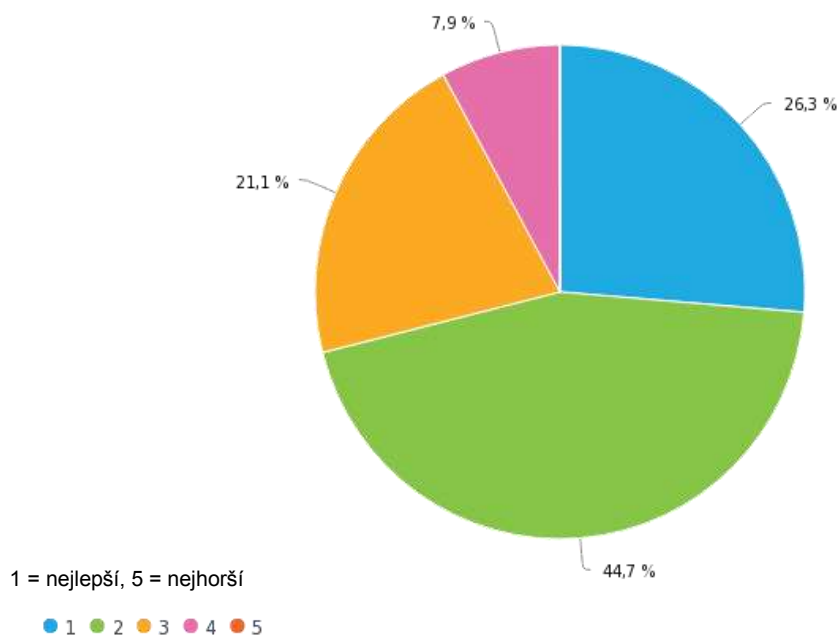
- Více proaktivní v nabídce vhodných školení.
- Bude pracovat s tzv. „poolem“ dodavatelů (databáze dodavatelů s jejich hodnocením), tj. se sdílením dobré ale i špatné praxe ze školení a na základě toho školení doporučovat a plánovat.
- Nabídne možnosti jiných / alternativních nástrojů vzdělávání, které mohou být pro zaměstnance zajímavé a vytrhávající z určité vzdělávací rutiny, za kterou lze považovat standardní vzdělávání s lektorem (viz téma níže).
- Nabídne / podpoří další formy vzdělávání jako součást nefinanční motivace.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Tato skutečnost byla potvrzena i v dotazníkovém šetření, kdy necelých 75% zaměstnanců uvedla, že možnost bezplatného vzdělávání nad rámce zákona vnímala jako formu motivace.



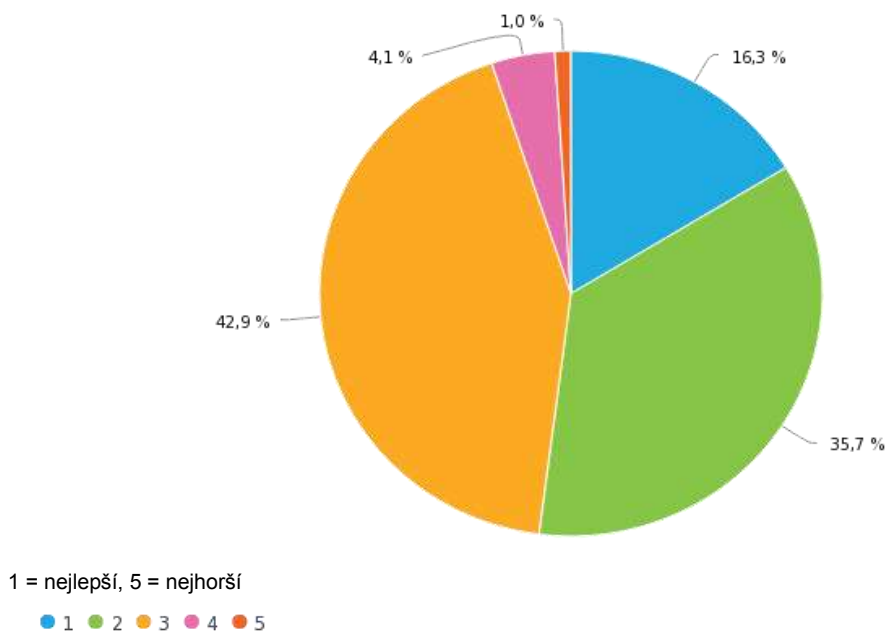
**Graf 8: Hodnocení současných možností vzdělávání – vedoucí odborů a vedoucí oddělení**

Jak byste ohodnotil(a) současné možnosti vzdělávání na úřadu?



**Graf 9: Hodnocení současných možností vzdělávání – referenti**

Jak byste ohodnotil(a) současné možnosti vzdělávání na úřadu?





### 2.4.3.2 POTŘEBA VZDĚLÁVACÍCH NÁSTROJŮ

Skupina vedoucích i řadových zaměstnanců považuje standardní vzdělávání prezenční formou s lektorem stále za nejlepší způsob řešení. Ze šetření vyplývá, že zaměstnanci jsou velmi otevření i dalším metodám vzdělávání. To indikuje slibný potenciál pro zavádění dalších metod vzdělávání do prostředí úřadu. Mezi vedoucími pracovníky (vedoucí odborů + oddělení) a referenty na řadových pozicích není ve vnímání tohoto tématu velký rozdíl, což představuje výrazné pozitivum, které je vhodné využít při dalším plánování těchto metod.

Obě skupiny byly pro zavedení vzdělávání formou mentoringu, tj. předávání znalostí a zkušeností individuální formou, kdy mentor předává mentorovanému svoje znalosti a know-how. Tato forma vzdělávání je samozřejmě náročnější zejména po finanční stránce, protože mentor se nevěnuje skupině např. 10–15 lidí, ale individuálně jednomu zaměstnanci. Na druhou stranu mentoring není založen na celodenním předávání, ale na spolupráci v řádu maximálně několika hodin.

Pro vedoucí zaměstnance byla o něco více zajímavá (než pro řadové zaměstnance) i forma koučinku, která je na rozdíl od mentoringu založena na principu, že kouč vede koučovaného cílenými otázkami, a ten si musí přijít na řešení sám.

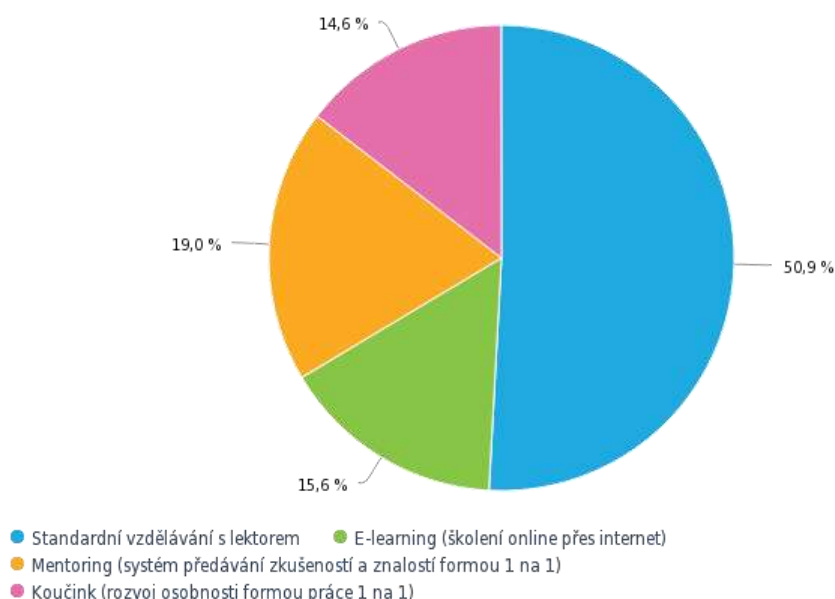
Koučink se často vztahuje k řídicím dovednostem. Stejně jako mentoring je založen na práci jeden na jednoho.

V prostředí veřejné správy je velmi oblíbený způsob spolupráce jeden na jednoho založený na kombinaci mentoringu a koučinku a nedochází k jejich čistému oddělení.

O kombinaci mentoringu a koučinku projevila zájem i část zaměstnanců na referentských pozicích.

**Graf 10: Potřeba vzdělávacích nástrojů – vedoucí odborů a vedoucí oddělení**

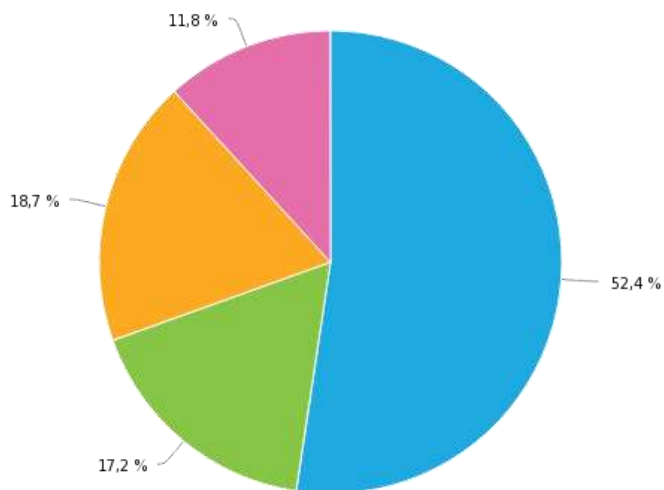
Jaké rozvojové a vzdělávací nástroje by podle vás měly být na úřadu k dispozici?





### Graf 11: Potřeba vzdělávacích nástrojů – referenti

Jaké rozvojové a vzdělávací nástroje by podle vás měly být na úřadu k dispozici?



- Standardní vzdělávání s lektorem
- E-learning (školení online přes internet)
- Mentoring (systém předávání zkušeností a znalostí formou 1 na 1)
- Koučink (rozvoj osobnosti formou práce 1 na 1)



### 3 ODBORNÉ VZDĚLÁVÁNÍ – PŘEHLED POTŘEB

Analýza vzdělávacích potřeb zaměstnanců ÚMČ Praha 12 v oblasti odborného vzdělávání je rozdělena podle organizační struktury ÚMČ Praha 12 v úrovni detailu konkrétní pracovní pozice / konkrétního zaměstnance a to pro zhruba 80 úředníků, kteří mají projít školením popptávaného v části B " Realizace vzdělávacích akcí zaměstnanců ÚMČ Praha 12" veřejné zakázky "Rozvoj a profesionalizace ÚMČ Praha 12".

Na základě provedených individuálních rozhovor s vedoucími odborů ohledně vzdělávacích potřeb a na základě posouzení navrhované struktury vzdělávacích plánů připravené pro výše uvedené zaměstnance byl sestaven a zrevidován následující vzdělávací plán uvedený v kapitole č. 4 Rozsah požadovaného školení na rok 2019.

Součástí výstupní zprávy jsou dvě samostatné přílohy:

- Detailní přehled vzdělávání do úrovni konkrétního zaměstnance a jeho vzdělávacích témat
- Přehled dalších potenciálních témat vzdělávání

Lze obecně říci, že všech 80 vytipovaných zaměstnanců se může plošně zúčastnit níže uvedených odborných kurzů:

- Správní řád
- GDPR - Nařízení EU o ochraně osobních údajů
- Zákon o archivnictví a spisové službě č. 499/2004 Sb. ve znění pozdějších předpisů a navazující legislativy
- Zákon o hlavním městě Praze a Statut HMP



## 4 ROZSAH POŽADOVANÉHO ŠKOLENÍ NA ROK 2019

Druh školení a počet osob (vždy po pěti hodinách – hodinou se rozumí vždy 60 minut)	Cena (bez DPH)
<p><b>I. Správní řád</b></p> <p>Úvod, základní zásady, vedení správního řízení, další instituty správního řízení, opravné prostředky, sankce, judikatura, praktické problémy atd.</p> <p>max. 80 osob á 5 hodin</p>	
<p><b>II. GDPR - Nařízení EU o ochraně osobních údajů</b></p> <p>Aktuální právní stav v oblasti zpracování osobních údajů, zpracování osobních údajů třetích osob, praktické příklady pro naplnění z úrovně veřejné správy. Co je považováno za osobní údaj, povinnosti institucí a firem, povinnost informování občanů, pověřenec pro ochranu osobních údajů. Adaptační zákon k GDPR, novelizace zákona o ochraně osobních údajů. Praktická doporučení k řešení konkrétních potřeb ÚMČ Praha 12 dle současného stavu v oblasti ochrany osobních údajů.</p> <p>Max. 80 osob á 5 hodin</p>	
<p><b>III. Zákon o hlavním městě Praze a Statut hlavního města Prahy</b></p> <p>Úvod do problematiky, postavení hl. m. Prahy, občané hl. m. Prahy a jejich práva, území hl. m. Prahy, samostatná a přenesená působnost hl. m. Prahy a MČ, hospodaření hl. m. Prahy a MČ, právní předpisy hl. m. Prahy.</p> <p>Max. 80 osob á 5 hodin</p>	
<p><b>IV. Zákon o archivnictví a spisové službě č. 499/2004 Sb. ve znění pozdějších předpisů a navazující legislativy</b></p> <p>Zásady vedení spisové služby v analogové i digitální podobě, tvorba spisového řádu, lhůty, kontroly, vyřazování dokumentů. Legislativa archivnictví - povinnosti obce. Založení a vedení archivu výkresové dokumentace k objektům v majetku obce vč. elektronické archivace. Nejčastější problémy při nakládání s dokumenty a jak jim předcházet.</p>	



Max. 80 osob á 5 hodin	
<b>V. Právní minimum pro úředníky</b> Základní právní předpisy vztahující se k výkonu práce úředníka, zákon o úřednících územ. samosprávných celků, zákoník práce, zákon o hl.m. Praze, atd. Max. 40 osob á 5 hodin	
<b>VI. Protikorupční chování</b> Obecné zásady protikorupčního chování. Poskytnutí rad a návodů, jak s korupcí bojovat a zároveň ji potírat, jak postupovat ve svých reakcích a jakou zvolit obrannou metodu, pokud se s korupcí setkáme. Simulací situací „korupčního chování“ budou poskytnuty rady, jak konkrétní případ korupce zdárně vyřešit. Max. 40 osob á 5 hodin	
<b>VII. Finanční hospodaření v ÚSC</b> Rozpočet a rozpočtový proces, střednědobý výhled rozpočtu, peněžní fondy, příjmy a výdaje rozpočtu MČ, rozpočtové provizorium, rozpočtová opatření, závěrečný účet, poručení rozpočtové kázně. Max. 40 osob á 5 hodin	
<b>VIII. Zákon o kontrole</b> Legislativa a proces kontroly v rámci veřejnosprávních vztahů. Průběh kontroly, práva a povinnosti kontrolované osoby, protokol, námitky a jejich vyřízení, kontrola výkonu státní správy, plánování kontrol, sankce vzory úkonů, rozhodnutí a oznámení, příklady z praxe. V roce 2019 aktuální změny a novinky. Max. 40 osob á 5 hodin	
<b>IX. Odpovědnost za škodu ve VS</b> Odpovědnost za škodu způsobenou výkonem veřejné moci ve veřejné správě, nástroje kontroly. Max. 30 osob á 5 hodin	
<b>X. Zákon o zadávání veřejných zakázek č. 134/2016 Sb.</b> VZ malého rozsahu, druhy zadávací dokumentace, výzva k podání nabídky, lhůty, komise a odborná způsobilost	



<p>jejich členů, proces posuzování a hodnocení, námitky, zrušení VŘ, změny smluv, jednání před ÚHOS</p> <p>Uveřejňovací povinnosti, zakázky podle druhu řízení a typu, určení co, kdy, kde zveřejňovat, povinnosti vyplývající z NEN (národní elektronický nástroj), zákon o registru smluv, povinné subjekty, dokumentace, výjimky, zrušení smlouvy příklady z praxe, profil zadavatele.</p> <p>Max. 30 osob á 5 hodin</p>	
<p><b>XI. Zákon o svobodném přístupu k informacím č. 106/1999 Sb.</b></p> <p>Svobodný přístup k informacím úřadu, související judikatura, vztah zákona a zvláštních právních předpisů, vyřizování žádostí o informace, důvody pro neposkytnutí informace, poskytnutí některých specifických dokumentů (zápisy z jednání orgánů města, nabídky výběrových řízení, správní rozhodnutí, smlouvy, odměny aj.) prohloubení praktických znalostí</p> <p>Max. 30 osob á 5 hodin</p>	
<p><b>XII. Občanský zákoník</b></p> <p>Předmět úpravy a základní zásady. Osoby - fyzické, právnické, osoba blízká, podnikatel, zastoupení Právní skutečnosti - právní jednání, události, promlčení</p> <p>Majetková práva absolutní (vlastnictví, spoluvlastnictví, správa cizího majetku,...), zápis do katastru nemovitostí</p> <p>relativní majetková práva darování, koupě, přenechání věci k užití Náhrada majetkové a nemajetkové škody. Aktuální stav judikatury, přechodná ustanovení k novému OZ v oblasti závazkového práva, základní zásady aplikovatelné pro oblast smluvního práva neplatnost a neúčinnost protiprávního jednání formy smlouvy, obchodní podmínky důvěrné informace, konkurenční doložka, zajišťovací instituty vzorové smlouvy.</p> <p>Max. 15 osob á 5 hodin</p>	
<p><b>XIII. Pracovní právo, zákoník práce</b></p> <p>Aktuální legislativa a klíčové informace nezbytné k realizaci efektivní personální politiky úřadu územního samosprávného celku, smlouvy a dohody podle ZP a OZ, zaměstnanecké benefity, vnitřní předpisy, řešení aktuálních problémů v praxi.</p> <p>Max. 15 osob á 5 hodin</p>	



<p><b>XIV. Úprava písemností (dokumentů) zpracovaných textovými procesory</b></p> <p>Normy pro grafickou úpravu textů a formální uspořádání písemností. Základní rysy formálních písemností, formální úprava korespondence, úprava osobních dopisů, e-mail jako obchodní dopis, úprava textových sloupců, typografické zásady, nejčastější stylistická a gramatická úskalí administrativního stylu.</p> <p>Max. 15 osob á 5 hodin</p>	
<p><b>XV. Zákon o odpovědnosti za přestupky</b></p> <p>Prohloubení znalostí zák. č. 250/2016 Sb., nejčastější aplikační problémy, návody na řešení konkrétních situací, seznámení s aktuální metodikou, zvláštní úpravy (odchyly) oproti obecné úpravě v zákoně č. 500/2004 Sb.</p> <p>Max. 8 osob á 5 hodin</p>	
<p><b>XVI. Stavební zákon</b></p> <p>Územní plánování, novela stavebního zákona a vyhlášky č. 500/2016 Sb., závazná stanoviska a přezkumy závazných stanovisek, zkrácený postup pořízení změny územního plánu, územně analytické podklady po novele, územní rozhodování, povolování a kolaudace staveb, stavební dozor, aplikační problémy atd.</p> <p>Max. 6 osob á 5 hodin</p>	
<p><b>XVII. Finanční kontrola a interní audit</b></p> <p>Povinnosti orgánů veřejné správy stanovené v zákoně o finanční kontrole a dalších předpisech – praktická aplikace a problémy. Zdůraznění posledních novelizací příslušných právních předpisů.</p> <p>Max. 5 osob á 5 hodin</p>	
<p><b>XVIII. Financování příspěvkových organizací</b></p> <p>Finanční hospodaření příspěvkových organizací zřízených územními samosprávnými celky včetně fondového hospodaření.</p> <p>Max. 5 osob á 5 hodin</p>	
<p><b>XIX. Investorsko-inženýrská činnost ve výstavbě. Aktuální legislativa a praktické zkušenosti</b></p>	



<p>Výkon stavebního dozoru smluvní vztahy ve výstavbě, námitky účastníků a jejich řešení, správní řád ve vztahu k problematice, problematika vad PD (vztah k VZ) sestavování rozpočtů a kalkulace staveb, problematika vad PD (ve vztahu k VZ), příklady z praxe.</p> <p>Max. 5 osob á 5 hodin</p>	
<p><b>XX. Inventarizace majetku</b></p> <p>Ustanovení zákona o účetnictví se zaměřením na inventarizaci majetku a závazků, vyhláška o inventarizaci.</p> <p>Max 5 osob á 5 hodin</p>	
<p><b>XXI. Zákon o vyvlastnění č. 184/2006 Sb.</b></p> <p>Procesní postupy v řízení o vyvlastnění, účastníci řízení, podklady pro vyvlastnění, rozhodnutí poznatky z praxe, rozsudky soudů.</p> <p>Max. 3 osoby á 5 hodin</p>	
<p><b>XXII. Insolvence, exekuce, vymáhání pohledávek</b></p> <p>Řešení problematiky z pohledu městské části hl.m. Prahy. Základní informace a aktuální legislativa mimosoudní vymáhání, promlčení, zajištění pohledávek, soudní vymáhání, příklady z praxe, vzory podání a dokumentů.</p> <p>Max. 3 osoby á 5 hodin</p>	
<p><b>XXIII. Krizové řízení</b></p> <p>Krizové řízení městské části hl.m. Prahy při různých typech mimořádných událostí a krizových situací (únik nebezpečných chemických látek, kalamitní meteorologické jevy, rozsáhlé požáry, nové druhy možných rizik v území, krizové situace vojenského charakteru). Problematika financování požární ochrany, ochrana utajovaných informací ve vztahu ke krizovému řízení, krizová komunikace (v rámci IZS, s obyvatelstvem a médii).</p> <p>Max. 3 osoby á 5 hodin</p>	
<p><b>XXIV. Zákon o ochraně ovzduší č. 86/2002 Sb. a související legislativa</b></p> <p>Legislativní požadavky v oblasti ochrany ovzduší a pravomoc městských částí hl.m. Prahy. Úvod do problematiky, kategorizace zdrojů znečištění ovzduší,</p>	



<p>povinnosti provozovatelů zdrojů, povolení, poplatky, posudky, prevence, ochrana ovzduší.</p> <p>Max. 3 osoby á 5 hodin</p>	
<p><b>XXV. Péče o veřejnou zeleň, odborné postupy - související legislativa</b></p> <p>Funkce veřejné zeleně, její plánování zakládání a údržba (trávníky, dřeviny, záhony), související infrastruktura (cesty, závlahové systémy apod.).</p> <p>Max. 3 osoby á 5 hodin</p>	
<p><b>XXVI. Využití území s ohledem na krajinný ráz - související legislativa</b></p> <p>Hodnocení navrhovaných staveb z hlediska zásahu do krajinného rázu. Posouzení záměrů a míry zásahu do významných krajinných prvků, zvláště chráněných území, kulturních dominant krajiny, harmonických vztahů v krajině možnost SÚ zohlednit problematiku krajinného rázu při vydávaných stanoviscích.</p> <p>Max. 3 osoby á 5 hodin</p>	

## Formulář sebehodnocení

Jméno a příjmení zaměstnance:

Útvar:

Hodnocení za období:

### Sebehodnocení výkonu dle pracovní náplně

- 1 = nadstandardní plnění a zvládnání činností dle pracovní náplně
- 2 = očekávané plnění a zvládnání činností dle pracovní náplně
- 3 = průměrné plnění a zvládnání činností dle pracovní náplně
- 4 = špatné plnění a zvládnání činností dle pracovní náplně
- 5 = nezvládnání činností

#### Kritérium

- **Výkonnost dle pracovní náplně** – sumárně za celé hodnocené období

Hodnocení

Škála 1 až 5

### Sebehodnocení individuálních cílů z minulého období

- 1 = nadstandardní splnění individuálního cíle
- 2 = očekávané splnění individuálního cíle
- 3 = průměrné splnění individuálního cíle
- 4 = špatné splnění individuálního cíle
- 5 = individuální cíl nebyl splněn

**Kritérium** (individuální cíl se hodnotí pouze v případě, že byl při předchozím hodnocení zadán)

- 1 Hodnocený individuální cíl (výkonový/rozvojový) č.1
- 2 Hodnocený individuální cíl (výkonový/rozvojový) č.2
- 3 Hodnocený individuální cíl (výkonový/rozvojový) č.3

Hodnocení

Škála 1 až 5

### Sebehodnocení kompetencí

- 1 = excelentní zvládnání dovedností
- 2 = očekávané zvládnání dovedností
- 3 = průměrné zvládnání dovedností
- 4 = špatné zvládnání dovedností
- 5 = nezvládnání dovedností

#### Kritérium (kompetence)

- **Profesionalita a loajalita**
- **Odbornost / seberozvoj**
- *k doplnění dle kompetenčního modelu*
- *k doplnění dle kompetenčního modelu*
- *k doplnění dle kompetenčního modelu*

Hodnocení

Škála 1 až 5

### Hodnocení rozvojových aktivit za minulého období

- 1 = nadstandardní plnění předepsaného rozsahu rozvojových aktivit
- 2 = očekávané plnění předepsaného rozsahu rozvojových aktivit
- 3 = průměrné plnění předepsaného rozsahu rozvojových aktivit
- 4 = špatné plnění předepsaného rozsahu rozvojových aktivit
- 5 = neúčast na rozvojových aktivitách, podceňování rozvoje

#### Kritérium

- **Rozvojové aktivity** – sumárně za celé hodnocené období

Hodnocení

Škála 1 až 5

### Formulář hodnocení zaměstnance (vedoucí, úředník, odborný zaměstnanec)

Jméno a příjmení hodnoceného:

Útvar:

Hodnocení za období:

Hodnotitel:

#### Hodnocení výkonu dle pracovní náplně

- 1 = nadstandardní plnění a zvládnání činností dle pracovní náplně
- 2 = očekávané plnění a zvládnání činností dle pracovní náplně
- 3 = průměrné plnění a zvládnání činností dle pracovní náplně
- 4 = špatné plnění a zvládnání činností dle pracovní náplně
- 5 = nezvládnání činností

**Kritérium**

- Výkonnost dle pracovní náplně – sumárně za celé hodnocené období

Hodnocení 1 až 5
2

2

#### Hodnocení individuálních cílů a nastavení cílů pro další hodnocené období

- 1 = nadstandardní splnění individuálního cíle
- 2 = očekávané splnění individuálního cíle
- 3 = průměrné splnění individuálního cíle
- 4 = špatné splnění individuálního cíle
- 5 = individuální cíl nebyl splněn

**Kritérium** (individuální cíl se hodnotí pouze v případě, že byl při předchozím hodnocení zadán)

- 1 Hodnocený individuální cíl (výkonový/rozvojový) č. 1
- 2 Hodnocený individuální cíl (výkonový/rozvojový) č. 2
- 3 Hodnocený individuální cíl (výkonový/rozvojový) č. 3

Hodnocení 1 až 5
2
1
1,500

2

1

1,500

#### Nastavení individuálního cíle na další období:

Zadání č. 1	
Očekávaný výstup	
Zadání č. 2	
Očekávaný výstup	
Zadání č. 3	
Očekávaný výstup	

#### Hodnocení kompetencí

- 1 = excelentní zvládnání dovedností
- 2 = očekávané zvládnání dovedností
- 3 = průměrné zvládnání dovedností
- 4 = špatné zvládnání dovedností
- 5 = nezvládnání dovedností

**Kritérium**

- Profesionalita a loajalita
- Odbornost / seberozvoj
- k doplnění hodnotitelem dle kompetenčního modelu
- k doplnění hodnotitelem dle kompetenčního modelu
- k doplnění hodnotitelem dle kompetenčního modelu

Hodnocení 1 až 5
2
2
3
3
2

2

2

3

3

2

2,40

#### Hodnocení rozvojových aktivit za minulého období

- 1 = nadstandardní plnění předepsaného rozsahu rozvojových aktivit
- 2 = očekávané plnění předepsaného rozsahu rozvojových aktivit
- 3 = průměrné plnění předepsaného rozsahu rozvojových aktivit
- 4 = špatné plnění předepsaného rozsahu rozvojových aktivit
- 5 = neucast na rozvojových aktivitách, podcenování rozvoje

**Kritérium**

- Rozvojové aktivity – sumárně za celé hodnocené období

Hodnocení 1 až 5
2

2

2,09

#### Výsledné hodnocení


Výsledné hodnocení zaměstnance:

**A**

**Vyjádření hodnoceného**

datum a podpis nadřízeného

datum a podpis zaměstnance

	Úřad městské části Praha 12	Výtisk číslo: 1	List číslo:
	Druh dokumentu:		
	Identifikační označení		

## **PRAVIDLA SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ ÚŘADU MĚSTSKÉ ČÁSTI PRAHA 12**

# **Část I**

## **Úvodní ustanovení**

### **Článek I**

#### **Úvodní ustanovení**

1. Toto nařízení upravuje postup při hodnocení zaměstnanců (dále jen systém hodnocení) městské části Praha 12, zařazených do Úřadu městské části Praha 12 (dále jen úřad).
2. Podrobnější metodologie systému hodnocení včetně doporučení dobré praxe je součástí Strategie řízení lidských zdrojů ÚMČ Praha 12
3. Cílem systému hodnocení je:
  - a. Zhodnocení úrovně dovedností zaměstnanců úřadu dle kompetenčního modelu úřadu.
  - b. Zhodnocení úrovně výkonu zaměstnance dle jeho pracovní náplně.
  - c. Zhodnocení rozvojových aktivit hodnoceného zaměstnance za minulé období a dohoda o konkrétních rozvojových aktivitách pro další období.
  - d. Zadání dlouhodobého výkonového či rozvojového individuálního úkolu/úkolů na stanovené hodnocené období.

## **Část II**

### **Technické nastavení systému hodnocení**

#### **Článek II**

##### **Okruh hodnocených zaměstnanců**

1. Do hodnocení jsou zapojeni všichni zaměstnanci úřadu s výjimkou tajemníka úřadu.
2. Do hodnocení nejsou zařazeni zaměstnanci úřadu s kratším pracovním poměrem než jeden rok a zaměstnanci pracující pro úřad na základě dohody (DPP, DPČ).

#### **Článek III**

##### **Hodnotitel (kdo hodnotí)**

1. Vedoucí odborů hodnotí tajemník úřadu.
2. Tajemník úřadu hodnotí mimo vedoucí odborů rovněž své přímé podřízené řadové zaměstnance
3. Zaměstnance jednotlivých odborů (vedoucí oddělení, řadové zaměstnance) hodnotí příslušný vedoucí odboru.
4. V odborech, které jsou dále členěny na oddělení, rozhodne o hodnotiteli příslušný vedoucí odboru (hodnocení provádí dle rozhodnutí vedoucího odboru buď on sám, nebo hodnocením pověří příslušného vedoucího oddělení).

## **Článek IV**

### **Četnost a doba hodnocení**

1. Hodnocení zaměstnanců se provádí 1x ročně ke konci hodnoceného období v měsících září až říjen dle rozhodnutí příslušného hodnotitele.
2. První pilotní hodnocení určené pro odzkoušení celého systému se uskuteční na přelomu února až března v roce 2019. V rámci pilotního hodnocení stanoví hodnotitelé hodnoceným zaměstnancům individuální úkol na rok 2019.

## **Článek V**

### **Pokyn k zahájení hodnocení**

1. Pokyn k provedení hodnocení a termíny pro jeho ukončení a zaslání výstupů hodnocení na odbor lidských zdrojů a platů vydává tajemník úřadu.

## **Článek VI**

### **Směr a postup hodnocení**

1. Směr hodnocení je ze spodu nahoru; to znamená, že nejprve jsou hodnoceni řadoví zaměstnanci a následně po jejich zhodnocení pokračuje hodnocení hodnocením vedoucích oddělení a odborů.
2. Při hodnocení jakéhokoli zaměstnance se nejprve provádí sebehodnocení zaměstnance, ke kterému je zaměstnanec vyzván svým hodnotitelem obvykle několik dní před vlastním hodnocením zaměstnance.
3. Sebehodnocení (vypracovaný formulář sebehodnocení) odevzdá hodnocený zaměstnanec svému hodnotiteli nejpozději den před svým bilančním hodnotícím pohovorem.
4. Vlastní bilanční hodnotící rozhovor se uskuteční v dohodnutém termínu.

## **Článek VII**

### **Záznam z hodnocení**

1. Z hodnocení je pořízen záznam v podobě zpracovaného formuláře hodnocení. Jeden originál záznamu z hodnocení si ponechá hodnotitel, druhý obdrží hodnocený zaměstnanec a třetí je následně doručen, spolu se sebehodnocením zaměstnance, na personální oddělení k založení do osobního spisu.

## **Článek VIII**

### **Nástroje pro podporu hodnocení**

1. Hodnocení se provádí za pomoci
  - a. formuláře sebehodnocení,
  - b. formuláře hodnocení
  - c. kompetenčního modelu úřadu.

## Článek IX

### Hodnocené parametry

1. Struktura hodnocení je stejná pro všechny hodnocené zaměstnance.
2. Při hodnocení se hodnotí:
  - a. kompetence zaměstnance dle kompetenčního modelu
  - b. stanovené individuální výkonové či rozvojové úkoly (cíle) za uplynulé hodnocené období,
  - c. rozvojové aktivity zaměstnance za minulé období jako celek a
  - d. výkon zaměstnance dle jeho pracovní náplně.
3. Výsledek hodnocení jednotlivých parametrů se v závěru hodnocení promítá do výsledného hodnocení hodnoceného zaměstnance.

## Článek X

### Váha hodnocených parametrů

1. Pro oblast hodnocení definovaných kompetencí je stanovena váha 35 %.
2. Oblasti hodnocení individuální výkonové či rozvojové úkoly (cíle) je stanovena váha 10 %
3. Oblasti hodnocení rozvojové aktivity zaměstnance v minulém období je stanovena váha 20 %.
4. Oblasti hodnocení výkonu zaměstnance dle jeho pracovní náplně je stanovena váha 35 %.

## Část III

### Způsob hodnocení jednotlivých parametrů hodnocení

## Článek XI

### Hodnocení kompetencí

1. Předmětem hodnocení jsou stanovené kompetence pro jednotlivé zaměstnance dle Kompetenčního modelu ÚMČ Praha 12.
2. Vedoucí pracovníci (manažeři) jsou hodnoceni dle kompetenčního modelu pro vedoucí pracovníky, odborní referenti jsou hodnoceni dle příslušného kompetenčního modelu konkrétního odboru.
3. Při hodnocení posuzuje hodnotitel 5 určených dovedností s využitím Kompetenčního modelu - pomocí očekávaných projevů chování, které jsou předepsány pro každou hodnocenou dovednost.
4. Hodnotitel hodnotí zvlášť každou dovednost na škále 1 až 5 kdy:
  - a. hodnocení 1 znamená **excelentní zvládnání** (je vzorem) dovednosti hodnoceným zaměstnancem,
  - b. hodnocení 2 znamená **očekávané zvládnání** (plní standard) dovednosti hodnoceným zaměstnancem,
  - c. hodnocení 3 znamená **průměrné zvládnání** (objevují se nedostatky oproti standardu) dovednosti hodnoceným zaměstnancem,

- d. hodnocení 4 znamená **špatné zvládnání** (časté nedostatky oproti standardu) dovednosti hodnoceným zaměstnancem a
  - e. hodnocení 5 znamená **nezvládnání dovednosti** hodnoceným zaměstnancem.
5. Výsledkem hodnocení je číselné hodnocení od stupně 1 do stupně 5 dle hodnocení hodnotitele za každý stanovený výkonový parametr.
  6. Hodnocení se zaznamenává do formuláře hodnocení, do části „hodnocení kompetencí“. Ve formuláři jsou přímo předepsány dvě průřezové kompetence úřadu, zbylé tři kompetence doplní do formuláře hodnotitel dle předepsaného kompetenčního modelu pro daného hodnoceného zaměstnance.
  7. Pro dělnické profese kompetenční model není vytvořen. Pro hodnocení zaměstnanců na těchto pracovních pozicích se využijí stanovené dvě průřezové kompetence platné pro celý úřad:
    - a. Profesionalita a loajalita (při hodnocení se posuzuje **kvalita výsledků práce, plnění termínů, postoj k úřadu**)
    - b. Odbornost a seberozvoj (při hodnocení se posuzuje **zkušenost, šíře odborných znalostí, schopnost poradit si s problémem**)
  8. Při hodnocení zaměstnanců v dělnických pracovních pozicích se využije stejná hodnotící škála jako u ostatních zaměstnanců (1-5) a stejný hodnotící formulář s jedinou výjimkou oproti ostatním zaměstnancům – hodnotitel nedoplňuje do formuláře hodnocení žádné další kompetence a hodnotí se pouze tři předepsané průřezové kompetence.

## Článek XII

### Hodnocení výkonu dle pracovní náplně

1. Předmětem hodnocení je výkon hodnoceného zaměstnance dle jeho pracovní náplně.
2. Hodnotitel hodnotí výkon zaměstnance za uplynulé období na škále 1 až 5 kdy:
  - a. hodnocení 1 znamená **excelentní zvládnání** (je vzorem) pracovní náplně hodnoceným zaměstnancem,
  - b. hodnocení 2 znamená **očekávané zvládnání** (plní standard) pracovní náplně hodnoceným zaměstnancem,
  - c. hodnocení 3 znamená **průměrné zvládnání** (objevují se nedostatky oproti standardu) pracovní náplně hodnoceným zaměstnancem,
  - d. hodnocení 4 znamená **špatné zvládnání** (časté nedostatky oproti standardu) pracovní náplně hodnoceným zaměstnancem a
  - e. hodnocení 5 znamená **nezvládnání pracovní náplně** hodnoceným zaměstnancem.
3. Výsledkem hodnocení je číselné hodnocení od stupně 1 do stupně 5 dle hodnocení hodnotitele za oblast výkonu činností dle pracovní náplně.
4. Hodnocení se zaznamenává do formuláře hodnocení, do části „hodnocení výkonu dle pracovní náplně“.
5. Výkon dle pracovní náplně se u dělnických profesí hodnotí stejným způsobem.

## Článek XIII

### Hodnocení rozvojových aktivit zaměstnance

1. Předmětem hodnocení je zhodnocení rozvojových aktivit hodnoceného zaměstnance za uplynulé hodnocené období.
2. Při hodnocení se posuzuje rozsah uskutečněných rozvojových aktivit (školení, účast na odborných konferencích a podobných akcích, přednášková činnost, interní lektor, odborné příspěvky hodnoceného zaměstnance např. na poradách odboru, atd.)
3. Hodnotitel hodnotí oblast rozvojových aktivit na škále 1 až 5 kdy:
  - a. hodnocení 1 znamená **nadstandardní plnění** předepsaného rozsahu naplánovaných školení a vzdělávacích aktivit (například vedle vlastního školení se zaměstnanec účastní odborných konferencí, přispívá do odborných časopisů, je lektorem interního školení apod.) a aktivní využívání získaných informací a nových dovedností v praxi zaměstnance,
  - b. hodnocení 2 znamená **očekávané plnění** předepsaného rozsahu naplánovaných školení a vzdělávacích aktivit (zaměstnanec postupuje při svém rozvoji dle svého plánu rozvoje) a využívání získaných informací a nových dovedností v praxi zaměstnance,
  - c. hodnocení 3 znamená **průměrné plnění** předepsaného rozsahu naplánovaných školení a vzdělávacích aktivit (zaměstnanec splní předepsaný rozsah školení a rozvojových aktivit v stanoveném období, ale při realizaci plánu dochází k odsouvání aktivit do dalšího roku, školení se kumulují na konec stanoveného období) a zaměstnanec využívá ve své praxi nové poznatky a dovednosti pouze občas,
  - d. hodnocení 4 znamená **špatné plnění** předepsaného rozsahu naplánovaných školení a vzdělávacích aktivit (zaměstnanec nesplní předepsaný rozsah školení a rozvojových aktivit ve stanoveném období) a zaměstnanec využívá ve své praxi nové poznatky a dovednosti sporadicky a
  - e. hodnocení 5 znamená, že hodnocený zaměstnanec zásadně svůj rozvoj **podceňuje a neúčastní se téměř žádných školení.**
4. Výsledkem hodnocení je jedno číselné hodnocení od stupně 1 do stupně 5 dle hodnocení hodnotitele za oblast rozvojových aktivit hodnoceného zaměstnance
5. Hodnocení se zaznamenává do formuláře hodnocení, do části „hodnocení rozvojových aktivit zaměstnance v uplynulém období“.
6. U zaměstnanců v dělnických profesích se rozvojové aktivity nehodnotí.

### Článek XIII

#### Hodnocení individuálních cílů

1. Předmětem hodnocení je individuální či rozvojový cíl (cíle) zadaný/é při předchozím hodnocení.
2. Při stanovení individuálního cíle definuje hodnotitel písemně v hodnotícím formuláři v části „stanovení individuálního výkonového / rozvojového úkolu pro následující období“:
  - a. jasné a srozumitelné znění stanoveného úkolu (cíle) a
  - b. očekávaný a měřitelný výsledek, výstup, který reprezentuje splnění úkolu (cíle).
3. Při hodnocení vyhodnocuje hodnotitel samostatně každý stanovený individuální či rozvojový úkol (cíl) samostatně na škále od 1 do 5.

- a. Hodnocení 1 znamená **nadstandardní plnění** předepsaného individuálního úkolu (například očekávaný výstup z plnění úkolu byl překonán, při plnění úkolu byly doručeny další vedlejší výstupy mimo hlavní zadání apod.).
  - b. Hodnocení 2 znamená **očekávané plnění** předepsaného individuálního úkolu (úkol splněn dle zadaného očekávání)
  - c. Hodnocení 3 znamená **průměrné plnění** předepsaného individuálního úkolu (zaměstnanec splnil úkol částečně především z důvodu okolností, které nemohl ovlivnit).
  - d. Hodnocení 4 znamená **špatné plnění** předepsaného individuálního úkolu (zaměstnanec splnil úkol částečně, přestože měl všechny potřebné zdroje k dispozici).
  - e. Hodnocení 5 znamená, že hodnocený zaměstnanec zadaný individuální **úkol nesplnil**.
  - f. Výsledkem hodnocení je číselné hodnocení od stupně 1 do stupně 5 dle hodnocení hodnotitele za každý stanovený individuální úkol (cíl).
4. Hodnocení se zaznamenává do formuláře hodnocení, do části „vyhodnocení individuálního úkolu zadaného při předcházejícím hodnocení“.
  5. Při pilotním hodnocení v roce 2019 se hodnocení individuálních úkolů neprovádí (jedná se o první bilanční hodnocení zaměstnance, individuální úkol nemohl být v předchozím období zadán).
  6. U zaměstnanců v dělnických profesích se při zadávání a hodnocení individuálních úkolů postupuje stejným způsobem jako u všech ostatních zaměstnanců.

#### **Článek XIV**

##### **Výsledné hodnocení zaměstnance**

1. Výsledné hodnocení představuje zařazení zaměstnance do jedné ze čtyř skupin:
  - a. A\* klíčový zaměstnanec
  - b. A zaměstnanec s optimálním výkonem
  - c. B zaměstnanec s potenciálem růstu
  - d. C zaměstnanec s potřebou úpravy svého výkonu
2. Výsledné hodnocení se získá u hodnocených zaměstnanců jako průměr všech dílčích hodnocení, při zohlednění přidělené váhy jednotlivým oblastem hodnocení, (za jednotlivé hodnocené kompetence, za oblast rozvoje zaměstnance v minulém období, za vyhodnocené individuální úkoly, za hodnocení výkonu dle pracovní náplně) na škále 1 až 5.
3. Hodnocený zaměstnanec je zařazen do jedné z výše uvedených kategorií dle následujícího mechanismu:
  - a. do **skupiny A\*** je zaměstnanec zařazen, pokud jeho výsledné hodnocení dosahuje hodnoty 1,0 až 1,99,
  - b. do **skupiny A** je zaměstnanec zařazen, pokud jeho výsledné hodnocení dosahuje hodnoty 2,0 až 2,99,
  - c. do **skupiny B** je zaměstnanec zařazen, pokud jeho výsledné hodnocení dosahuje hodnoty 3,0 až 3,50,
  - d. do **skupiny C** je zaměstnanec zařazen, pokud jeho výsledné hodnocení dosahuje hodnoty více jak 3,51.

4. Výsledné hodnocení je vyznačeno ve formuláři hodnocení zaměstnance (označení příslušné skupiny se vygeneruje automaticky po zadání všech dílčích hodnocení).

## **Část IV**

### **Vazba výsledků hodnocení na odměňování**

#### **Článek XV**

##### **Výsledné hodnocení zaměstnance – A\* klíčový zaměstnanec**

1. Při zařazení zaměstnance do skupiny klíčových zaměstnanců může příslušný nadřízený navrhnout navýšení osobního příplatku daného zaměstnance. O výši příplatku rozhodne dle finančních možností úřadu na návrh odboru lidských zdrojů a platů tajemník úřadu.
2. Zařazením zaměstnance do skupiny klíčových zaměstnanců získává daný zaměstnanec jeden den „sick day“ navíc (namísto tří dnů dny čtyři).

#### **Článek XVI**

##### **Výsledné hodnocení zaměstnance – A zaměstnanec s optimálním výkonem**

1. Zařazení zaměstnance do skupiny A zaměstnanců s optimálním výkonem potvrzuje dosavadní výši osobního příplatku.

#### **Článek XVII**

##### **Výsledné hodnocení zaměstnance – B zaměstnanec s potenciálem růstu**

1. V případě výsledného hodnocení zaměstnance, které jej zařadilo do skupiny B zaměstnanců s potenciálem růstu, se hodnocení do finanční motivace nepromítá.
2. Pokud dojde při bilančním hodnocení zaměstnance opakovaně k zařazení do skupiny zaměstnanců s potenciálem růstu dva roky po sobě, může vedoucí zaměstnanec (hodnotitel) navrhnout snížení osobního příplatku a dobu, po kterou bude snížení realizováno.
3. Návrh předkládá příslušný vedoucí odboru s odkazem na výsledek bilančního hodnocení tajemníkovi úřadu nejpozději do konce listopadu.

#### **Článek XVIII**

##### **Výsledné hodnocení zaměstnance – C zaměstnanec s potřebou úpravy svého výkonu**

1. V případě výsledného hodnocení zaměstnance, které jej zařadilo do skupiny C zaměstnanců s potřebou úpravy svého výkonu, navrhne vedoucí zaměstnanec (hodnotitel) snížení, popřípadě úplné odebrání, osobního příplatku a dobu, po kterou bude snížení či odebrání realizováno.
2. Návrh předkládá příslušný vedoucí odboru s odkazem na výsledek bilančního hodnocení tajemníkovi úřadu nejpozději do konce listopadu.
3. V případě výsledného hodnocení zaměstnance, které jej zařadilo do skupiny C zaměstnanců s potřebou úpravy svého výkonu, ztrácí zaměstnanec možnost čerpat „sick days“.



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

# **Název projektu: „Rozvoj a profesionalizace personálního potenciálu na městské části Praha 12“**

SPOLUFINANCOVÁNO Z OPERAČNÍHO PROGRAMU ZAMĚSTNANOST

Registrační číslo projektu CZ.03.4.74/0.0/0.0/16\_033/0002972

## **Zpracování Strategie řízení lidských zdrojů ÚMČ Praha 12**

### **Strategické řízení lidských zdrojů ÚMČ Praha 12**

Zpracovali: RNDr. Miroslav Menšík, Mgr. Kamil Papež, MPA, Ing. Jakub Ruml,  
M.C.TRITON, spol. s r.o., ve spolupráci s Úřadem městské části Praha 12

Praha, 2018

Kontaktní osoba: Mgr. Kamil Papež, MPA; telefon: +420 777 810 756, email: [papez@mc-triton.cz](mailto:papez@mc-triton.cz)



## OBSAH

<b>SEZNAM TABULEK</b>	<b>3</b>
<b>SEZNAM KOMPETENČNÍCH MODELŮ</b>	<b>3</b>
<b>1 ÚVOD</b>	<b>4</b>
<b>2 KOMPETENČNÍ MODEL ÚMČ PRAHA 12</b>	<b>5</b>
2.1 METODIKA PRÁCE S KOMPETENČNÍM MODELEM	5
2.2 KOMPETENČNÍ MODEL ÚMČ PRAHA 12	9
<b>3 ROZVOJ/IMPLEMENTACE NÁSTROJŮ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b>	<b>14</b>
3.1 INTEGRACE KOMPETENČNÍHO MODELU ÚMČ PRAHA 12 S NÁSTROJI PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ	14
3.2 POSTUP IMPLEMENTACE	15
3.3 UDRŽITELNOST NÁSTROJŮ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	19
<b>4 AKTUALIZACE POPISU PRACOVNÍCH NÁPLNÍ S OHLEDEM NA ZPRACOVANÝ KOMPETENČNÍ MODEL ÚMČ PRAHA 12</b>	<b>21</b>
<b>5 NASTAVENÍ SYSTÉMU NÁBORU A ADAPTACE NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ</b>	<b>23</b>
5.1 NÁBOR – VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	23
5.2 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ	36
<b>6 REVIZE SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ, VČETNĚ PLÁNŮ VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKA</b>	<b>45</b>
6.1 INDIVIDUÁLNÍ PLÁNY VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE	47
<b>7 NASTAVENÍ SYSTÉMU HODNOCENÍ A MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ</b>	<b>53</b>
7.1 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ (BILANČNÍ ZPĚTNÁ VAZBA)	53
7.2 PRIORITY A CÍLE SYSTÉMU HODNOCENÍ ÚMČ PRAHA 12	54
7.3 TECHNICKÉ NASTAVENÍ SYSTÉMU HODNOCENÍ ÚMČ PRAHA 12	55
7.4 HODNOCENÉ PARAMETRY A VÁHA PARAMETRŮ	56
7.5 ZPŮSOB HODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH PARAMETRŮ HODNOCENÍ A VÝSLEDNÉ HODNOCENÍ	57
6.6 VAZBA VÝSLEDKŮ HODNOCENÍ NA MOTIVACI	62
<b>8 REVIZE A NOVÉ VYTVOŘENÍ INTERNÍCH AKTŮ VZTAHUJÍCÍCH SE KE STRATEGII ŘÍZENÍ A ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ NA ÚMČ PRAHA 12</b>	<b>64</b>
<b>9 PŘÍLOHY</b>	<b>65</b>
9.1 PŘÍLOHA Č. 1 – KOMPETENČNÍ MODELY	65



## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Role kompetenčního modelu ÚMČ Praha 12 v dalších nástrojích ŘLZ .....	14
Tabulka 2: Návrh implementačního plánu nových nástrojů ŘLZ na ÚMČ Praha 12 .....	15
Tabulka 3: Parametry úspěšné implementace kompetenčního modelu ÚMČ Praha 12 .....	17
Tabulka 4: Formulář hodnocení výběrového řízení .....	33
Tabulka 5: VAK model .....	39
Tabulka 6: Návrh formuláře hodnocení vzdělávací akce: .....	50
Tabulka 7: Návrh individuálního plánu vzdělávání: .....	51

## SEZNAM KOMPETENČNÍCH MODELŮ

Kompetenční model 1: Vedoucí odborů .....	66
Kompetenční model 2: Vedoucí oddělení .....	68
Kompetenční model 3: Referent – Odbor lidských zdrojů .....	70
Kompetenční model 4: Referent – Odbor živnostenský .....	72
Kompetenční model 5: Referent – Odbor informačních technologií .....	74
Kompetenční model 6: Referent – Odbor výstavby .....	76
Kompetenční model 7: Referent – Odbor školství, kultury a vzdělávání .....	78
Kompetenční model 8: Referent – Odbor ekonomický .....	80
Kompetenční model 9: Referent – Odbor sociálních věcí .....	82
Kompetenční model 10: Referent – Odbor investic a správy majetku – Oddělení investic .....	84
Kompetenční model 11: Referent - Odbor investic a správy majetku – Oddělení majetku .....	86
Kompetenční model 12: Referent - Odbor dopravy – Oddělení technické a rozvoje dopravy .....	88
Kompetenční model 13: Referent - Odbor dopravy – Oddělení dopravy .....	90
Kompetenční model 14: Referent – Odbor správy úřadu – zaměstnanci vykonávající samostatnou a přenesenou působnost .....	92
Kompetenční model 15: Referent – Odbor správy úřadu – zaměstnanci vykonávající servisní činnosti .....	94
Kompetenční model 16: Referent - Odbor občansko-správních agend – Oddělení evidence obyvatel a osobních dokladů .....	96
Kompetenční model 17: Referent - Odbor občansko-správních agend – Oddělení matrik .....	98
Kompetenční model 18: Referent - Odbor občansko-správních agend – Oddělení přestupkové .....	100
Kompetenční model 19: Referent – Odbor životního prostředí – Oddělení vodního a odpadového hospodářství a Oddělení životního prostředí .....	102
Kompetenční model 20: Referent - Odbor životního prostředí – Oddělení veřejné zeleně .....	104
Kompetenční model 21: Referent – Specialista podpory (napříč úřadem) .....	106
Kompetenční model 22: Referent – Asistentské a informační agendy (napříč úřadem) .....	108



# 1 ÚVOD

Tento výstup Strategie řízení lidských zdrojů ÚMČ Praha 12 (dále také „Strategie“) je druhým a stěžejním dokumentem projektu „Zpracování Strategie řízení lidských zdrojů ÚMČ Praha 12“, spolufinancovaného Evropskou unií z Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Zaměstnanost, reg. číslo projektu CZ.03.4.74/0.0/0.0/16\_034/0002807.

**STRATEGIE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ ÚMČ PRAHA 12 v sobě zahrnuje komplexní sadu personálních nástrojů nutných pro řízení lidských zdrojů na úřadu**

1. Vytvoření Kompetenčního modelu ÚMČ Praha 12
2. Rozvoj / implementace nástrojů řízení lidských zdrojů
3. Aktualizace popisu pracovních náplní s ohledem na zpracovaný Kompetenční model ÚMČ Praha 12
4. Nastavení systému náboru a adaptace nových zaměstnanců vč. zpracování metodiky a příslušných šablon
5. Revize systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, včetně Plánů vzdělávání úředníka.
6. Nastavení systému hodnocení a motivace zaměstnanců vč. zpracování metodiky a šablony protokolu hodnocení a stanovení vhodných motivačních faktorů.
7. Revize a nové vytvoření interních aktů vztahujících se ke strategii řízení a rozvoje lidských zdrojů na ÚMČ Praha 12.



## 2 KOMPETENČNÍ MODEL ÚMČ PRAHA 12

### 2.1 METODIKA PRÁCE S KOMPETENČNÍM MODELEM

#### 2.1.1 Co je kompetenční model

Kompetenční model je nástroj využívaný v personalistice a řízení lidských zdrojů v soukromém i veřejném sektoru. Je založen na práci s klíčovými kompetencemi pro danou pozici a na základě jejich popisu pomáhá pracovat se zaměstnanci v celém spektru personálních procesů.

V současné době patří kompetenční model do okruhu nejužívanějších nástrojů v oblasti řízení lidských zdrojů. Jeho velkou výhodou je:

- přehlednost,
- snadnost využití,
- multifunkčnost,
- standardizace řízení lidských zdrojů,
- objektivita nezatížená subjektivním předsudkem,
- možnosti modifikace v případě změn daného prostředí.

#### 2.1.2 Historický vývoj práce s kompetencemi

- 60. léta – první pokusy o „kompetenční přístup“ (souvislost se selháváním výběru vhodných pracovníků a s pokusy najít podstatu odlišení mezi úspěšnými a neúspěšnými kandidáty).
- 80. léta – vstup teoretiků do tématu (McClelland) – opět téma výběru a přijímání zaměstnanců na základě kompetentnosti, a ne inteligence, kvalifikace.
- Přelom tisíciletí – změnové prostředí (nové technologie, informační éra, turbulentní prostředí a zkracování cyklů), velký rozvoj v podobě kompetenčních modelů a klíčových kompetencí organizací.
- Dnes – ještě silnější důraz na informační a moderní technologie; v oblasti služeb (veřejných i soukromých) tlak na poskytování jejich kvality.

#### 2.1.3 Kompetence jako klíčový prvek kompetenčního modelu

Kompetenční model se, jak jeho název napovídá, týká práce s kompetencemi. Kompetence se zde nesmí zaměňovat od častého nesprávného překladu – oprávnění, povinnosti, pravomoc.

Pro potřeby kompetenčního modelu je kompetence chápána jako:

***Způsobilost, dovednost, schopnost,  
vědomost, postoj, hodnota***

Kompetence poté nejsou vázány na žádnou určitou činnost, ale otevírají člověku možnost působit ve funkcích a pozicích a úspěšně zdolávat překvapivé změny v pracovním životě i standardní pracovní výkon.

***Kompetence se v pracovní praxi navenek projevuje pozorovatelným chováním. Kompetence se tak projevují jako specifické chování, které vynikající pracovníci projevují častěji, ve více situacích a s lepšími výsledky než (pod)průměrní pracovníci.***



## Kompetence jako prvek sledování a práce s celkovým výkonem zaměstnanec



S ohledem na skutečnost, že na každou pracovní pozici je možné vydefinovat často velké množství kompetencí, pracuje kompetenční model pouze s **klíčovými kompetencemi**:

- **Je to výběr nejdůležitějších kompetencí** (způsobilostí), které umožňují nabídnout zákazníkům jinou, lepší hodnotu (výrobek, službu, informaci, prožitek).
- Jsou kompetence, které umožňují zaměstnancům optimálně vykonávat úkoly a zadání v rámci organizace.

Nároky na klíčové kompetence se pod vlivem prostředí v čase vyvíjejí, mění. Kompetenční model je „živý“ nástroj.

***Kompetenční model je klíčový nástroj pro řízení kompetentnosti (způsobilosti k výkonu) přes klíčové kompetence.***

### **Efekty řízení kompetentnosti:**

- zvýšení hodnoty lidského kapitálu,
- snížení nákladů na nábor, výběr, rozvoj a retenci,
- zvýšení výkonu.

### **2.1.4 Význam kompetenčního modelu pro ÚMČ Praha 12**

Kompetenční model umožňuje pracovat (sdělovat požadavky, hodnotit, rozvíjet) se zaměstnanci tak, aby žádoucím způsobem dosahovali osobních cílů a tím i cílů a poslání úřadu.

### **2.1.5 Využití kompetenčního modelu z pohledu různých úrovní a složek**

#### **Z pohledu úřadu:**

- Nástroj řízení výkonnosti podporující splnění poslání, cílů, strategie.
- Nástroj jednotného řízení lidských zdrojů.

#### **Z pohledu vedoucího:**

- Nástroj hodnocení a zpětné vazby - co se hodnotí (kompetence) a jak (hodnotící škála). Výsledkem je zjištění rozdílu skutečného stavu od požadovaného.
- Nástroj rozvoje – zvyšování způsobilosti k dosahování cílů.



### Z pohledu personalisty:

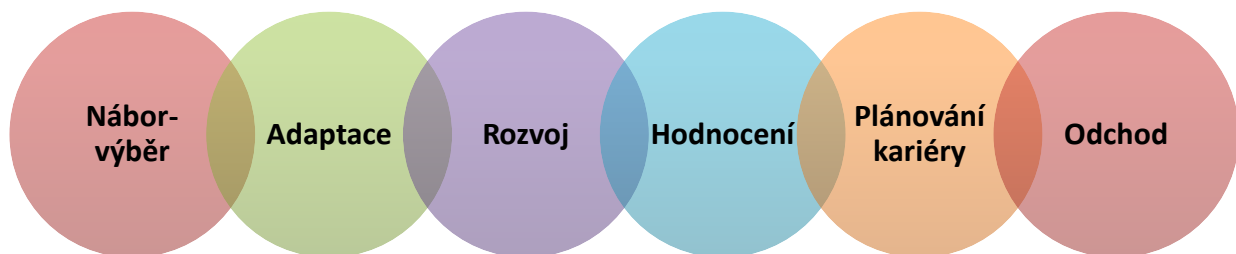
- Nástroj pro pomoc s výběrem, hodnocením a rozvojem zaměstnanců.
- Nástroj obecné podpory vedoucích zaměstnanců.

### Z pohledu zaměstnance:

- Pomáhá zaměstnanci úspěšně působit a rozvíjet se uvnitř úřadu (stanovením standardu úspěšného výkonu činnosti).
- Čitelnost systému hodnocení.
- Strukturovaný přístup k dalšímu rozvoji zaměstnance.

## 2.1.6 Využití kompetenčního modelu v personálních procesech

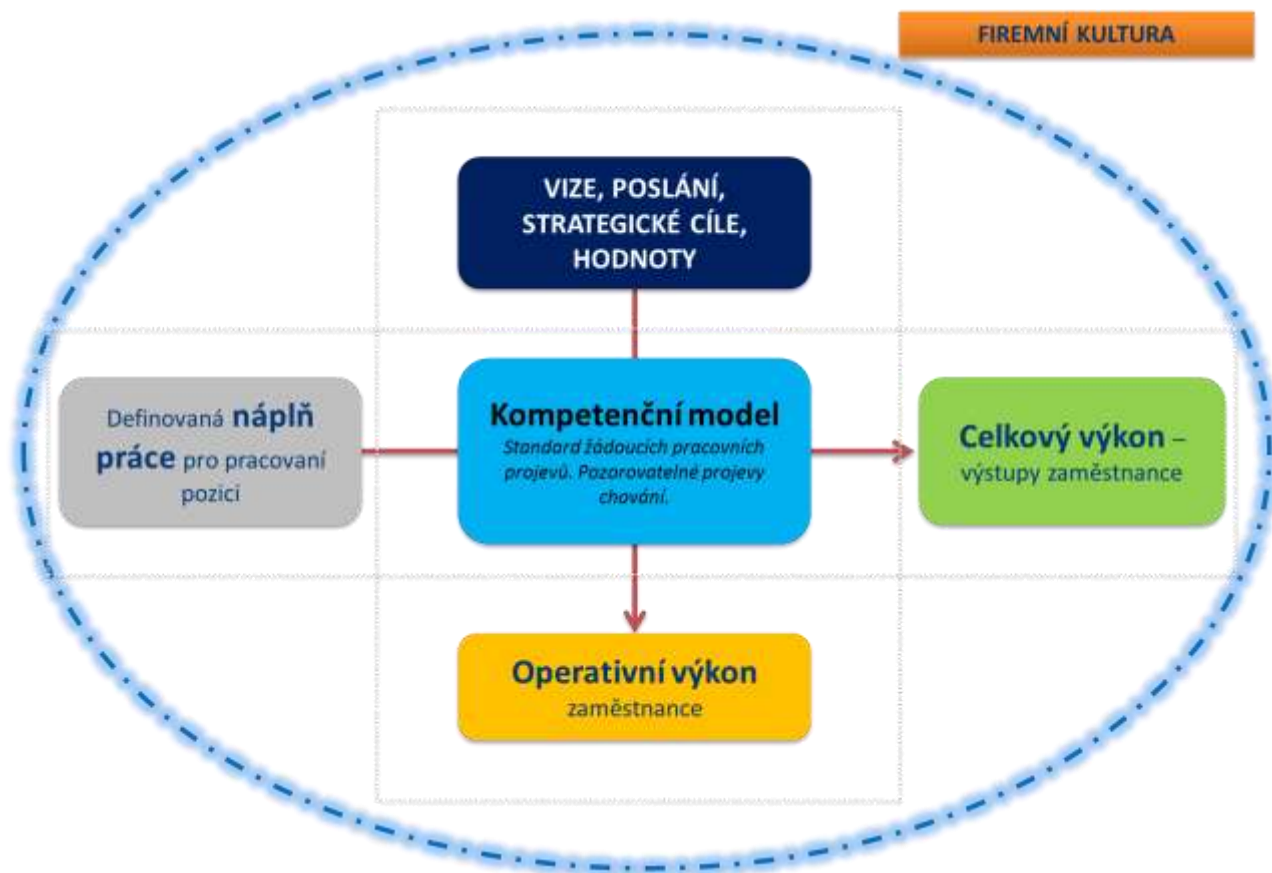
### Popis personálních procesů, ve kterých je možné kompetenční model využít



- **Výběr a nábor:** Nástroj pro definování požadavků na nového zaměstnance (tj. je definováno, koho chceme a potřebujeme získat) a stanovení kritérií výběru, která by měl daný uchazeč splňovat a podle kterých ho budeme hodnotit. Cílem je objektivita výběru a využití obecně platných kritérií.
- **Adaptace:** Systematická práce s adaptací nových zaměstnanců na úřadě a na dané pozici s cílem posílit jejich adaptaci a v jejím průběhu eliminovat případná rizika. Kompetenční model rovněž pomůže novému zaměstnanci definovat požadavky, nároky na výkon jeho práce, jak ji má vykonávat.
- **Rozvoj:** Dají se zjistit mezery, nedostatky a současně silné stránky v práci zaměstnance a cíleně ho rozvíjet tak, aby odstranil slabá místa a posílil svoje silné dovednosti.
- **Hodnocení:** Další nástroj, který můžeme využít při hodnocení zaměstnanců.
- **Plánování kariéry:** Je možné nastavit další růst zaměstnance a společně se zaměstnancem rozhodovat o dalším postupu.
- **Odchod:** Je definováno, proč lidé z organizace odcházejí nebo mají odcházet.



## 2.1.7 Přínos kompetenčního modelu pro úřad

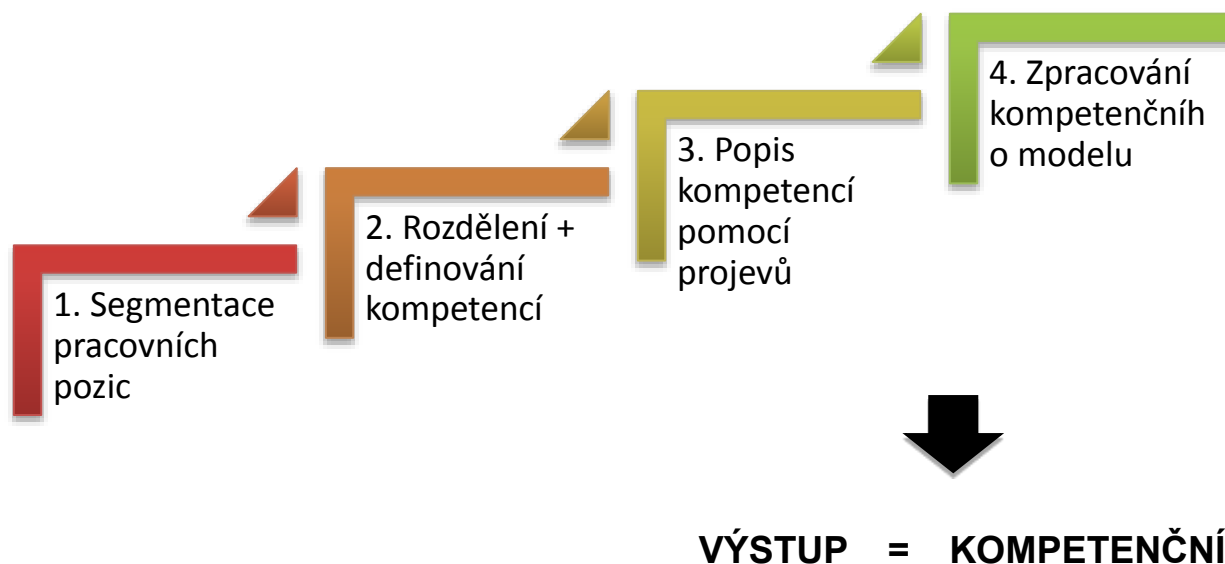




## 2.2 KOMPETENČNÍ MODEL ÚMČ PRAHA 12

### 2.2.1 Popis realizace kompetenčního modelu na ÚMČ Praha 12

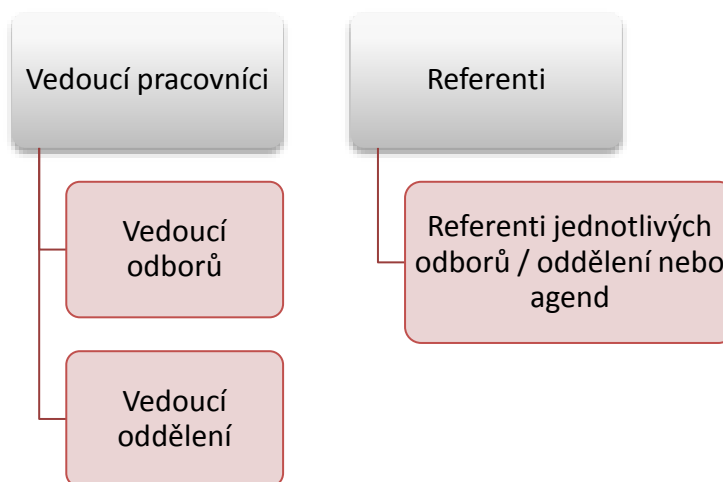
Schéma: Postup tvorby kompetenčního modelu



### 2.2.2 Segmentace pracovních pozic

Jedná se o klíčový bod při tvorbě kompetenčního modelu, kdy dojde k rozdělení skupin zaměstnanců do několika skupin. Každá skupina má svůj kompetenční model. Možností rozdělení je celá řada.

**Segmentace pracovních pozic pro potřeby ÚMČ Praha 12**





Pro ÚMČ Praha 12 byly nastaveny kompetenční modely následujícím způsobem:

1. Kompetenční model pro „Vedoucí odborů“ = model se týká všech vedoucích odborů na ÚMČ Praha 12.
2. Kompetenční model pro „Vedoucí oddělení“ = model se týká všech vedoucích oddělení na ÚMČ Praha 12.
3. Kompetenční model pro „Referenty odboru“ = model se týká referentů celého odboru bez rozdílu nebo jasně určených zaměstnanců odboru.
4. Kompetenční model pro „Referenty oddělení“ = model se týká pouze referentů v jasně pojmenovaném / určeném oddělení (nikoli pro celý odbor). Tento přístup byl zvolen u odborů, které jsou výkonem své agendy velmi rozmanité, a proto došlo k rozdělení kompetenčního modelu mezi oddělení v rámci odboru.
5. Kompetenční model pro „Asistentské a informační agendy“ a „Specialisté podpory“ = model je určen všem zaměstnancům zařazeným do dané skupiny napříč úřadem, a to dle následující logiky:
  - a. Asistentské a informační agendy = model je určen všem zaměstnancům na pozici asistentů / asistentek v úřadu, zaměstnancům z Kanceláře městské části (Oddělení podpory vedení MČ a Oddělení komunikace s veřejností a médii) + další osoby po rozhodnutí tajemníka a příslušného vedoucího odboru
  - b. „Specialisté podpory“ = model je určen všem zaměstnancům na pozici právník, zaměstnancům Kanceláře tajemníka (všichni nevedoucí zaměstnanci vyjma asistentských pozic) a Odboru Kancelář městské části (nevedoucí zaměstnanci přímo podléhající vedoucí odboru a dále Oddělení rozvoje městské části, Oddělení organizační, Oddělení právní pro samosprávné činnosti, Oddělení periodika a inzerce) + + další osoby po rozhodnutí tajemníka a příslušného vedoucího odboru

## 2.2.3 Rozdělení a definování kompetencí

### A. Rozdělení kompetencí

- Kompetence se člení do 2 základních skupin:
  - **Průřezové** = kompetence platné pro celý ÚMČ Praha 12 (mohou být stejné či odlišné pro určení úrovně řízení; rovněž se v jejich rámci mohou lišit projevy).
  - **Segmentové** = kompetence specifické, které vyjadřují individuální potřeby jednotlivých definovaných segmentů (viz krok č. 1).

### B. Definování kompetencí

- Definování průřezových kompetencí a definování klíčových kompetencí pro jednotlivé segmenty.



## 2.2.4 Projevy žádoucího chování

Projevy definují každou kompetenci a jsou tím, co ji více specifikuje, konkretizuje. Projevy u stejné kompetence se mohou lišit dle jednotlivých segmentů. Nejčastěji se u kompetencí dává 4 – 6 projevů. Cílem projevů je definovat a sjednotit chápání samotných kompetencí napříč úřadem. Projevy jsou tak stručným a výstižným popisem zamezujícím různému výkladu a chápání kompetence. Projevy definují standard chování (jednání) zaměstnance ÚMČ Praha 12 v dané kompetenci.

## 2.2.5 Pravidla práce s kompetenčním modelem

Kompetenční model by měl být k dispozici všem dotčeným zaměstnancům úřadu, kterých se týká. Buď to na společném úložišti, intranetu apod.

Při úplném zahájení implementace kompetenčního modelu do života úřadu by vedoucí pracovníci měli seznámit své podřízené s kompetenčními modely a vysvětlit jejich smysl, a to i ve vazbě na hodnocení zaměstnanců.

Kompetenční model pro danou pozici je jasně daný a nelze ho libovolně upravovat. Návrh na změnu v kompetenčním modelu může podat vždy vedoucí zaměstnanec přímému nadřízenému, ale v konečném důsledku změnu musí vždy schválit tajemník úřadu po konzultaci s vedoucím OLZ. Struktura podávání návrhů:

- vedoucí oddělení podává návrh na změnu vedoucímu odboru (ten pokud souhlasí, předává požadavek tajemníkovi ke schválení)
- vedoucí odboru podává návrh na změnu tajemníkovi

Z iniciativy tajemníka může být změněn kterýkoli kompetenční model na úřadu, ale po konzultaci s vedoucím OLZ. Doporučuje se ovšem, aby i tajemník věc předtím prodiskutoval s příslušnými zaměstnanci, kterých se změny týkají, aby tak panovala obecná shoda na změně.

Návrh na změnu v kompetenčním modelu se může týkat 2 rovin:

- Změna kompetencí (zvýšení počtu kompetencí, snížení počtu kompetencí, redefinování stávající kompetence)
  - o Změna průřezových kompetencí
  - o Změna segmentových kompetencí
- Změna projevů kompetencí
  - o Změna projevů u jedné nebo více kompetencí
  - o Vytvoření nových projevů u nové kompetence

V případě, že dojde ke změně vybraných kompetenčních modelů, je o tom nezbytné vyrozumět dotčené zaměstnance nejlépe osobně (např. prostřednictvím emailu, osobního jednání nebo porady) a dále tuto informaci aktualizovat / zveřejnit na interním úložišti nebo intranetu.

Změna kompetenčního modelu se musí rovněž aktualizovat v náplni pracovní pozice a dalších příslušných dokumentech. Toto zajišťuje OLZ.



## 2.2.6 Kompetenční modely ÚMČ Praha 12

OBLASTI	PRŮŘEZOVÉ KOMPETENCE		SEGMENTOVÉ KOMPETENCE		
	Profesionalita a loajalita	Odbornost a seberozvoj	Spolupráce	Komunikace	Organizace práce a flexibilita
Vedoucí odboru (12x)	Profesionalita a loajalita	Odbornost a seberozvoj	Spolupráce	Komunikace	Organizace práce a flexibilita
Vedoucí oddělení	Profesionalita a loajalita	Odbornost a seberozvoj	Spolupráce	Komunikace	Organizace práce
Referent - Odbor lidských zdrojů a platů	Profesionalita a loajalita	Odbornost a seberozvoj	Spolehlivost a pečlivost	Spolehlivost a odpovědnost	Komunikace a spolupráce
Referent - Odbor živnostenský	Profesionalita a loajalita	Odbornost a seberozvoj	Komunikace	Přístup k úkolům a jejich zpracování	Spolupráce
Referent - Odbor informačních technologií	Profesionalita a loajalita	Odbornost a seberozvoj	Strategické myšlení	Odpovědnost a spolehlivost	Komunikace a spolupráce
Referent - Odbor výstavby	Profesionalita a loajalita	Odbornost a seberozvoj	Odpovědnost	Komunikace	Přístup k úkolům a jejich zpracování
Referent - Odbor školství, kultury a vzdělávání	Profesionalita a loajalita	Odbornost a seberozvoj	Proklientský přístup	Iniciativa a flexibilita	Spolehlivost a pečlivost
Referent - Odbor ekonomický	Profesionalita a loajalita	Odbornost a seberozvoj	Komunikace a spolupráce	Odpovědnost a pečlivost	Samostatnost
Referent - Odbor sociálních věcí	Profesionalita a loajalita	Odbornost a seberozvoj	Zvládnání stresu	Organizovat a pracovat s prioritami	Komunikace a spolupráce
Zaměstnanec - Odbor investic a správy majetku - Oddělení investic	Profesionalita a loajalita	Odbornost a seberozvoj	Komunikace a spolupráce	Organizace práce	Samostatnost a odpovědnost
Zaměstnanec - Odbor investic a správy majetku - Oddělení majetku	Profesionalita a loajalita	Odbornost a seberozvoj	Samostatnost	Spolupráce a komunikace	Důslednost a pečlivost
Referent - Odbor dopravy – Oddělení technické a rozvoje dopravy	Profesionalita a loajalita	Odbornost a seberozvoj	Komunikace	Iniciativa a kreativita	Strategické myšlení



Referent - Odbor dopravy – Oddělení dopravy	Profesionalita a loajalita	Odbornost a seberozvoj	Zvládání stresu	Samostatnost	Orientace na výsledek
Referent - Odbor správy úřadu – Samostatná a přenesená působnost	Profesionalita a loajalita	Odbornost a seberozvoj	Pečlivost	Komunikace	Odpovědnost a spolupráce
Referent - Odbor správy úřadu – Servisní činnosti	Profesionalita a loajalita	Odbornost a seberozvoj	Odpovědnost	Spolupráce	Organizace práce
Referent – Odbor občansko-správních agend – Oddělení evidence obyvatel a osobních dokladů	Profesionalita a loajalita	Odbornost a seberozvoj	Samostatnost	Spolehlivost a odpovědnost	Orientace na výkon
Referent – Odbor občansko-správních agend – Oddělení matrik	Profesionalita a loajalita	Odbornost a seberozvoj	Organizace práce	Komunikace	Pečlivost a odpovědnost
Referent – Odbor občansko-správních agend – Oddělení přestupkové	Profesionalita a loajalita	Odbornost a seberozvoj	Samostatnost a odpovědnost	Komunikace	Přístup k úkolům a jejich zpracování
Referent - Odbor životního prostředí – Oddělení vodního a odpadového hospodářství a Oddělení životního prostředí	Profesionalita a loajalita	Odbornost a seberozvoj	Spolehlivost	Samostatnost	Orientace na výkon
Referent - Odbor životního prostředí – Oddělení veřejné zeleně	Profesionalita a loajalita	Odbornost a seberozvoj	Strategické myšlení	Organizace práce a práce s prioritami	Přístup k úkolům a jejich zpracování
Referent - specialisté podpory	Profesionalita a loajalita	Odbornost a seberozvoj	Odpovědnost	Organizace práce a práce s prioritami	Přístup k úkolům a jejich zpracování
Referent - asistentské a informační agendy	Profesionalita a loajalita	Odbornost a seberozvoj	Spolupráce a komunikace	Odpovědnost a samostatnost	Flexibilita



### 3 ROZVOJ/IMPLEMENTACE NÁSTROJŮ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Kapitola „Rozvoj a implementace nástrojů řízení lidských zdrojů“ definuje pravidla zavedení nově vytvořených standardů (nástrojů) personálního řízení na ÚMČ Praha 12 (především jde o kompetenční model a systém hodnocení) do života organizace a jejich integraci vůči dalším nástrojům personálního řízení. V rámci kapitoly je dále navržen způsob controllingu udržitelnosti systému.

#### 3.1 INTEGRACE KOMPETENČNÍHO MODELU ÚMČ PRAHA 12 S NÁSTROJI PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Zavedením kompetenčního modelu na ÚMČ Praha 12 dochází ke zcela jinému způsobu řízení lidských zdrojů. Definované kompetenční modely jsou úzce spjaty s celým „životním cyklem“ zaměstnance na ÚMČ Praha. Pro bezproblémovou implementaci „Strategie řízení lidských zdrojů na ÚMČ Praha 12“ je tedy nezbytné v první řadě pochopit roli kompetenčního modelu, jeho přínos pro rozvoj zaměstnance, jeho přínos pro vedoucí pracovníky a jeho roli ve vnitřní organizační kultuře ÚMČ Praha. Tyto aspekty bude nutné komunikovat vůči zaměstnancům. A to opakovaně. Druhým předpokladem pro úspěšnou implementaci je jeho propojení (integrace) s dalšími nástroji personálního řízení.

Tabulka 1: Role kompetenčního modelu ÚMČ Praha 12 v dalších nástrojích ŘLZ

Proces	Role kompetenčního modelu ÚMČ Praha 12
<b>Nábor a výběr zaměstnance</b>	Upravuje výběrová kritéria Hodnocení míry integrity s jednotlivými kompetencemi – tzn. jaké předpoklady má adept k naplnění kompetencí ÚMČ Praha 12 (především odbornostní)
<b>Adaptace zaměstnance</b>	Vymezuje základní dovednosti k osvojení Hodnotící nástroj adaptace
<b>Hodnocení zaměstnance</b>	Upravuje hodnotící kritéria (hodnocení na základě kompetencí) Nastavuje kritéria hodnocení Zadání individuálních cílů
<b>Vzdělávání a rozvoj zaměstnance</b>	Zmapování potenciálu zaměstnanců, definování silných stránek a rozvojových potřeb zaměstnanců Nastavení individuálních plánů rozvoje Monitoring a průběžné hodnocení postupu zaměstnance v rozvoji

Integrace kompetenčního modelu ÚMČ Praha 12 ve smyslu navržené změny v nástrojích personálního řízení v ÚMČ Praha 12 je proces, který bude plně v gesci zodpovědných vedoucích zaměstnanců ÚMČ Praha 12. Doporučujeme zřídit roli „garanta implementace“, který bude mít na starost jak samotné zavedení kompetenčního modelu do systému personálního řízení ÚMČ Praha 12, tak podporu změn v jednotlivých nástrojích personálního řízení.



## 3.2 POSTUP IMPLEMENTACE

Hlavním cílem integrace kompetenčního modelu ÚMČ Praha 12 (potažmo celého nově nastaveného systému) je funkční a využívaný personální systém, který určuje požadavky na klíčové vlastnosti, kompetence zaměstnanců ÚMČ Praha 12.

### Dílčími cíli:

- Kompetenční model jako aktivní podklad procesu náboru a výběru zaměstnanců. Zaměření se na kompetenci „odbornost“.
- Kompetenční model jako klíčové vodítko pro nového zaměstnance – jak se má chovat, v čem se má zlepšovat, jaký má být v souladu s kulturou ÚMČ Praha 12, aby úspěšně zvládal pracovní poměr na ÚMČ Praha 12 a požadavky na něj kladené.
- Kompetenční model jako prvek hodnocení zaměstnanců – tzv. hodnocení na základě kompetenčního modelu.
- Kompetenční model jako návod a motivační prvek pro další rozvoj zaměstnanců (odbornost, profesionalita).

Základními **výstupy** implementovaného kompetenčního modelu do personálního řízení v ÚMČ Praha 12 (jak obecně, tak i jako součástí dalších personálních nástrojů) mohou být:

- Kompetenční model je zaměstnancům interně dostupný (forma prezentace KM).
- Kompetenční model jako součást adaptačního plánu.
- Kompetenční model jako součást hodnotícího rozhovoru.
- Jakékoli vzdělávací aktivity odpovídající kompetenčním profilům jednotlivých odborů ÚMČ Praha 12. Výstupem je tedy zrealizované školení na základě identifikované potřeby zvyšování kvalifikace zaměstnance, která vychází z kompetenčního modelu.

Tabulka 2: Návrh implementačního plánu nových nástrojů ŘLZ na ÚMČ Praha 12

Nástroj personálního řízení ÚMČ Praha 12	Předpokládané zahájení realizace změn	Zodpovědnost	Náklady/zdroje
Kompetenční model ÚMČ Praha 12	01/2019	Tajemník/Odbor lidských zdrojů a platů	Časové zdroje, popř. náklady na tisk materiálů. Seznámení zaměstnanců s novým KM včetně vysvětlení návaznosti na další nástroje personálního řízení.
Nábor a výběr zaměstnanců	01/2019	Tajemník/Odbor lidských zdrojů a platů	Časové zdroje, seznámení zodpovědných osob, popř. tisk materiálů. Pilotní rok 2019 – využití nových metod a postupů



Adaptace zaměstnance	01/2019	Tajemník/Odbor lidských zdrojů a platů	Časové zdroje, seznámení, popř. tisk materiálů. Pilotní rok 2019 – využití nových metod.
Hodnocení zaměstnanců	01/2019	Tajemník/Odbor lidských zdrojů a platů /příslušní vedoucí pracovníci	Časové zdroje, seznámení, popř. tisk materiálů. Pilotní rok 2019, vedoucí zaměstnanci by měli být připraveni během konce roku 2018.
Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	01/2019	Tajemník/Odbor lidských zdrojů a platů	Časové zdroje, seznámení zaměstnanců, popř. tisk materiálů. Pilotní rok 2019 – využití nových formulářů.

### 3.2.1 Komunikace změn

#### Cílem seznámení zaměstnanců s kompetencemi je:

- Vysvětlení principů zavádění kompetenčního modelu ÚMČ Praha 12.
- Seznámení s tím, jaké způsobilosti jsou pro danou pozici klíčové a proč.
- Poskytnutí informací pro práci s podřízenými v souladu s požadavky ÚMČ Praha 12 (vedoucí zaměstnanec je seznámen s tím, jaké způsobilosti jsou u jeho podřízených považovány za klíčové).

#### Seznámení zaměstnanců s kompetencemi může být realizováno několika způsoby:

- V rámci programu vzdělávání zaměstnanců, kdy jsou kompetence vysvětleny a bezprostředně je navázáno rozvojem některé klíčové kompetence.
- Samostatně, proškolením vybraných zaměstnanců (především vedoucích zaměstnanců). Součástí proškolení je i předání informací o požadavcích na jejich podřízené a postup způsobu seznámení podřízených s kompetencemi.

#### Zavedení kompetenčního modelu ÚMČ Praha 12 do praxe obnáší změnu:

- Vybraných personálních procesů na ÚMČ Praha 12 (viz Integrace kompetenčního modelu ÚMČ Praha 12 s nástroji personálního řízení).
- Chování zaměstnanců ÚMČ Praha 12 (stanovené „nároky“ na jednotlivé zaměstnance – co se od zaměstnance ÚMČ Praha 12 očekává, jak by se měl chovat).
- Kultury ÚMČ Praha 12 (ÚMČ Praha 12 zavedením kompetenčního modelu získává jasný směr a profil profesionálního úřadu, který může prezentovat vůči ostatním organizacím státní správy. Kompetenční model posiluje integritu ÚMČ Praha 12, sjednocuje a zvyšuje kredit každého zaměstnance, umožňuje bližší ztotožnění s principy vedení ÚMČ Praha 12 „jací, chceme být“).



Tabulka 3: Parametry úspěšné implementace kompetenčního modelu ÚMČ Praha 12

CO	PROČ	JAK
Sdílená a pochopená vize	Směr ÚMČ Praha 12. Kam se ubíráme. Kompetenčním modelem se profesionalizujeme a stabilizujeme.	Vedoucí zaměstnanci tuto informaci musí předávat do svého týmu. Využít intranet, neustálé zdůvodňování změny.
Porozumění organizaci	DTTO	Umět odpovědět na otázku – proč kompetenční model zavádíme.
Soulad s kulturou ÚMČ Praha 12	Kompetenční model není soubor nahodilých „pravidel“ či očekávání. Byl vytvořen na základě práce zodpovědných, zkušených vedoucích zaměstnanců – tzn., víme, jak se chceme chovat.	Umět odpovědět na otázku – proč kompetenční model zavádíme. Neustálé zdůvodňování projektu.
Komunikace	Klid a jistota zaměstnanců. Informovanost.	Viz podrobné kroky a nástroje komunikačního plánu.
Silné vedení	Autorita, zkušenost, leadership = nepopíratelné argumenty úspěšné změny a ochoty přijetí ze strany zaměstnanců.	Garant implementace a vedení ÚMČ Praha 12 – obhajoba záměru, neustálá motivace vůči internímu týmu, realizace jednotlivých implementačních kroků.
Získání těch, kterých se to týká	Podpora dovnitř organizace, vliv na zaměstnance.	Sdílený zájem a soulad vedení ÚMČ Praha 12 v implementaci kompetenčního modelu musí být jednoznačný a patrný vůči celému ÚMČ Praha 12
Jasně a srozumitelně vyjádření toho, kam se pomocí změny posune ÚMČ Praha 12 i samotný zaměstnanec	Odpovědi na otázku „proč?“ a k čemu nám to bude.	Připravit si a sjednotit argumentaci vůči zaměstnancům (možné udělat na realizaci řešitelských workshopů k integraci nástrojů řízení lidských zdrojů)
Včasná a častá komunikace k zúčastněným stranám (nejhorší je nekomunikovat!)	Informovanost, aktuálnost a zájem ze strany vedení musí být vidět. Motivace.	Viz procesy integrace, komunikační plán, apel na vedoucí pracovníky Zaškolení zaměstnanců



Používání zaručených, vyzkoušených metod a případné využití externích odborných služeb	Srozumitelný, organizovaný a srozumitelný přístup k implementaci kompetenčního modelu.	Využití vlastních zkušeností z podobných, již zavedených změn, v ÚMČ Praha 12 Informovat – komunikační plán implementace
Podpora silného a vlivného jedince (je důležité, aby změnu viditelně podporoval silný a vlivný jedinec (tajemník ÚMČ) a byl jejím sponzorem. Dotyčný musí mít jasnou prioritu – úspěšně dokončit projekt)	Zájem vedení je jeden z nejdůležitějších kroků úspěšné implementace jakékoli změny. Motivace a vlastní příklad vůči zaměstnancům.	Určit garanta implementace

Implementace kompetenčního modelu jako nástroje personálního řízení bude změnou, na kterou si musí zaměstnanci zvyknout. Jde o nový přístup, který bude využitelný ve většině personálních procesů, a proto s sebou implementace může přinášet nedůvěru zaměstnanců, se kterou kompetentní pracovníci budou nuceni počítat, a dopady případného „odporu“ zmírňovat. Níže jsou uvedeny jednotlivé příčiny odporu lidí ke změně a návrh opatření, jak s tímto rizikem pracovat. Pro zjednodušení je níže uvedena jedna zodpovědná osoba, tzv. **garant implementace**, což je zaměstnanec, který by měl mít na starost celý proces implementace a měl by být symbolem záštity nových metod v personálním řízení (lze ovšem vztahovat na všechny vedoucí zaměstnance, kteří budou principy kompetenčního modelu komunikovat dovnitř svého odboru/oddělení).

#### **Příčiny odporu lidí ke změně:**

1. **Přirozený odpor ke změnám (narušení vztahů, návyků a bezpečí rutiny)** – garant implementace zajistí co nejpřirozenější přechod nového procesu dle zvyklostí a dosavadních zkušeností se zaváděním nových prvků do struktury ÚMČ Praha 12. Garant implementace komunikuje změnu, učí zaměstnance, zdůvodňuje potřebnost a užitek.
2. **Odpor k překvapení – pocit ohrožení (nikdo to nečeká)** – souvisí již se začátkem realizovaného projektu. Je nutné cíle projektu neustále připomínat. Vědět, proč to děláme.
3. **Nepochopení změny (musí mít racionální opodstatnění)** – základní prvek komunikace kompetenčního modelu. Určit si 2–3 cíle, proč kompetenční model zavádíme.
4. **Nedůvěra k osobě, která prosazuje změnu** – důraz na osobnost garanta implementace – autorita, schopnost argumentace, přirozený leader.
5. **Nedůvěra k řešení** – kompetenční model musí být zaveden v souladu s interními procesy ÚMČ Praha 12.
6. **Rozdílné vnímání potřeby změny** – sjednocení argumentace, viz bod 3.
7. **Obava z osobního neúspěchu či negativní zkušenosti („Už jsme to zažili.“)** – viz bod 3 a 6 – zdůvodnění potřebnosti projektu.



8. **Lidé nevidí ve změně smysl (zejména když jsou v organizaci už delší dobu a byli svědky už několika pokusů o zavedení změn) – dtto.**
9. **Jsou příliš zaneprázdnění a mají obavu, že změna přinese nové časové nároky** – kompetenční model pro běžné zaměstnance nepředstavuje žádné navýšení časových nároků. Je nutné se s kompetenčním modelem seznámit a dostat ho „pod kůži“. Je již na osobním přístupu každého zaměstnance, jak s kompetenčním modelem bude sám pracovat v rámci běžné pracovní náplně – tj. mít stále na vědomí, co se ode mě očekává.

## 2.9.4 Komunikační plán

Zavádění kompetenčního modelu (potažmo všech nových nástrojů) do struktury ÚMČ Praha 12, popř. jeho aktualizace bude pro zaměstnance určitá změna a jako k takové k ní budou přistupovat. Pro snazší zavádění kompetenčního modelu je nutné znát základní prvky chování zaměstnanců při změně a znát zásady úspěšné implementace změny.

### Komunikace změn na ÚMČ Praha 12:

Pro podporu integrace kompetenčního modelu do firemní kultury ÚMČ Praha 12 by bylo vhodné zamyslet se nad tématy:

- Vizualizace/pomůckami: zapracování kompetenčního modelu do grafiky ÚMČ Praha 12, zpracování vizuálních pomůcek (např. komunikační symboly, kartičky pro zaměstnance apod.).
- Komunikačními kanály: intranet, nástěnky.
- Způsoby získání zpětné vazby od zaměstnanců – platformy pro zvýšení porozumění obsahu kompetenčního modelu ve vztahu k „jejich“ práci.
- Metodami proškolení / seznámení zaměstnanců s kompetenčním modelem (kdo, kdy, jak seznámí pracovníky s kompetenčními modely) – garant implementace.
- Zaškolením vedoucích pracovníků pro práci s kompetenčním modelem.

## 3.3 UDRŽITELNOST NÁSTROJŮ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Úspěšnou implementací nově nastavených nástrojů pro řízení lidských zdrojů nastává v rámci projektového cyklu tzv. pilotní provoz. Během tohoto období by se měly tyto nástroje dostat „pod kůži“ všem zaměstnancům ÚMČ Praha 12 a měly by být „obecně známy“. Nově přijatí zaměstnanci by měli být již „obrazem“ nového systému – měli by být vybíráni na základě požadavků stanovených kompetenčním modelem, jejich adaptace by měla probíhat dle nastavených pravidel, systém hodnocení by měl být ten jediný, který na ÚMČ Praha 12 poznali. Pilotní provoz ukáže na případné nedostatky a vedoucí zaměstnanci ÚMČ Praha 12 společně s „garantem implementace“ (bude-li tato pozice ustanovena) by na tyto nedostatky měli pružně reagovat a navrhnout řešení<sup>1</sup>.

Udržitelnost systému spočívá především v tom, že:

- Implementace systému bude řádně dokončena (zavedení systému, důraz na osvojení systému ze strany vedoucích zaměstnanců, komunikace vůči zaměstnancům – opakovaně, stanovení akčního plánu implementace, resp. pilotního roku).

---

<sup>1</sup> Je možné využít konzultace s dodavatelem systému.



- Nastavená pravidla budou dodržována.
- Vedení ÚMČ Praha 12 bude pravidelně funkčnost tohoto systému ověřovat a popř. aktualizovat. Doporučený interval – 1x za rok (např. výjezdní zasedání vedení ÚMČ Praha 12).
- Pouze jeden garant systému. Vedoucí zaměstnanec, který garantuje úplnost, funkčnost a aktuálnost systému. Může se jednat o garanta implementace (viz kapitoly výše), v případě ÚMČ Praha 12 je vhodnou osobou pan tajemník popř. vedoucí Odboru lidských zdrojů a platů.



## 4 AKTUALIZACE POPISU PRACOVNÍCH NÁPLNÍ S OHLEDEM NA ZPRACOVANÝ KOMPETENČNÍ MODEL ÚMČ PRAHA 12

Aktualizace popisu pracovních náplní s ohledem na zpracovaný kompetenční model spočívá v doplnění jednotlivých kompetencí do profilové části popisu pracovního místa. Tato aktualizace by šla řešit i pouhým odkazem na zpracovaný kompetenční model, nicméně z hlediska „osvojení si“ práce s kompetencemi je vhodné tento fakt v pracovní náplni explicitně vyjmenovat.

Návrh na aktualizaci popisu pracovní náplně:

### Městská část Praha 12

#### Úřad městské části

Písková 830/25

143 00 Praha 4

### Popis pracovní činnosti (pracovní náplň)

Příjmení:	Jméno:	Titul:	Osobní číslo:
-----	-----	---	-----
<b>Odbor:</b>	-----		
<b>Oddělení:</b>	-----		
<b>Sjednaný druh práce:</b>	-----		
<b>Platová třída:</b>	---		
<b>Příklad prací dle Katalogu:</b> <i>(Katalog prací ve veřejných službách a správě – nařízení vlády č. 222/2010 Sb., v platném znění)</i>	----- ----- -----		
<b>Kompetence dle kompetenčního modelu ÚMČ Praha 12</b>	Průřezové kompetence: <ul style="list-style-type: none"><li>• Profesionalita a loajalita</li><li>• Odbornost a seberozvoj</li></ul> Sementové kompetence: <ul style="list-style-type: none"><li>• Spolehlivost</li><li>• Samostatnost</li><li>• Orientace na výkon</li></ul>		
<b>Organizační vztahy:</b>			
Nadřízenost:	----		
Podřízenost:	----		
Zastupuje:	----		
Je zastupován:	----		



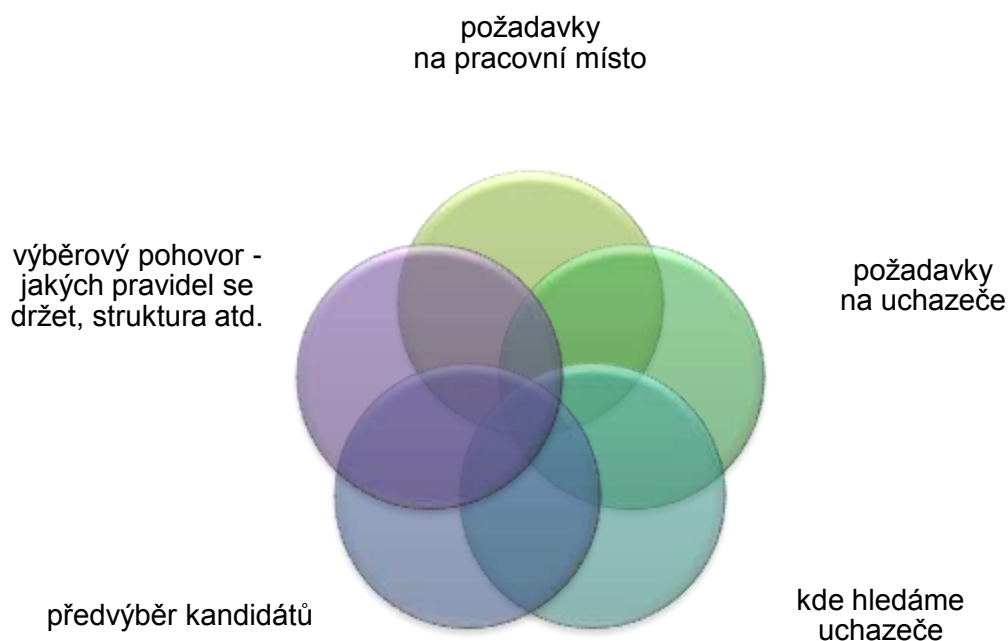


## 5 NASTAVENÍ SYSTÉMU NÁBORU A ADAPTACE NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ

### 5.1 NÁBOR – VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Nábor a výběr zaměstnanců slouží k tomu, aby úřad zabezpečil bezproblémové zajištění požadovaných personálních kapacit, a zajistil tak kvalitně svoje základní funkce.

Tato část obsahuje



#### 5.1.1 Postup výběru





## 5.1.2 Interní pomůcky, které má ÚMČ Praha 12 k dispozici

1. Formulář OLZP – popis pracovního místa.
2. Formulář oznámení o VŘ
3. Formulář výběrové komise pro VŘ
4. Formulář na zprávu výběrové komise o posouzení uchazečů přihlášených do výběrového řízení

## 5.1.3 Požadavky na pracovní místo

Při specifikaci požadavků na pracovní místo zohledňuje příslušný vedoucí zaměstnanec vždy alespoň následující vstupy:

- a) Organizační řád ÚMČ Praha 12,
- b) Zákon č. 262/2006 Sb. - Zákoník práce v platném znění
- c) příslušné paragrafy Zákona č. 312/2002 Sb. - Zákon o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů v platném znění, Katalog prací ve veřejných službách a správě (nařízení vlády č. 222/2010 Sb. v platném znění)
- d) další doplňující parametry v závislosti na úkolech a obsluhovaných agendách daného pracovního místa.)

### Ad a) Organizační řád ÚMČ Praha 12

Požadavky na pracovní místo jsou určeny především Organizačním řádem ÚMČ Praha 12. Organizační řád jasně definuje funkční obsah činnosti zaměstnance, tj. vykonávané práce. V souvislosti s tím jsou rovněž definovány požadavky a kritéria pro určené funkční místo, např. vzdělání, pracovní zaměření atd.

### Ad b) Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Upravuje převážnou část českého individuálního pracovního práva.

### Ad c) Zákon č. 312/2002 Sb. Zákon o úřednících územních samosprávných celků

Další specifické předpoklady (požadavky) pro uchazeče na pracovní pozici úředníka, vedoucího úředníka a vedoucího úřadu upřesňuje zákon č. 312/2002 Sb. v § 4 a 5.

#### §4 Předpoklady pro vznik pracovního poměru úředníka:

*(1) Úředníkem se může stát fyzická osoba, která je státním občanem České republiky, popřípadě fyzická osoba, která je cizím státním občanem a má v České republice trvalý pobyt,<sup>2</sup> dosáhla věku 18 let, je způsobilá k právním úkonům, je bezúhonná, ovládá jednacím jazyk<sup>3</sup> a splňuje další předpoklady pro výkon správních činností stanovené zvláštním právním předpisem.*

<sup>2</sup> § 65 a násl. zákona č. 326/1999 Sb., o pobytu cizinců na území České republiky a o změně některých zákonů, ve znění zákona č. 140/2001 Sb.

<sup>3</sup> Například § 3 odst. 1 zákona č. 337/1992 Sb., o správě daní a poplatků, ve znění zákona č. 255/1994 Sb.



(2) Za bezúhonnou se pro účely tohoto zákona nepovažuje fyzická osoba, která byla pravomocně odsouzena

a) pro trestný čin spáchaný úmyslně nebo

b) pro trestný čin spáchaný z nedbalosti za jednání související s výkonem veřejné správy, pokud se podle zákona na tuto osobu nehledí, jako by nebyla odsouzena.

(3) Pracovní smlouvu k výkonu činnosti úředníka lze uzavřít jen s fyzickou osobou, která splňuje předpoklady podle odstavce 1; pro jmenování vedoucího úřadu a jmenování vedoucího úředníka se vyžaduje též splnění dalších předpokladů stanovených zvláštním zákonem.<sup>4</sup>

### **§5 Předpoklady pro jmenování vedoucího úřadu**

(1) Vedoucím úřadu se může stát fyzická osoba, která splňuje předpoklady podle § 4 a má nejméně tříletou praxi

a) jako vedoucí zaměstnanec nebo

b) při výkonu správních činností v pracovním poměru k územnímu samosprávnému celku nebo při výkonu státní správy v pracovním nebo služebním poměru ke státu,

c) ve funkci člena zastupitelstva územního samosprávného celku dlouhodobě uvolněného pro výkon této funkce.

(2) Délka praxe podle odstavce 1 musí být splněna v průběhu 8 let bezprostředně předcházejících jmenování do funkce.

#### **Ad c) Katalog prací ve veřejných službách a správě**

Při specifikaci požadavků na pracovní pozici je třeba rovněž zohlednit Katalog prací ve veřejných službách a správě, dle nařízení vlády č. 222/2010 Sb. v platném znění.

#### **Ad d) Další doplňující parametry**

Dále je rovněž vhodné definovat doplňující parametry na uchazeče, kterého hledáme:

- vzdělání, případně certifikaci hledaného uchazeče (např. ZOS),
- odbornou praxi hledaného uchazeče,
- další požadované znalosti (např. IT, ŘP, jazykové)

Při definování požadavků je vedle požadavků vycházejících z popisu pracovního místa vhodné využít i kompetenční model, který definuje požadavky na osobnostní dovednosti zaměstnanců.

#### **5.1.4 Požadavky na uchazeče**

V souvislosti s definováním přesných požadavků na pracovní místo je nezbytné definovat i konkrétní osobnostní požadavky na uchazeče. Vedle kvalifikačních předpokladů stanovených zákonem jde v obecné rovině především o některé další podmínky stanovující určitou laťku na „osobní kvalitu“ uchazeče v rovině:

- jeho znalosti a zkušeností,
- jeho dovednosti,

---

<sup>4</sup> Zákon č. 451/1991 Sb., kterým se stanoví některé další předpoklady pro výkon některých funkcí ve státních orgánech a organizacích České a Slovenské Federativní Republiky, České republiky a Slovenské republiky, ve znění pozdějších předpisů.



- jeho postojů a přístupů,
- jeho osobnostní nastavení.

Pro tento účel je ideální využívat kompetenční model, který je souborem požadovaných dovedností a schopností určených v daných kritériích. ÚMČ Praha 12 má vytvořený kompetenční model pro vedoucí pracovníky (odborů i oddělení) i pracovníky na referentských pozicích, a to dle jednotlivých odborů.

### **5.1.5 Výběr způsobu zajištění kapacity pro výkon činností na konkrétním pracovním místě**

Definované požadavky na vlastní pracovní pozici a na „optimálního uchazeče umožňují vedoucímu zaměstnanci, který obsazuje pracovní místo, zvolit nejvhodnější způsob zajištění výkonu činností spojených s pracovním místem.

Zákoník práce umožňuje volit smluvní formu pracovního vztahu:

- a) pracovní poměr,
- b) dohodu o pracovní činnosti
- c) a dohodu o provedení práce.

#### **Pracovní poměr**

Nejčastějším a nejobvyklejším případem je zajištění potřebné kapacity formou pracovního poměru, uzavřeného se zaměstnancem. Tento nejobvyklejší způsob (uzavření pracovní smlouvy, respektive jmenování do funkce u vedoucích zaměstnanců) má svoje náležitosti, které je třeba respektovat.

Uzavření pracovní smlouvy (jmenování do funkce) se zaměstnancem na dané pracovní místo je možné, pouze pokud je dané pracovní místo zřízeno. O případném zřízení nového pracovního místa musí rozhodnout Rada města (dle zákona č. 128/2000 Sb.) na základě předložené důvodové zprávy a souvisejícího rozpočtového opatření.

Přechodně lze uzavřít pracovní poměr se zaměstnancem nad rámec počtu zřízených pracovních míst ÚMČ Praha 12 (pravomoc tajemníka úřadu dle Organizačního řádu ÚMČ Praha 12) na nahodilé a časově omezené práce na dobu maximálně 9 měsíců.

Tajemník úřadu rovněž disponuje pravomocí uzavírat pracovní smlouvu na veřejně prospěšné práce a dohody o pracovní činnosti a o provedení práce.

Pracovní poměr vzniká na základě pracovní smlouvy, která obsahuje minimálně:

- a) druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat,
- b) místo nebo místa výkonu práce, ve kterých má být práce vykonávána,
- c) den nástupu do práce.

#### **Dohody**

Dohoda o pracovní činnosti je vhodná v případech příležitostných prací a dohoda o provedení práce je vhodná v případech jednorázové potřeby výkonu určité činnosti.

Pro uzavřenou dohodu o pracovní činnosti nebo o provedení práce se nestanovuje pracovní místo.



Dohodu o pracovní činnosti nebo o provedení práce se zaměstnancem úřadu lze uzavřít pouze na výkon činností, které nejsou obsaženy v pracovní náplni daného zaměstnance (které zaměstnanec nevykonává v rámci svého pracovního zařazení).

Dohodu uzavírá tajemník úřadu na návrh příslušného vedoucího, který je doprovázen zdůvodněním potřeby uzavřít některou z uvedených dohod (zdůvodnění musí obsahovat údaje o osobě, se kterou je dohoda uzavírána, plánovaný rozsah činností včetně doby, na kterou se dohoda uzavírá a zodpovědnou osobu, která zadává a přebírá vykonávanou práci).

V současné době jsou oba typy dohod upraveny zákoníkem práce velmi okrajově.<sup>5</sup>

### **Převedení na jinou práci**

Ve zcela specifických případech a při splnění zákonných ustanovení (zákon č. 312/2002 Sb., zákoník práce) lze převést zaměstnance na jinou práci. Využití takového způsobu je třeba vždy konzultovat s personalistou nebo tajemníkem úřadu.

### **5.1.6 Hledání vhodného uchazeče**

Uchazeče je v případě ÚMČ Praha 12 možné hledat z vnějších i vnitřních zdrojů.

#### **Interní zdroje**

- Obsazení pracovní pozice stávajícím zaměstnancem úřadu.
  - Výhodou je znalost samotné osoby a posouzení, jak doposud pracovala. Dále snížení nároků na délku adaptace a znalost kolektivu.
  - Výhodou je rovněž znalost úřadu ze strany samotného kandidáta.
  - Tento způsob může být motivací pro další zaměstnance (jde-li o posun na vyšší pozici, tím zaměstnanci vidí, že úřad hledá v prvé řadě ve svých zdrojích).
  - Nevýhodou může být setrvání v určitých stereotypech, které si zaměstnanec osvojil, a do úřadu tak nevnáší nový přístup.

#### **Externí zdroje**

- Zveřejnění inzerátu (úřední deska, internetové stránky města, specializované portály jako Jobs.cz, Prace.cz atd., Úřad práce ČR.).
- Přímé oslovení potenciálního zaměstnance.
- Uchazeč se sám nabízí (oslovení úřadu se zájmem o práci).
- Doporučení uchazeče, např. stávajícím zaměstnancem atd.

Pozn.: Také v případech přímého oslovení potenciálního budoucího zaměstnance na místo úředníka či vedoucího zaměstnance, který je připraven přijmout pracovní nabídku, musí městský úřad dodržet zákonný postup s vyhlášením výběrového řízení.

### **5.1.7 Výběr vhodného uchazeče**

V souladu s platnou legislativou, konkrétně zákonem č. 312/2002 Sb., musí uzavření pracovní smlouvy s uchazečem na místo úředníka na dobu neurčitou nebo jmenování vedoucího úředníka předcházet vyhlášením výběrového řízení.

---

<sup>5</sup> § 75, 76 a 77 Zákona č. 312/2002 Sb., zákoník práce



V případech uzavírání pracovních smluv na dobu určitou (například záskok při dlouhodobé nepřítomnosti kmenového zaměstnance) není povinností organizace výběrové řízení vyhlašovat.

Obsah oznámení o vyhlášení výběrového řízení, osobu, která výběrové řízení vyhlašuje, lhůtu a místo zveřejnění oznámení definuje zákon č. 312/2002 Sb. v platném znění.

Tento zákon rovněž definuje povinné náležitosti přihlášky uchazeče a postup pro případ, kdy je třeba doplnit přihlášku uchazeče.

K písemné přihlášce s předepsanými náležitostmi uchazeči dále přikládají:

- životopis,
- výpis z evidence Rejstříku trestů,
- ověřená kopie dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání,
- a jako doplňující je možné požadovat:
  - motivační dopis;
  - osvědčení, certifikáty o absolvovaných kurzech a zkouškách.

#### **Poptávané pracovní místo se zveřejňuje prostřednictvím stanovených i doplňujících informačních kanálů:**

- povinně na Úřední desce ÚMČ Praha 12,
- dle konkrétní pozice na úřadu práce,
- dle konkrétní pozice v místním periodiku nebo prostřednictvím dalších komunikačních kanálů (internetové servery, regionální tisk, personální agentury),
- na internetových stránkách města,
- na internetových serverech určených k hledání zaměstnání.

#### **V případě podání inzerce by měla být dodržena základní struktura inzerátu a pravidla vycházející z principů oznámení výběrového řízení či veřejné výzvy:**

- kdo jsme – identifikace organizace,
- koho hledáme – specifikace obsazovaného pracovního místa,
- co očekáváme – konkrétní požadavky na uchazeče,
- co nabízíme – zázemí organizace apod.,
- jak je výběr organizován – popis organizace výběrového řízení, termíny a informace o případných psychotestech,<sup>6</sup>
- kontaktní údaje.

Po uplynutí lhůty stanovené zákonem č. 312/2002 Sb. předá osoba, která výběrové řízení organizuje, výběrové komisi.

#### **Obsazování „neúřednického“ pracovního místa**

V případech výběru uchazeče na „neúřednické“ pracovní místo (např. dělnické pozice, některé další podpůrné pracovní pozice) nemá ÚMČ Praha 12 povinnost řídit se zákonem č. 312/2002 Sb. a při výběru uchazeče se řídí obecnými ustanoveními Zákoníku práce.

---

<sup>6</sup> V případě volby psychotestu jako nástroje při výběru zaměstnance je třeba ho o tomto požadavku s předstihem informovat.



Přesto je vhodné i u těchto výběrů využít část postupů a nástrojů využívaných při výběru uchazečů

na místa úředníků či vedoucích zaměstnanců (stanovení požadavků na pracovní místo, na uchazeče, zveřejnění záměru obsadit volné pracovní místo pomocí vybraného informačního kanálu, provést výběrové pohovory za pomoci výběrové komise apod.).

### 5.1.8 První kolo výběru – posouzení přihlášek uchazečů

Formální posouzení přihlášek uchazečů představuje 1. kolo výběrového řízení. V rámci tohoto kola dochází k posouzení přihlášek jednotlivých uchazečů a souvisejících dokladů s ohledem na podmínky zadané v souvislosti s výběrovým řízením.

#### Výběrová komise

Formální náležitosti přihlášek uchazečů o pracovní místo úředníka nebo vedoucího zaměstnance posuzuje jako celek výběrová komise. Složení a fungování výběrové komise upravuje zákon č. 312/2002 Sb. v aktuálním platném znění.

Výběrová komise ÚMČ Praha 12 je tvořena tajemníkem úřadu – předsedou výběrové komise, příslušným vedoucím odborů a vybraným zaměstnancem městského úřadu; obvykle se jedná o odborného zaměstnance útvaru, ve kterém je obsazováno pracovní místo. Práce výběrové komise se může rovněž zúčastnit zástupce vedení samosprávy.

Při posuzování formální správnosti přihlášek uchazečů se hodnotí:

- úplnost přihlášky a dokladů,
- splnění požadavků dle §9 odst. 1.
  - *Výběrová komise posoudí, zda uchazeč předložil úplnou přihlášku a doklady podle § 6 odst. 4 a splňuje předpoklady podle § 4, popřípadě § 5, jde-li o uchazeče o jmenování vedoucího úředníka. Je-li to nutné k posouzení, zda uchazeči splňují požadavky stanovené v oznámení, výběrová komise pozve k jednání uchazeče, kteří předložili úplné přihlášky, včetně dokladů podle § 6 odst. 4 a splňují předpoklady podle § 4, popřípadě § 5, jde-li o uchazeče o jmenování vedoucího úředníka,*
- kvalita dokumentů (zasláno bez chyb, respektování požadavků, srozumitelnost textu apod.).

V otázce hodnocení vhodnosti životopisu kandidáta se doporučuje zaměřit na následující oblasti:

- základní a osobní údaje kandidáta;
- dosažené vzdělání;
- pracovní zkušenosti (řazeno sestupně);
- informace o ostatních dovednostech;
- jazyková vybavenost (vyžaduje-li to pozice);
- „zajímavá místa“ v životopisu;
- mezera v časové historii uchazeče;
- poslední uváděná pracovní pozice;
- pracovní pozice, která se svým obsahem a zaměřením nejvíce blíží požadované pozici ze strany úřadu;
- krátkodobé pracovní zkušenosti – proč a jaké byly důvody ukončení;
- zajímavosti, např. dlouhodobý pobyt v zahraničí (stáže), zajímavé hobby atd. – tyto údaje mohou poodhalit zajímavé rysy kandidáta.



Uchazeč nesmí být diskriminován podle pohlaví, věku, barvy pleti, náboženství, politických názorů apod.

Úřad má standardizovány interní formuláře, se kterými výběrová komise při výběrovém řízení pracuje:

- Formulář oznámení o výběrovém řízení
- Hodnotící tabulka pro výběrové řízení
- Formulář výběrové komise pro výběrové řízení
- Formulář Zpráva výběrové komise
- Hodnotící formulář výběrového řízení

Pokud je to k posouzení uchazečů nutné, pozve výběrová komise k ústnímu pohovoru uchazeče, kteří předložili úplné přihlášky a splňují požadavky stanovené v oznámení o výběrovém řízení.

### **5.1.9 Druhé kolo výběru – ústní pohovor**

Pokud je pro stanovení pořadí uchazečů výběrového řízení nutné posoudit, zda a nakolik uchazeči splňují požadavky stanovené v oznámení, přistupuje se ke 2. kolu výběrového řízení – ústním pohovorům.

To se doporučuje rovněž v případě, že je větší množství zájemců, kteří odpovídají definovaným požadavkům, a MÚ si tak může zaměstnance detailněji vybírat.

### **5.1.10 Výběrový pohovor – pravidla, struktura rozhovoru, otázky, vyhodnocení**

Výběrový pohovor před výběrovou komisí je součástí výběrového řízení vždy v případě obsazování pracovního místa úředníka nebo vedoucího zaměstnance.

U ostatních zaměstnanců je vhodné realizovat pohovor, nastane-li situace, kdy je třeba ověřit údaje uvedené v přihlášce osobním rozhovorem, když nejsou jednotná stanoviska na výběr vhodného uchazeče, nebo se rozhoduje mezi více kandidáty, kteří splňují potřebná kritéria.

### **5.1.11 Pravidla výběrového pohovoru**

1. Seznámení se s údaji o uchazeči z dokumentů, které zaslal.
2. Stanovení dostatečného času a volba vhodného prostředí.
3. Naplánování pořadí uchazečů a časový harmonogram.
4. Stanovení kritérií výběru a způsobu jejich vyhodnocování stejně pro všechny uchazeče.
5. Při stanovování výběrových kritérií vycházet z definovaného kompetenčního modelu ÚMČ Praha 12.
6. Nastavení jednotného přístupu členů výběrové komise v tom „koho hledáme“ – co má zaměstnanec splňovat, co má znát, jaké schopnosti a osobní vlastnosti jsou nezbytné pro výkon pracovní pozice, co budeme preferovat.,

### **Kritéria výběru**

Kritéria výběru se musí stanovit předem. Stanovuje je výběrová komise, případně personalista, a to ve spolupráci s budoucím nadřízeným (vedoucí odborů, tajemník úřadu).

Kritéria musí být zaměřena na zákonné a nezbytné předpoklady pro výkon pozice (vzdělání, praxe atd.).



Dále poté na znalostní a odbornostní charakteristiky (a rovněž na osobní charakteristiky dle požadovaných kritérií vycházející z kompetenčního modelu.

### Tvorba vhodných otázek

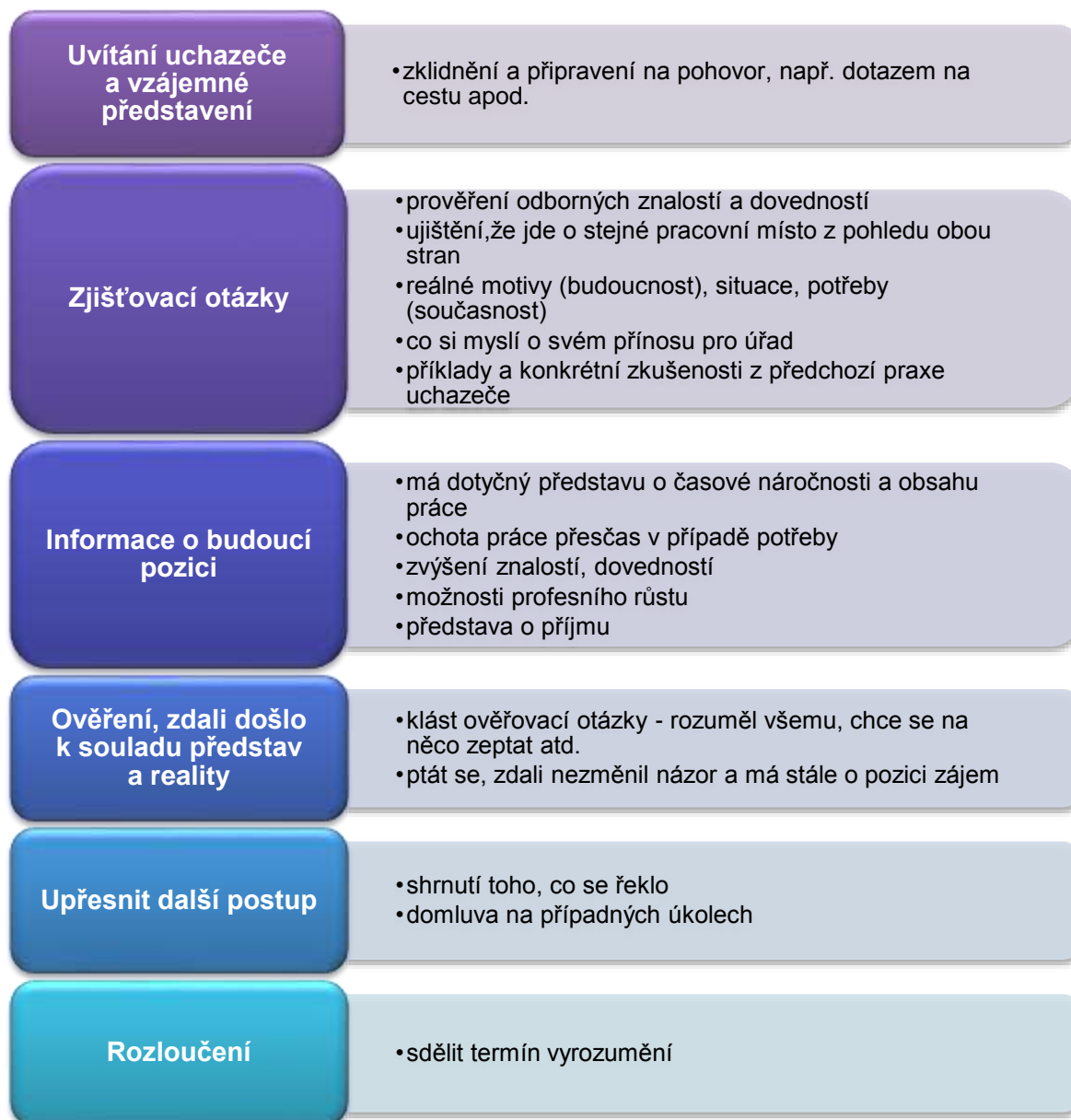
- Zaměřit se na kritické situace, se kterými přijde uchazeč do styku, bude-li přijat. Tímto budou identifikovány konkrétní projevy chování uchazeče na danou pozici.
  - Při popisu řešené situace se ukáže řada projevů (chování, přístupů atd.). Je třeba se proto dále zajímat o pocity, myšlenky, které provázely a ve finále vedly uchazeče k tomu, proč jednal tak, jak jednal.
- Při tvorbě otázek vycházet ze životopisu uchazeče. Z toho důvodu je v životopisu třeba detekovat zkušenosti, které mohou poskytnout parametry k měření kompetencí atd.
  - Př. posouzení kompetence vedení lidí – ze životopisu uchazeče se vyberou a přezkoumají údaje, které vypovídají o řízení nějakého útvaru/kolektivu, a je požádáno o uvedení konkrétních zkušeností, úspěchů, co bylo nejsložitější, na co klade uchazeč v této oblasti největší důraz.

### Zásady při přípravě otázek

- Otevřenost otázek.
- Směřovat otázky na podstatu dané záležitosti.
- Ptát se na otázky, které vycházejí ze zadání.
- Neptat se na otázky, které přímo nesouvisí s výkonem práce (tyto otázky jsou stanoveny § 316 odst. 4 zákona č. 262/2006 Sb.):
  - a) *těhotenství,*
  - b) *rodinné a majetkové poměry uchazeče,*
  - c) *sexuální orientaci uchazeče,*
  - d) *původ uchazeče,*
  - e) *členství v odborové organizaci,*
  - f) *členství v politických stranách nebo hnutích,*
  - g) *příslušnosti k církvi nebo náboženské společnosti,*
  - h) *trestněprávní bezúhonnosti;**to, s výjimkou písmen c), d), e), f) a g), neplatí, jestliže je pro to dán věcný důvod spočívající v povaze práce, která má být vykonávána, a je-li tento požadavek přiměřený, nebo v případech, kdy to stanoví tento zákon nebo zvláštní právní předpis. Tyto informace nesmí zaměstnavatel získávat ani prostřednictvím třetích osob.*

### Základní struktura výběrového pohovoru:

Pro vedení výběrového pohovoru se doporučuje následující struktura rozhovoru.



Při samotném pohovoru je dobré u uchazeče sledovat také nonverbální komunikaci (mimiku, oční kontakt, gesta rukou, postoj a držení těla, odstup, blízkost), a také hlasový projev, načasování odpovědi, formu sdělení.

Na základě potřeby může být ústní pohovor doplněn o písemný test, který osvědčí požadované odborné znalosti.

Je možné využít i další doplňující metody: dotazníky, testy, psychodiagnostiku. Při využití těchto metod je ovšem nezbytné počítat s časovou náročností (příprava, vyhodnocení). U psychodiagnostiky poté s profesionálním zajištěním externím subjektem (proto je tato varianta vhodná nanejvýše u vedoucích pracovníků).

### **Vyhodnocení výběrového pohovoru**

Pro dobrou orientaci výběrové komise a pro snadnější vzájemné posouzení uchazečů je vhodné zaznamenávat výstup z výběrových pohovorů jednotlivých uchazečů do strukturovaného formuláře pro výběrové řízení.



ÚMČ Praha 12 disponuje standardizovanou tabulkou hodnocení uchazečů, kterou mají členové výběrové komise k dispozici. Dále je uveden návrh hodnotícího formuláře pro výběrové řízení, ve kterém jsou zakomponovány dovednosti uchazeče dle kompetenčního modelu ÚMČ Praha 12.

Tabulka 4: Formulář hodnocení výběrového řízení

HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ					
Základní údaje k pohovoru					
Obsazovaná pozice		Datum pohovoru			
Jméno uchazeče		Jméno hodnotitele			
Návod k hodnocení					
Hodnocení pro všechny hodnocení oblasti		Škála 1–10 (1 nejhorší, 10 nejlepší), v případě, že nelze hodnotit nechává hodnotitel kolonku prázdnou			
Poznámky	Slouží ke slovní specifikaci hodnocení a jako případné zdůvodnění a doplnění škálového hodnocení				
Formální požadavky ÚMČ Praha 12					
Popis požadavku	Požadavek	Skutečnost	Splňuje ANO / NE	Poznámka	
Vzdělávání					
Započítatelná délka praxe					
Certifikáty, osvědčení					
Další požadavek – doplní se před VŘ					
Další požadavek – doplní se před VŘ					
Hodnocení znalostí a vystupování a kompetencí					
Sledované oblasti / kompetence	Popis projevů chování	Hodnocení 1. případová studie	Hodnocení 2. případová studie	Celkové hodnocení	Poznámky k hodnocení
Odborné znalosti					
Vystupování a dojem					



1.	Profesionalita a loajalita					
2.	Odbornost / seberozvoj					
3.	....					
4.	....					
5.	....					
6.	.....					
<b>SOUČET BODOVÁNÍ</b>						
<b>Doplňující otázky</b>						
<b>Znění otázky</b>				<b>Poznámky k odpovědi</b>		
.....						
.....						
.....						
<b>Celkové hodnocení</b>						
<b>Popis</b>			<b>Vyhovuje ANO / NE</b>	<b>Počet bodů</b>	<b>Poznámky</b>	
Splňuje uchazeč všechny formální požadavky						
Celkové bodování odbornosti						
Celkové bodování dojmu a vystupování						
Celkové bodování kompetencí						
<b>CELKOVÉ HODNOCENÍ</b>						
Podpis hodnotitele						

Vedle strukturovaných údajů zaznamenaných dle výběrového pohovoru ve formuláři pro výběrové řízení je vhodné zapojit do celkového vyhodnocení uchazeče:

- a) jeho celkové působení po dobu pohovoru,
- b) motivaci uchazeče pracovat na úřadu na dané pozici,
- c) postoje a osobnost uchazeče
- d) ověřené znalosti a dovednosti z předchozích zaměstnání.



Za klíčový pohled považujeme motivaci uchazeče pracovat na daném místě (předpoklad pro úspěšné zvládnutí činností spojených s pracovním místem) a osobnost a postoje uchazeče (předpoklad pro úspěšné zapojení se do pracovního kolektivu a navázání vztahů s kolegy).

### **5.1.12 Ukončení výběru**

Závěr celého výběrového procesu je v rozhodnutí se o přijetí/nepřijetí některého z kandidátů. Rozhodnutí o přijetí na místo úředníka se musí řídit podle části §9 zákona č. 312/2002 Sb.

#### **Doporučené pořadí uchazečů**

Na závěr výběrového řízení vyhotoví výběrová komise písemnou zprávu o posouzení uchazečů, která obsahuje, vedle složení výběrové komise a seznamu uchazečů ve výběru, doporučené pořadí z uchazečů, kteří předložili úplné přihlášky a splnili zákonné předpoklady a požadavky stanovené v oznámení. Písemnou zprávu podepisují všichni přítomní členové výběrové komise a předseda výběrové komise předá zprávu s podklady vztahujícími se k výběrovému řízení zákonem určené osobě. Součástí zprávy je i souhrnná hodnotící tabulka všech uchazečů viz kapitola vyhodnocení výběrového pohovoru.

Zpráva je doporučením pro tajemníka k uzavření pracovní smlouvy, popř. k předložení návrhu na jmenování vedoucího úředníka Radě města.

#### **Vítěz výběrového řízení**

O vítězi výběrového řízení rozhoduje následně v případech řadových zaměstnanců tajemník Úřadu, v případech jmenovaných vedoucích zaměstnanců na návrh tajemníka úřadu rada městské části a v případě vedoucího úřadu starosta městské části se souhlasem ředitele Magistrátu hl.m. Prahy.

Doporučení výběrové komise má podpůrný charakter; o konečném výběru rozhoduje osoba nebo orgán, který je ve věci kompetentní.

S rozhodnutím by měli být seznámeni všichni uchazeči, kteří byli účastni posledního kola výběrového řízení, a to v termínu, který jim byl přislíben, a na základě dodržení výše uvedených zákonných podmínek.

Neúspěšní kandidáti mohou být kontaktováni e-mailem, vybraný uchazeč by měl být informován ideálně telefonicky a měla by být ihned domluvena osobní schůzka pro naplánování dalšího postupu (uzavření pracovní smlouvy, nástup do zaměstnání, proces adaptace apod.).

V případě žádosti neúspěšného uchazeče je ÚMČ Praha 12 povinen nechat uchazeče na požádání nahlédnout do zprávy o posouzení uchazečů.



## 5.2 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

Adaptační proces je personální proces, který je zaměřený jednak na zcela nové zaměstnance, jednak na stávající zaměstnance, kteří přechází z jednoho pracovního místa na jiné pracovní místo v rámci organizace a může být zaměřený například i na zaměstnance vracející se do pracovního poměru po delší časové přestávce (např. mateřská dovolená). Všechny případy vyžadují formální náležitosti v podobě přípravy a uzavření pracovní smlouvy a jmenování do funkce či dohody o změně sjednaných podmínek.

Cílem adaptace je začlenit zaměstnance do struktury úřadu po pracovní i sociální stránce. Klíčové je pro celý proces adaptace správné nastavení postupů a rolí. Proběhne-li proces v pořádku, napomůže to rychlejšímu začlenění zaměstnance na jeho pozici, což má pozitivní dopad do fungování celého úřadu.

### 5.2.1 Interní pomůcky, které má městský ÚMČ Praha 12 k dispozici

1. Organizační řád
2. Pracovní řád
3. Plán vzdělávání zaměstnance

### 5.2.2 Určení rolí (jedna osoba může zastávat i více rolí v procesu)

- **Garant adaptace:** Jedná se o přímého nadřízeného nového zaměstnance, který zodpovídá za nastavení adaptačního plánu, kontrolu a jeho vyhodnocení.
- **Interní lektor:** Osoba, která seznámí nového zaměstnance s postupy a standardy úřadu.
- **Vedoucí příslušného odboru (případně pracovník s delegovanou pravomocí):** Poskytuje metodickou podporu všem, kteří absolvují adaptační proces. Zodpovídá za kontrolu průběhu adaptace a vyhodnocuje výstupy adaptačního procesu.
- **Nový zaměstnanec:** Osoba, která nastoupila nově na určenou pozici. Jejím cílem je v co nejkratší době dosáhnout požadovaných cílů.

### 5.2.3 Úspěšný průběh adaptace

Má-li být adaptace úspěšná, doporučuje se držet následujících postupů:

- správně a jasně nastavit adaptační plán včetně určení rolí v adaptaci;
- průběžně vyhodnocovat adaptační proces;
- adaptovanému věnovat čas i pozornost, cílem je, aby zapadl do kolektivu a vykonával kvalitně svoji práci;
- ukáže-li se, že je to nutné, tak aktualizovat adaptační plán.

### 5.2.4 Nástroje pro realizaci adaptace

#### 1. ADAPTAČNÍ PLÁN

Strukturovaná písemná pomůcka pro průběh i kontrolu adaptačního procesu



EFEKT:

**Zaměstnanec** ví, jak proběhne jeho adaptace (obsah, doba, posloupnost).

**Zaměstnavatel** nastaví optimální harmonogram a má průběžné informace o plnění.

## 2. NASTAVENÁ PRAVIDLA

Stanovená, pochopená, v praxi prosazovaná pravidla.

Příklad: interní předpisy a postupy, zvykové postupy, systém hodnocení, evidence nákladů, hlášení při nepřítomnosti...

EFEKT:

**Zaměstnanec** ví, jaké jsou mantinely, a ty jsou sdíleny v praxi. Co se stane, když...

**Zaměstnavatel** má nastaveny kontrolní mechanismy.

## 3. PRACOVNÍ ÚKOL

Jasně stanovený úkol (SMART).

EFEKT:

**Zaměstnanec** ví, co má dělat, proč a kdy má být hotovo.

**Zaměstnavatel** může vytvářet a určovat úkoly dle představ o pracovním začlenění pracovníka a může tak reagovat na případnou chybějící kvalifikaci zaměstnance.

## 4. PORADA V RÁMCI ODBORU / ODDĚLENÍ

Dobře připravená a vedená porada ze strany vedoucího s relevantním obsahem k práci podřízených, se závěry, následnými kroky a rozdělení odpovědností za ně.

EFEKT:

**Zaměstnanec** má pocit, že je práce koordinována, má potřebné informace pro práci a prostor k řešení problémů.

**Zaměstnavatel** má přehled o plnění úkolů a o kvalitě práce nového zaměstnance.

## 5. NASTAVENÍ ROLE A CÍLŮ NOVÉHO ZAMĚSTNANCE

Dobře pojmenovaná, pochopená a sdílená (stejně vnímaná) role pracovníka. Stejně tak jsou definována očekávání kladená na nového zaměstnance. Tato očekávání mohou být vyjádřena jak definovanými cíli (písemně stanovené cíle včetně konkrétních číselných parametrů), tak i verbálními projevy ve smyslu „očekávám od Tebe to a to“.

EFEKT:

**Zaměstnanec** ví, co se po něm chce.

**Zaměstnavatel** má k dispozici nástroj pro ověření efektivity adaptace a výkonu nového pracovníka.

## 6. PROVOZNÍ (operativní) ZPĚTNÁ VAZBA

Zpětná vazba mezi adaptovaným zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným. Ve zpětné vazbě je nabízena pomoc a řešení, je-li to nutné.

EFEKT:

**Zaměstnanec** ví, co má dělat, co dělá dobře a v čem se má zlepšit.

**Zaměstnavatel** má neustálou kontrolu nad výkonem nového zaměstnance.

Jsou nastaveny kontrolní mechanismy (body) postupu adaptace a navržen postup řešení případných problémů.

## 7. ROZHOVORY

Průběžné vyhodnocení plnění cílů a stanovení plánu, cílů do budoucnosti.

EFEKT:

**Zaměstnanec** vnímá zájem ze strany vedoucího a ví, na co se má zaměřit,



ví, jak ho vedoucí oceňuje, na čem má pracovat.

**Zaměstnavatel** má zpětnou vazbu ze strany nového zaměstnance.

Krátké, operativní rozhovory – týdně nebo 1 x za 14 dnů s cílem průběžně kontrolovat záznamy v Aktivitách (plnění úkolů a termínů).

Měsíční hodnocení – vždy za účasti vedoucího odboru, garanta adaptace, nováčka s cílem zhodnocení a zkontrolování měsíčních výsledků a stanovení dalšího postupu, úkolů a rozvoje na následující měsíc a používáme záznam z hodnotícího rozhovoru.

Závěrečné hodnocení – vždy za účasti vedoucího, garanta adaptace, nováčka, personalisty, případně tajemníka

- pomůcka: Zrcadlo – plán osobního rozvoje

## 5.2.5 Fáze adaptace

### 1. Začátek adaptace:

- Zaměstnanec by měl na úplném začátku obdržet harmonogram adaptace, který obsahuje:
  - seznámení s garantem adaptace,
  - strukturu a hlavní činnosti odboru, do kterého nastupuje,
  - cíle a plány odboru,
  - popis pracovní činnosti zaměstnance,
  - seznámení se s příslušnou legislativou a interními předpisy,
  - představení kolegů,
  - stanovení schůzek po dobu adaptace (průběžné vyhodnocování) a určení schůzek pro vyhodnocování adaptačního procesu
  - první den by měl nový zaměstnanec podstoupit školení BOZP a PO.

### 2. Průběh

- Pro zaměstnance úředníka musí proběhnout vstupní vzdělávání, a to do 3 měsíců od jeho nástupu (povinnost dle zákona č. 312/2002 Sb.).<sup>7</sup>
- V průběhu adaptace by měl nový zaměstnanec společně s garantem, přímým nadřízeným a interním lektorem posilovat a rozvíjet svoji odbornost, rovněž by měl být seznámen s činností úřadu a proniknout do ní.
- Zaměstnanec by měl během adaptace vykonávat běžné činnosti, které souvisí s jeho agendou, a to za podpory přímého nadřízeného nebo určeného kolegy.
- Dochází k průběžné komunikaci zainteresovaných osob s novým zaměstnancem, je mu poskytována zpětná vazba, provádí se průběžné hodnocení, jak se adaptace daří (nástroje pro realizaci adaptace).

---

<sup>7</sup> Podle § 19 odst. 4 zákona č. 312/2002 Sb. je však tato povinnost nevztahuje na úředníka, který má zvláštní odbornou způsobilost.



### 3. Vyhodnocení

- Závěr adaptačního procesu (nejčastěji koresponduje s koncem zkušební doby) souvisí se zhodnocením celé adaptace.
- Smyslem je posoudit a vyhodnotit, zda byla naplněna očekávání a představy z obou stran.
- Vyhodnocení se provádí zpravidla cca 3 týdny před koncem zkušební doby, aby měl nový zaměstnanec čas na napravení případných nedostatků z adaptace.
- Adaptace může mít 3 druhy závěrů, které je nezbytné nováčkovi sdělit a vysvětlit:
  - a) Adaptace proběhla v pořádku bez závažnějších problémů. Nový zaměstnanec plynule přejde z procesu adaptace do procesu rozvoje (jako standardní zaměstnanec).
  - b) Adaptace proběhla s vážnějšími výhradami. Zaměstnanec nezvládá plnit některé základní věci, úkoly nebo je velmi slabý v klíčových kompetencích. Zaměstnanci je potřeba výhrady sdělit a společně s ním nalézt řešení k nápravě a stanovit termíny, kdy dojde k opětovnému zhodnocení, zda došlo k posunu.
  - c) Zaměstnanec nezvládl adaptační proces natolik závažně, že zaměstnavatel zruší pracovní poměr ve zkušební době.

#### 5.2.6 Vyhodnocení adaptace (nastavení očekávání)

Velice důležité je správně sdělit podřízenému očekávání nadřízeného.

### VAK model:

- výsledky
- aktivity
- kompetence



Tabulka 5: VAK model

<b>1. Zahájím rozhovor</b> a) přivítání, nabídka nápoje, poděkování za to, že si udělal čas apod. b) představím hlavní body rozhovoru, jak budeme postupovat	<b>Já (vedoucí zaměstnanec)</b>
<b>2. Sdělím téma: nastavení naší spolupráce</b> a) zhodnocení současného stavu b) společná definice cíle pro následující období (např. do konce roku) c) dohoda o postupu, jak cíl naplnit	
<b>3. Tvoje stanovisko</b> a) tvoje spokojenost s tvým dosavadním příjmem, resp. výkonem b) tvůj cíl – osobní příjem nebo zlepšení nějaké oblasti c) osobní rozvoj – doplnit si kvalifikaci apod.	<b>Nový zaměstnanec</b>
<b>4. Sdělím svůj názor, kde se shodujeme, kde to vidím jinak</b> a) výsledky b) aktivity	<b>Já</b>



c) kompetence (znalosti, dovednosti)	
<b>5. Diskuse s cílem shodnout se na cíli a na dalších krocích:</b> Společná definice cíle pro následující období (následující měsíc) dohoda o postupu, jak cíl naplnit – co kdo udělá.	<b>My</b>

 **Pomocné otázky k rozhovoru**

- *Aby zaměstnanec dosáhl požadovaného výkonu, má na to dostatečné kompetence a znalosti (zná poskytovanou službu, obsah práce, zná kompetence, ...)?*
- *Stačí to?*
- *Má dostatek aktivit?*
- *Jak jsou rozděleny činnosti úřad vs. terén?*
- *Jak moc může být samostatný?*
- *Co by se ještě dalo vylepšit na náplni poskytování služby?*
- *Jaké opatření bych měl provést, aby byla adaptace úspěšná?*



## PŘÍKLAD ADAPTAČNÍHO PLÁNU 1

	<b>ADAPTAČNÍ PLÁN</b>	
--	-----------------------	--

### Základní údaje

Jméno a příjmení zaměstnance	
Pracovní pozice	
Odbor	
Vedoucí zaměstnanec	
Garant adaptace	
Adaptace od – do	Od: Klikněte sem a zadejte datum. Do: Klikněte sem a zadejte datum.

### Body adaptace

Základní aktivity	Odpovídá	Průběžné termíny	Splněno (zaškrtněte)
Ověření úplnosti nástupní dokumentace (pracovní smlouva, platový výměr)	Tajemník, mzdová účetní		<input type="checkbox"/>
Úvodní seznámení s úřadem a jeho strategií, záměry	Vedoucí zaměstnanec		<input type="checkbox"/>
Seznámení s organizační strukturou města ÚMČ Praha 12	Vedoucí zaměstnanec		<input type="checkbox"/>
Seznámení s Vnitřními předpisy zaměstnavatele (seznámení zaměstnanec stvrdí podpisem)	Vedoucí odboru		<input type="checkbox"/>
Vstupní školení BOZP a PO	Vedoucí odboru		<input type="checkbox"/>
Seznámení s chodem úřadu, odboru, seznámení s pracovištěm	Vedoucí zaměstnanec		<input type="checkbox"/>
Seznámení s popisem pracovního místa a konkrétní pracovní náplní	Vedoucí zaměstnanec		<input type="checkbox"/>
Zaškolení do IT nástrojů	IT pracovník (na základě požadavků vedoucího zaměstnance po		<input type="checkbox"/>



	odsouhlasení tajemníkem)		
--	-----------------------------	--	--

Činnost	Zajišťuje	Průběžné termíny	Splněno (zaškrtněte)
Seznámení se zaměstnanci města	Vedoucí zaměstnanec		<input type="checkbox"/>
Předání kanceláře včetně klíčů, razítka, čip pro docházku a případně ochranné pracovní pomůcky (jsou-li nutné)	Odbor vnitřních věcí		<input type="checkbox"/>
Předání výpočetní techniky, přístupových údajů do Informačních systémů, a přístupového kódu EZS (Elektronický zabezpečovací systém)	IT pracovník		<input type="checkbox"/>
Předání agendy	Vedoucí zaměstnanec		<input type="checkbox"/>
Zavedení do docházkového systému ÚMČ Praha 12	IT pracovník		<input type="checkbox"/>

### Cíle adaptace

Cíl adaptace	Termín	Zhodnocení	Poznámka

### Zhodnocení adaptace

neúspěšně	s výhradami	uspokojivě	velmi dobře
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Datum:

Podpis vedoucího zaměstnance:

Datum:

Podpis tajemníka:

Datum:

Podpis zaměstnance:



## PŘÍKLAD ADAPTAČNÍHO PLÁNU 2

	<b>ADAPTAČNÍ PLÁN</b>	
--	-----------------------	--

### Základní údaje

Jméno a příjmení zaměstnance	
Pracovní pozice	
Vedoucí zaměstnance	
Garant adaptace	
Adaptace od – do	Od: Klikněte sem a zadejte datum. Do: Klikněte sem a zadejte datum.

### Body adaptace

Základní aktivity	Odpovídá	Průběžné termíny	Splněno (zaškrtněte)
Úvodní seznámení s úřadem a jeho strategií, záměry	Vedoucí zaměstnanec		<input type="checkbox"/>
Směrnice úřadu	Vedoucí odboru		<input type="checkbox"/>
Vstupní školení BOZP a PO	Vedoucí odboru		<input type="checkbox"/>
Seznámení s popisem pracovního místa a konkrétní pracovní náplní	Vedoucí zaměstnanec		<input type="checkbox"/>
Seznámení s chodem úřadu, pracovištěm	Vedoucí zaměstnanec Garant adaptace		<input type="checkbox"/>

Činnost	Zajišťuje	Průběžné termíny	Splněno (zaškrtněte)
			<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>



			<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>

### Cíle adaptace

Cíl adaptace	Zhodnocení	Poznámka

### Zhodnocení adaptace

neúspěšně	s výhradami	uspokojivě	velmi dobře
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Datum:**

**Podpis vedoucího zaměstnance:**

**Datum:**

**Podpis tajemníka:**

**Datum:**

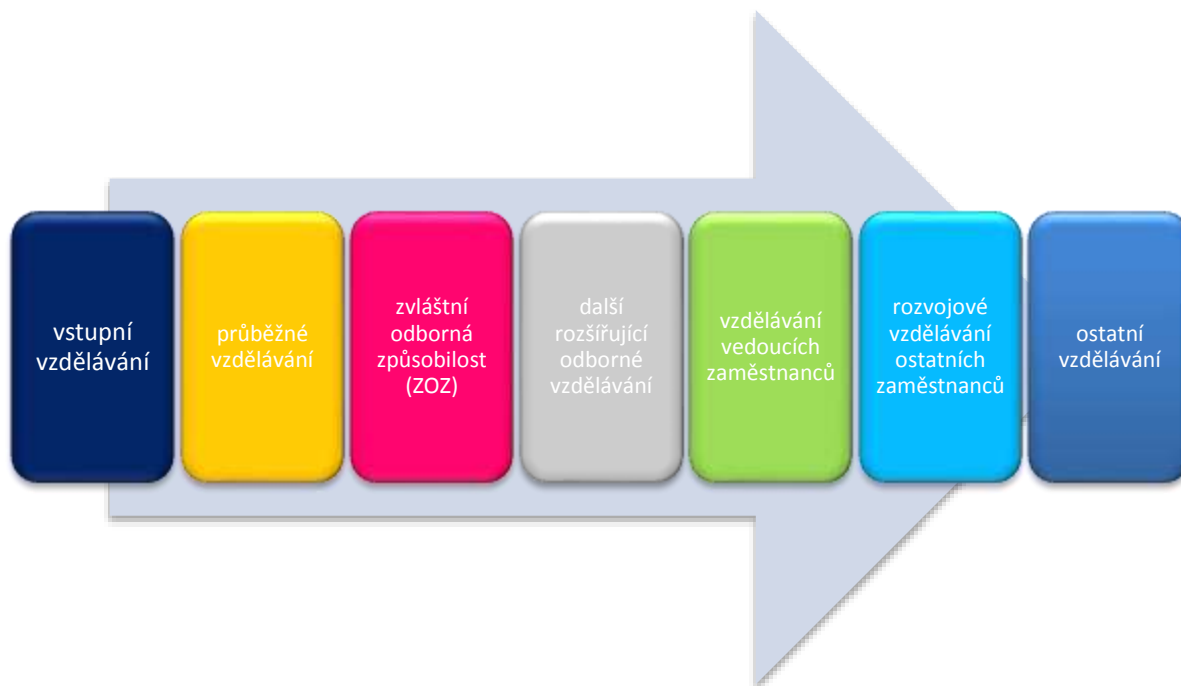
**Podpis zaměstnance:**



## 6 REVIZE SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ, VČETNĚ PLÁNŮ VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKA

Cílem vzdělávání zaměstnanců ÚMČ je rozvoj a podpora zvyšování kvalifikace úředníků, respektive jejich odbornosti. Důležitou úlohou vzdělávání je i motivace.

Vzdělávání zaměstnanců je realizováno podle zákona č. 312/2002 Sb. Na základě tohoto zákona lze vzdělávání rozdělit na několik druhů:



Poznámka: Vedle zákona č. 312/2002 Sb. se vzdělávání řídí i zákon č. 262/2006, nebo dalšími speciálními právními normami.

### Vzdělávání lze rozdělit na:

- tzv. měkké vzdělávání (soft skills): do tohoto typu vzdělávání patří zejména dovednosti v oblasti chování, sociální dovednosti. Např. komunikační, řídicí dovednosti, prezentační dovednosti atd.
- tzv. tvrdé vzdělávání (hard skills): školení odborných znalostí, např. vzdělávání v oblasti legislativy, technicko-profesní školení.

### Ke vzdělání jsou využívány metody pasivního i aktivního vzdělávání:

- prezenční,
- e-learning,
- workshop,
- učící se organizace,
- teambuilding.

### Vzdělávané skupiny:

- vedoucí zaměstnanci,
- referenti.



**Na ÚMČ Praha 12 platí, že pro výše** popsané skupiny mohou být v určitých ohledech jiné potřeby na vzdělávání. Je tedy nezbytně nutné na toto při přípravě vzdělávacích plánů myslet (viz provedená analýza vzdělávacích potřeb).

## Proces vzdělávání ÚMČ Praha 12

### Identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců

- V této oblasti je vhodné vycházet z následujících zdrojů: požadavky na pracovní pozici, požadavky na odbornost, kompetenční model, zákonné požadavky, znalosti zaměstnance.

### Plán konkrétních vzdělávacích aktivit

- Identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnance a sladění s jeho prioritami rozvoje na další období.
- Příklady priorit: proškolení v novém zákoně, novém systému atd.

### Individuální a celkový plán vzdělávání

- Individuální plán: Zodpovědná osoba sestaví plán pro každého zaměstnance (v návaznosti na zákon č. 312/2006 Sb.). Jeho obsahem musí být - harmonogram prohlubování kvalifikace v rozsahu nejméně 18 pracovních dní po dobu následujících 3 let. Povinnost vytvořit tento plán je navíc do 1 roku od vzniku pracovního poměru.
- Celkový plán: Souhrn individuálních plánů. Celkový plán má obsahovat: definice oblastí vzdělávání pro sledované období, stanovení počtu a kategorií pracovníků, metody a prostředky vzdělávání, časový harmonogram.

### Realizace vzdělávání

- Realizace může být zajištěna: interně (interní lektor), vzdělávacími akreditovanými institucemi pro úředníky, otevřenými kurzy, samostudiem atd.

### Vyhodnocení výsledků vzdělávání

- Slouží pro vyhodnocení na další období, kdy jeho prostřednictvím získáváme informace o vzdělávání.

## Pravidla dobré správy finančních prostředků na vzdělávání

- Průběžně sledování nabídky školicích akcí/kurzů.
- Zájem o své znalosti a jejich rozvoj musí projevovat především zaměstnanec sám.
- Posoudit účelnost daného školení musí především přímý nadřízený.
- Dodržení postupu schvalování na úřadu a reálné účasti na školení je na zaměstnanci, kterému bylo školení schváleno
- Využití získané znalosti a jejich sdílení je především na vedoucím, ale i na samotném zaměstnanci.
- Každé absolvované školení je třeba důsledně evidovat.



## 6.1 INDIVIDUÁLNÍ PLÁNY VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE

Individuální plán osobního rozvoje a vzdělávání zaměstnance ÚMČ Praha 12:

- představuje základní plánovací nástroj vzdělávání a rozvoje zaměstnance;
- sestavuje se na období 3 roky s možností aktualizace jednotlivých roků spadajících do tříletého období;
- do individuálního plánu zaměstnance vstupují povinné vzdělávací aktivity plynoucí z rámcového schématu vzdělávacích aktivit příslušného odboru, ve kterém je zaměstnanec zařazen, a vzdělávací aktivity dohodnuté zaměstnancem a zaměstnavatelem (přímým nadřízeným) dle individuální potřeby zaměstnance;
- plán je sestavován pro každého zaměstnance ÚMČ Praha 12 v elektronické podobě v následující struktuře:
  - povinná zákonná školení (vstupní, ZoZ, vzdělávání vedoucích úředníků, průběžné vzdělávání),
  - povinná plošně stanovená školení dle rozhodnutí vedení ÚMČ Praha 12 (další odborné vzdělávání),
  - odborná školení (útvarová odborná školení a individuálně naplánovaná odborná školení),
  - školení měkkých dovedností zaměřená na kompetentnost zaměstnance,
- vyhodnocení individuálního plánu zaměstnance se odehrává každoročně v rámci hodnocení rozvoje zaměstnance.

### 6.1.1 Evidence uskutečněných vzdělávacích aktivit zaměstnance ÚMČ Praha 12

- evidence je vedena Odborem lidských zdrojů a platů pro každého zaměstnance ÚMČ Praha 12
- evidence je vedena zvlášť pro každý kalendářní rok,
- do evidence vstupují všechny realizované vzdělávací aktivity z naplánovaných aktivit a všechny ad hoc realizované vzdělávací aktivity v daném kalendářním roce,
- přehled uskutečněných vzdělávacích aktivit v kalendářním roce představuje vstup do hodnocení zaměstnance pro hodnocení rozvoje zaměstnance.

### 6.1.2 Rámcové schéma vzdělávacích a rozvojových aktivit v jednotlivých odborech ÚMČ Praha 12

Rámcové schéma vzdělávacích a rozvojových aktivit představuje nástroj systémového, plošného řízení vzdělávání na ÚMČ Praha 12.

Rámcové schéma vzdělávacích a rozvojových aktivit je členěno dle jednotlivých ÚMČ Praha 12 a obsahuje následující okruhy vzdělávání:

- povinná zákonná školení,
- plošně stanovená školení dle rozhodnutí vedení ÚMČ Praha 12 pro všechny zaměstnance ÚMČ Praha 12 či pro zaměstnance některých útvarů ÚMČ Praha 12 (v rámci vstupního vzdělávání nebo průběžného vzdělávání),



- útvary odborné vzdělávací aktivity zařazené dle požadavku a z rozhodnutí příslušného vedoucího zaměstnance daného odboru (v rámci vstupního vzdělávání nebo průběžného vzdělávání),
- IT školení zaměřená na software využívaný ÚMČ Praha 12 a na všeobecně potřebné PC dovednosti (v rámci vstupního vzdělávání nebo průběžného vzdělávání),
- úvodní školení nových zaměstnanců v rámci jejich adaptace (včetně případného složení zkoušky odborné způsobilosti).

Rámcové schéma vzdělávacích a rozvojových aktivit jednotlivých útvarů představuje každoročně se opakující schéma.

Zařazené vzdělávací aktivity do rámcového schématu jednotlivých odborů představují vstup do individuálního plánu vzdělávání a rozvoje zaměstnance tohoto odboru – vstup v podobě povinných vzdělávacích aktivit tohoto zaměstnance v daném kalendářním roce.

Navržená struktura šablony individuálního vzdělávacího plánu je uvedena na konci kapitoly.

### 3.3.4 Pravidla hodnocení vzdělávacích akcí

Posouzení kvality a validity vzdělávacích institucí či akcí lze realizovat prostřednictvím standardní sady parametrů. Kritéria pro hodnocení vzdělávací instituce a konkrétní akce (hodnocení dodavatele v kombinaci s konkrétním školením) jsou:

Za oblast dodavatele:

- kvalita školicích prostor (sleduje se vybavenost školicího prostoru, světelnost školicího prostoru – denní světlo, popřípadě kvalita osvětlení, dostatečná velikost prostoru a prostor pro trávení přestávek),
- poskytovaná podpora účastníkům školení ze strany dodavatele (např. zajištění pitného režimu pro účastníky, drobné občerstvení poskytované v rámci ceny školení, poskytované školicí materiály, dostupnost prezentací v elektronické podobě),
- zákaznická orientace dodavatele (celkový komfort, atmosféra školení).

Za oblast lektora:

- srozumitelnost přednesu školeného tématu (výklad, logika přednášeného tématu),
- odborná úroveň lektora (znalost detailu, reakce na otázku),
- schopnost lektora zaujmout (dynamika, techniky použité při vedení školení).

Za oblast obsahu školení:

- míra odborného detailu školení,
- praktičnost obsahu pro činnosti ÚMČ Praha 12, pro činnost účastníka školení.

Hodnocení provádí účastníci školení na formuláři poskytnutém Odborem lidských zdrojů a platů v elektronické podobě na škále od 1 do 5 (školní hodnocení, jednička je nejlepší známka). Formulář je zasílán účastníkovi školení po absolvování školení e-mailem s přímým odkazem na formulář.

Hodnocení dodavatele v kombinaci s konkrétní akcí je představováno průměrem získaných známek z hodnocení školení.



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

Celkové hodnocení dodavatele je představováno průměrem všech získaných hodnocení tohoto dodavatele. Hodnocení eviduje Odbor lidských zdrojů a platů a výsledné známky dodavatelů mohou být prezentovány jednak na vyžádání, popř. na intranetu ÚMČ Praha 12.





Tabulka 7: Návrh individuálního plánu vzdělávání:

<b>Plán vzdělávání úředníka ÚMČ Praha 12</b> (podle § 17 zákona č. 312/2002 Sb.)	
<b>Období</b>	dd.mm.rrrr – dd.mm.rrrr

<b>Identifikace pracovníka</b>	
Příjmení a jméno, titul:	
Název pracovního (funkčního) místa:	
Odbor (oddělení):	
Charakter práce (správní činnosti):	
Dosažené vzdělání	

### Plán vzdělávání

<b>Typ vzdělávání</b>	<b>Plánované vzdělávání</b>	<b>Vyhodnocení/komentář</b>
Vstupní vzdělávání	Dle § 19 zákona č. 312/2002 Sb	Splněno, nerelevantní

Vzdělávání vedoucích úředníků	Dle § 27 zákona č. 312/2002 Sb	Splněno, nerelevantní
-------------------------------	--------------------------------	-----------------------

Zvláštní odborná způsobilost dle § 21 zákona č. 312/2002 Sb.	<i>název</i>	Splněno, nerelevantní
	<i>název</i>	Splněno, nerelevantní
	<i>název</i>	Splněno, nerelevantní

Průběžné vzdělávání dle § 20 zákona č. 312/2002 Sb.	<i>Další odborné kurzy – název</i>	Splněno/nesplněno
	<i>Další odborné kurzy – název</i>	Splněno/nesplněno



	<i>Další odborné kurzy – název</i>	Splněno/nesplněno
	<i>Další odborné kurzy – název</i>	Splněno/nesplněno
	<i>Další odborné kurzy – název</i>	Splněno/nesplněno
	<i>Další odborné kurzy – název</i>	Splněno/nesplněno
	<i>Školení měkkých dovedností – název</i>	Splněno/nesplněno

Plán vzdělávání sestavil:	<i>Jméno a příjmení, funkce</i>	<i>podpis</i>
Plán vzdělávání schválil:	<i>Jméno a příjmení, funkce</i>	<i>podpis</i>
Plán vzdělávání převzal:	<i>Jméno a příjmení, funkce</i>	<i>podpis</i>



## 7 NASTAVENÍ SYSTÉMU HODNOCENÍ A MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

### 7.1 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ (BILANČNÍ ZPĚTNÁ VAZBA)

Poskytování zpětné vazby podřízenému zaměstnanci představuje jednu ze zásadních každodenních řídicích činností všech vedoucích zaměstnanců.

Zpětná vazba představuje klíčový nástroj pro usměrňování a zlepšování výkonu podřízených, jak v operativní úrovni, tak v dlouhodobém časovém horizontu.

Na operativní úrovni se zpětná vazba odehrává především v podobě ústní pochvaly, rady či doporučení podřízenému zaměstnanci anebo ústního pokárání.

V dlouhodobějším časovém horizontu (například jeden rok) má zpětná vazba obvykle podobu systémového a standardizovaného nástroje – systému bilančního hodnocení všech zaměstnanců organizace a řídí se předem stanovenými pravidly.

#### 7.1.1 Účel systému hodnocení

Systém hodnocení v ÚMČ Praha 12 je hodnotící nástroj na usměrnění výkonu hodnoceného zaměstnance s prvky zaměřenými na rozvoj zaměstnance.

Primárním cílem systému hodnocení zaměstnanců je zhodnocení výkonu zaměstnance dle jeho pracovní náplně a zhodnocení úrovně stanovených kompetencí.

Dalším cílem je posouzení rozvojových aktivit podřízeného zaměstnance za uplynulé období a následně určení rozvojových aktivit pro budoucí období.

Posledním cílem je vyhodnotit stanovené individuální osobní či rozvojové úkoly a získat tak informaci pro případnou úpravu osobního ohodnocení zaměstnance.

#### 7.1.2 Systém hodnocení jako manažerský nástroj

Systém hodnocení je koncipován jako zásadní nástroj nadřízeného zaměstnance (hodnotitele) při práci se svými podřízenými.

Kombinace stanovení a plnění osobních výkonových či rozvojových úkolů a kompetencí (dovedností), které podporují optimální výkon a přístup zaměstnance, s možností provázání do finanční motivace dělá ze systému hodnocení účinný nástroj řízení výkonu a motivace.

- Prostřednictvím hodnocení úkolů a kompetencí vedoucí zaměstnanec ovlivňuje dosahování výkonu dvěma způsoby; jednak **dělání správných věcí** (stanovené individuální výkonové nebo rozvojové úkoly)
- a jednak dělání věcí **správným a požadovaným způsobem** (určené klíčové dovednosti tzv. kompetence, pomocí nichž dosahuje zaměstnanec optimálních pracovních výsledků)

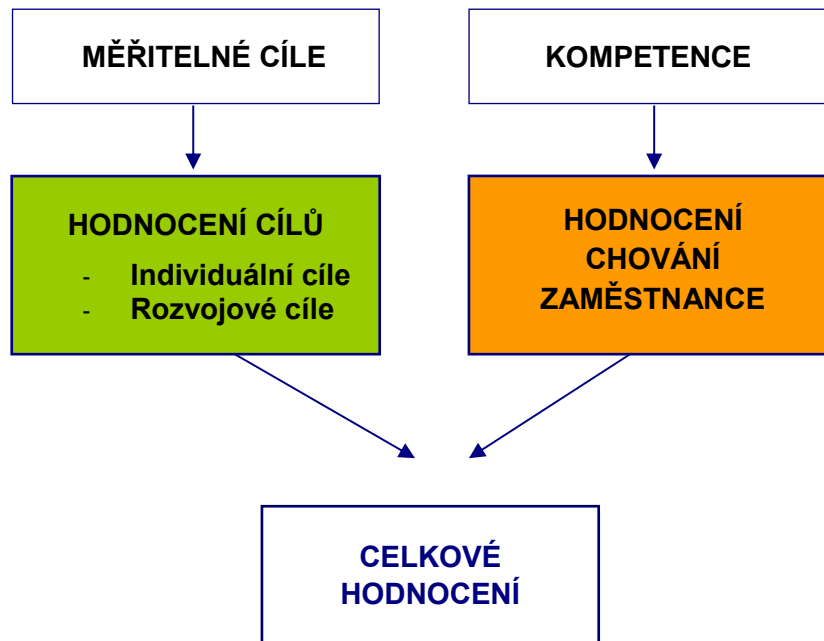
#### 7.1.3 Základní princip hodnocení

Základem systému hodnocení je skutečnost, že každý zaměstnanec firmy přispívá ke správnému chodu svého oddělení dvěma způsoby:

- **Dosahuje svých individuálních výkonových nebo rozvojových cílů**
- **Rozvíjí své kompetence** (soubor znalostí, dovedností a chování)



Při hodnocení zaměstnance je tedy žádoucí nejen plnění individuální výkonových nebo rozvojových úkolů, ale rovněž způsob a přístup, jakým zaměstnanec těchto úkolů dosáhl.



#### 7.1.4 Role zúčastněných v hodnocení

Dosahování cílů a rozvoj zaměstnanců je odpovědnost obou stran, které se na plnění cílů podílí. Odpovědnost znamená:

**Hodnotitel** (obvykle přímý nadřízený zaměstnanec, pokud není stanoveno jinak):

- Vysvětluje cíle vyššího řádu, stanovuje a komunikuje cíle pro zaměstnance.
- Rozvíjí a podporuje zaměstnance tak, aby lépe dosahoval svých cílů.
- Provádí pravidelně hodnocení zaměstnance a sděluje očekávání na další období (cíle, rozvojové potřeby); vysvětluje hodnocení výkonových či rozvojových cílů a kompetencí svému podřízenému.

**Hodnocený** (zaměstnanec):

- Podílí se na stanovení cílů tak, aby jim dobře rozuměl.
- Aktivně vykonává činnosti, které vedou k dosažení cíle, osobnímu rozvoji.
- Sleduje, mapuje si plnění cílů, připravuje se na hodnocení (v rámci sebehodnocení si zhodnotí uplynulé období a připraví si své rozvojové potřeby do budoucna).

## 7.2 PRIORITY A CÍLE SYSTÉMU HODNOCENÍ ÚMČ PRAHA 12

Základní přístup pro vytvoření systému hodnocení ÚMČ Praha 12 byl definován pracovní skupinou složenou z vedoucích zaměstnanců úřadu.

Pro tvorbu systému hodnocení ÚMČ Praha 12 byly zadány následující **priority**:

- Poskytnout zaměstnancům zpětnou vazbu pro zlepšení jejich výkonu
- Systém propojit na vytvořený kompetenční model úřadu



- V rámci hodnocení sledovat rozvoj a ambice zaměstnanců (kde se nachází zaměstnanec dnes, kde má být, kde se vidí on, jak dosáhneme posunu)
- V rámci hodnocení pracovat s individuálními cíly zaměstnanců
- Redukovat rozsah administrativy spojené s hodnocením podřízených zaměstnanců za pomoci jednoduchého systému
- Provázat výsledného hodnocení na oblast finanční a nefinanční motivace (v rámci možností úřadu)

Významnou prioritou stojící mimo vlastní systém hodnocení byla příprava a nastavení implementačních nástrojů pro zajištění reálného, praktické využívání bilančního hodnocení zaměstnanců.

Pro zavedení systému bilančních hodnotících rozhovorů byly připraveny nástroje:

- Systém a pravidla hodnocení (viz tento výstup)
- Hodnotící formulář (viz příloha tohoto výstupu)
- Workshop vedoucích zaměstnanců na téma zpětná vazba
- Workshop zaměstnanců na téma vedení hodnotícího rozhovoru
- Kompetenční model ÚMČ Praha 12 s rozpisem projevů kompetencí (viz samostatná část tohoto výstupu)

Konkrétní nastavení systému hodnocení bylo dopracováno na workshopu vedoucích zaměstnanců městského úřadu.

**Hlavním cílem vytvořeného systému hodnocení je:**

- a) zhodnocení úrovně dovedností zaměstnanců úřadu dle kompetenčního modelu úřadu,
- b) zhodnocení úrovně výkonu zaměstnance dle jeho pracovní náplně
- c) zhodnocení rozvojových aktivit hodnoceného zaměstnance za minulé období a dohoda o konkrétních rozvojových aktivitách pro další období a
- d) zadání dlouhodobého výkonového či rozvojového individuálního úkolu/úkolu na stanovené hodnocené období.

## **7.3 TECHNICKÉ NASTAVENÍ SYSTÉMU HODNOCENÍ ÚMČ PRAHA 12**

### **a) Okruh hodnocených zaměstnanců**

Do hodnocení jsou zapojeni všichni zaměstnanci úřadu s výjimkou tajemníka úřadu. Do hodnocení nejsou zařazeni zaměstnanci úřadu s kratším pracovním poměrem než jeden rok a zaměstnanci pracující pro úřad na základě dohody (DPP, DPČ).

### **b) Kdo hodnotí (hodnotitel)**

Vedoucí odborů hodnotí tajemník úřadu.

Tajemník úřadu hodnotí mimo vedoucí odborů rovněž své přímé podřízené řadové zaměstnance

Zaměstnance jednotlivých odborů (vedoucí oddělení, řadové zaměstnance) hodnotí příslušný vedoucí odboru.



V odborech, které jsou dále členěny na oddělení, rozhodne o hodnotiteli příslušný vedoucí odboru (hodnocení provádí dle rozhodnutí vedoucího odboru buď on sám, nebo hodnocením pověří příslušného vedoucího oddělení).

#### c) **Četnost a doba hodnocení**

Hodnocení zaměstnanců se provádí 1x ročně ke konci hodnoceného období v měsících září až říjen dle rozhodnutí příslušného hodnotitele.

První pilotní hodnocení určené pro odzkoušení celého systému se uskuteční na přelomu února až března v roce 2019. V rámci pilotního hodnocení stanoví hodnotitelé hodnoceným zaměstnancům individuální úkol na rok 2019.

#### d) **Pokyn k zahájení hodnocení**

Pokyn k provedení hodnocení a termíny pro jeho ukončení a zaslání výstupů hodnocení na odbor lidských zdrojů a platů vydává tajemník úřadu.

#### e) **Směr a postup hodnocení**

Směr hodnocení je ze spodu nahoru; to znamená, že nejprve jsou hodnoceni řadoví zaměstnanci a následně po jejich zhodnocení pokračuje hodnocení hodnocením vedoucích oddělení a odborů.

Při hodnocení jakéhokoli zaměstnance se nejprve provádí sebehodnocení zaměstnance, ke kterému je zaměstnanec vyzván svým hodnotitelem obvykle několik dní před vlastním hodnocením zaměstnance.

Sebehodnocení (vypracovaný formulář sebehodnocení) odevzdá hodnocený zaměstnanec svému hodnotiteli nejpozději den před svým bilančním hodnotícím pohovorem.

Vlastní bilanční hodnotící rozhovor se uskuteční v dohodnutém termínu.

#### f) **Záznam z hodnocení**

Z hodnocení je pořizen záznam v podobě zpracovaného formuláře hodnocení. Jeden originál záznamu z hodnocení si ponechá hodnotitel, druhý obdrží hodnocený zaměstnanec a třetí je následně doručen, spolu se sebehodnocením zaměstnance, na personální oddělení k založení do osobního spisu.

#### g) **Nástroje pro podporu hodnocení**

Hodnocení se provádí za pomoci

- formuláře sebehodnocení,
- formuláře hodnocení a
- kompetenčního modelu úřadu.

## **7.4 HODNOCENÉ PARAMETRY A VÁHA PARAMETRŮ**

Struktura hodnocení je stejná pro všechny hodnocené zaměstnance.

Při hodnocení se hodnotí:

- a) kompetence zaměstnance dle kompetenčního modelu
- b) stanovené individuální výkonové či rozvojové úkoly (cíle) za uplynulé hodnocené období,
- c) rozvojové aktivity zaměstnance za minulé období jako celek a
- d) výkon zaměstnance dle jeho pracovní náplně.



Výsledek hodnocení jednotlivých parametrů se v závěru hodnocení promítá do výsledného hodnocení hodnoceného zaměstnance.

#### 7.4.1 Váha hodnocených parametrů

Pro oblast hodnocení definovaných kompetencí je stanovena váha 35%, oblasti hodnocení individuální výkonové či rozvojové úkoly (cíle) je stanovena váha 10%, oblasti hodnocení rozvojové aktivity zaměstnance v minulém období je stanovena váha 20% a oblasti hodnocení výkonu zaměstnance dle jeho pracovní náplně je stanovena váha 35%.

### 7.5 ZPŮSOB HODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH PARAMETRŮ HODNOCENÍ A VÝSLEDNÉ HODNOCENÍ

#### 7.5.1 Hodnocení kompetencí

Předmětem hodnocení jsou stanovené kompetence pro jednotlivé zaměstnance dle Kompetenčního modelu ÚMČ Praha 12.

Vedoucí pracovníci (manažeři) jsou hodnoceni dle kompetenčního modelu pro vedoucí pracovníky, odborní referenti jsou hodnoceni dle příslušného kompetenčního modelu konkrétního odboru.

Při hodnocení posuzuje hodnotitel 5 určených dovedností s využitím Kompetenčního modelu - pomocí očekávaných projevů chování, které jsou předepsány pro každou hodnocenou dovednost.

Hodnotitel hodnotí zvlášť každou dovednost na škále 1 až 5 kdy:

- hodnocení 1 znamená **excelentní zvládní** (je vzorem) dovednosti hodnoceným zaměstnancem,
- hodnocení 2 znamená **očekávané zvládní** (plní standard) dovednosti hodnoceným zaměstnancem,
- hodnocení 3 znamená **průměrné zvládní** (objevují se nedostatky oproti standardu) dovednosti hodnoceným zaměstnancem,
- hodnocení 4 znamená **špatné zvládní** (časté nedostatky oproti standardu) dovednosti hodnoceným zaměstnancem a
- hodnocení 5 znamená **nezvládní dovednosti** hodnoceným zaměstnancem.

Výsledkem hodnocení je číselné hodnocení od stupně 1 do stupně 5 dle hodnocení hodnotitele za každý stanovený výkonový parametr.

Hodnocení se zaznamenává do formuláře hodnocení, do části „hodnocení kompetencí“.

Ve formuláři jsou přímo předepsány dvě průřezové kompetence úřadu, zbylé tři kompetence doplní do formuláře hodnotitel dle předepsaného kompetenčního modelu pro daného hodnoceného zaměstnance.

#### Dělnické profese

Pro dělnické profese kompetenční model není vytvořen. Pro hodnocení zaměstnanců na těchto pracovních pozicích se využijí stanovené dvě průřezové kompetence platné pro celý úřad:

- Profesionalita a loajalita (při hodnocení se posuzuje **kvalita výsledků práce, plnění termínů, postoj k úřadu**)



- Odbornost a seberozvoj (při hodnocení se posuzuje **zkušenost, šíře odborných znalostí, schopnost poradit si s problémem**)

Při hodnocení zaměstnanců v dělnických pracovních pozicích se využije stejná hodnotící škála jako u ostatních zaměstnanců (1-5) a stejný hodnotící formulář s jedinou výjimkou oproti ostatním zaměstnancům – hodnotitel nedoplňuje do formuláře hodnocení žádné další kompetence a hodnotí se pouze tři předepsané průřezové kompetence.

### 7.5.2 Hodnocení výkonu dle pracovní náplně

Předmětem hodnocení je výkon hodnoceného zaměstnance dle jeho pracovní náplně.

Hodnotitel hodnotí výkon zaměstnance za uplynulé období na škále 1 až 5 kdy:

- hodnocení 1 znamená **excelentní zvládní** (je vzorem) pracovní náplně hodnoceným zaměstnancem,
- hodnocení 2 znamená **očekávané zvládní** (plní standard) pracovní náplně hodnoceným zaměstnancem,
- hodnocení 3 znamená **průměrné zvládní** (objevují se nedostatky oproti standardu) pracovní náplně hodnoceným zaměstnancem,
- hodnocení 4 znamená **špatné zvládní** (časté nedostatky oproti standardu) pracovní náplně hodnoceným zaměstnancem a
- hodnocení 5 znamená **nezvládní pracovní náplně** hodnoceným zaměstnancem.

Výsledkem hodnocení je číselné hodnocení od stupně 1 do stupně 5 dle hodnocení hodnotitele za oblast výkonu činností dle pracovní náplně.

Hodnocení se zaznamenává do formuláře hodnocení, do části „hodnocení výkonu dle pracovní náplně“.

### Dělnické profese

Výkon dle pracovní náplně se u dělnických profesí hodnotí stejným způsobem.

### 7.5.3 Hodnocení rozvojových aktivit zaměstnance

Předmětem hodnocení je zhodnocení rozvojových aktivit hodnoceného zaměstnance za uplynulé hodnocené období.

Při hodnocení se posuzuje rozsah uskutečněných rozvojových aktivit (školení, účast na odborných konferencích a podobných akcích, přednášková činnost, interní lektor, odborné příspěvky hodnoceného zaměstnance např. na poradách odboru, atd.)

Hodnotitel hodnotí oblast rozvojových aktivit na škále 1 až 5 kdy:

- hodnocení 1 znamená **nadstandardní plnění** předepsaného rozsahu naplánovaných školení a vzdělávacích aktivit (například vedle vlastního školení se zaměstnanec účastní odborných konferencí, přispívá do odborných časopisů, je lektorem interního školení apod.) a aktivní využívání získaných informací a nových dovedností v praxi zaměstnance,
- hodnocení 2 znamená **očekávané plnění** předepsaného rozsahu naplánovaných školení a vzdělávacích aktivit (zaměstnanec postupuje při svém rozvoji dle svého plánu rozvoje) a využívání získaných informací a nových dovedností v praxi zaměstnance,
- hodnocení 3 znamená **průměrné plnění** předepsaného rozsahu naplánovaných školení a vzdělávacích aktivit (zaměstnanec splní předepsaný rozsah školení a rozvojových aktivit v stanoveném období, ale při realizaci plánu dochází k odsouvání



- aktivit do dalšího roku, školení se kumulují na konec stanoveného období) a zaměstnanec využívá ve své praxi nové poznatky a dovednosti pouze občas,
- hodnocení 4 znamená **špatné plnění** předepsaného rozsahu naplánovaných školení a vzdělávacích aktivit (zaměstnanec nesplní předepsaný rozsah školení a rozvojových aktivit ve stanoveném období) a zaměstnanec využívá ve své praxi nové poznatky a dovednosti sporadicky a
  - hodnocení 5 znamená, že hodnocený zaměstnanec zásadně svůj rozvoj **podceňuje a neúčastní se** téměř žádných školení.

Výsledkem hodnocení je jedno číselné hodnocení od stupně 1 do stupně 5 dle hodnocení hodnotitele za oblast rozvojových aktivit hodnoceného zaměstnance

Hodnocení se zaznamenává do formuláře hodnocení, do části „hodnocení rozvojových aktivit zaměstnance v uplynulém období“.

### **Dělnické profese**

U zaměstnanců v dělnických profesích se rozvojové aktivity nehodnotí.

### **7.5.4 Hodnocení individuálních cílů**

Předmětem hodnocení je individuální či rozvojový cíl (cíle) zadaný/é při předchozím hodnocení.

#### **Metodika stanovování individuálních cílů (úkolů)**

Základním principem „Managementu by Objectives“ (MBO) neboli česky „Řízení podle cílů“ je myšlenka, že každý řadový zaměstnanec by měl vědět, co a proč dělá a jak jeho pracovní činnost **podporuje cíle a úkoly** zaměstnavatele.

Pro naplnění této základní myšlenky je zásadní, aby organizace měla definované své poslání, jinými slovy aby vedoucí zaměstnanci jasně věděli, proč a k čemu existuje jejich firma, úřad.

Úkolem vedoucích zaměstnanců je pak umět rozpadnout „strategické“ cíle organizace (úřadu) na taktické a operativní cíle a ty rozdělit (zadat) konkrétním zaměstnancům.

#### **Zdroje pro hledání taktických a operativních úkolů**

Taktický či operativní úkol nesmí být ukládán řadovému zaměstnanci zcela nahodile.

Při stanovování cílů podřízeným zaměstnancům se jejich nadřazený orientuje podle:

##### **a) poslání organizace**

Pokud je poslání definováno písemně, je to pro vedoucího zaměstnance velká výhoda, avšak v řadě případů je poslání zřejmé i bez písemné definice.

Příkladem mohou být právě městské úřady, kde vedle priorit stanovených samosprávou je jednoznačným posláním výkon státní správy v určeném rozsahu.

##### **b) vize organizace**

Vize, obvykle opět písemně formulovaná (často se však může jednat i o pouhý slogan), manažerům napovídá a určuje, kam se chce posunout organizace v blízké budoucnosti. Typickým příkladem může být v oblasti veřejné správy například vize formulovaná jako „Chceme být nejlepším městským úřadem v kraji“ nebo „Jsme klientsky orientovaný úřad“ apod.

V případech, kdy vize organizace není písemně formulována, lze odhadovat budoucí směřování například z postojů a názorů klíčových představitelů organizace (starosta či další funkcionáři samosprávy, tajemník úřadu).



### c) hlavní cíle a priority organizace

Bývají obvykle dané rozhodnutím vrcholových orgánů organizace, v případě městských úřadů jsou často determinovány českou legislativou.

Typickou prioritou mohou být změny ve standardních postupech úřadu v důsledku novelizace důležitých zákonných norem či zajištění voleb, obměna či velká aktualizace používaného software apod.

### d) cíle v jednotlivých oblastech

Bývají obvykle generovány na zasedáních vrcholových orgánů organizace a od ryze operativních úkolů se odlišují především delší dobou plnění těchto úkolů (například měsíce či i kalendářní rok).

Typickým cílem v jednotlivých oblastech bývají i cíle, které stojí mimo standardní pracovní náplň zaměstnance a zároveň jsou plněny opět v delším časovém horizontu (například řízení či účast v projektovém týmu, sledování legislativních změn pro celý odbor apod.)

## 7.5.5 Stanovování úkolů = rozpracování priorit

Při stanovování cílů je prvním důležitým krokem rozpracovat priority úřadu do hmatatelných obrysů.

Důležité je stanovit, jak poznat, že jsme se v dané prioritě posunuli kupředu (stanovení měřítka plnění zadaného úkolu). Doporučený postup je následující:

- 1) **Je vhodné postupovat podle procesů či důležitých agend** (jaké jsou hlavní procesy a agendy, které v dané oblasti probíhají?, kdo tyto procesy a agendy realizuje?).
- 2) **Naleznete parametr (měřítka), který vám poskytuje jasný obrázek o situaci v dané oblasti.**
- 3) **Vyberte klíčový proces či agendu a řekněte si, jaký ukazatel (cíl, parametr) vám poskytne spolehlivou představu o kvalitě procesu, agendy** (např. výstup z procesu – množství, chybovost procesu, rychlost procesu, standardnost procesu respektive odchylování od standardu).
- 4) **Stanovte si časový horizont, ve kterém chcete vidět prokazatelné výsledky.**
- 5) **Rozhodněte o cílové hodnotě měřítka ve zvoleném časovém úseku.**
- 6) **Prověřte stanovený cíl technikou SMART.**

Pokud není možné nalézt měřítka standardního měření, je vhodné si **stanovit milníky**, které vám budou signalizovat, že se posouváte správným směrem.

## Stanovování úkolů – technika SMART

Název techniky je složenina počátečních písmen pěti atributů správně stanoveného cíle.

**S** jako SPECIFICKÝ – jasně daný, definovaný, konkrétní, srozumitelně formulovaný. Vždy je nezbytné jednoznačně říci, jaký cílový stav očekáváme.

**M** jako MĚŘITELNÝ – je třeba předem stanovit, jak budeme měřit úspěch či neúspěch, jaké ukazatele při tom budou použity. Měřitelnost nespočívá pouze v dosažení určité číselné hodnoty, ale i ve změně stavu (cílový stav nastal nebo nenastal).

**A** jako AKCEPTOVATELNÝ – toto kritérium obsahuje sama metoda hodnocení podle cílů. Protože cíl je výsledkem dohody mezi hodnoceným a hodnotitelem, je hodnoceným přijat, může se s ním ztotožnit, vzít si ho za svůj a aktivně pracovat na jeho dosažení.



**R** jako REALISTICKÝ – cíl nemá být nedosažitelný, ani příliš skromný. Aby byl ambiciózní a motivoval, musí jeho plnění vyžadovat vysoké pracovní nasazení a uplatnění všech kvalit hodnoceného.

**T** jako TERMÍNOVANÝ – cíl musí mít časový rámeček, musí být dosažitelný v určitém, přesně vymezeném termínu.

### **Stanovování úkolů – racionální kritéria cílů (úkolů)**

Vedle uvedené techniky SMART se lze při zadávání cílů rovněž řídit určitými technickými zásadami (které se logicky částečně překrývají s technikou SMART) jako například

- cíl formulujte konkrétně a písemně
- cíl popište v měřitelných veličinách nebo ukazatelích chování
- cíl termínujte (konkrétní datum, období)
- cíl má svoji horní a dolní hranici (určujeme očekávaný výkon vymezením v intervalu)
- cíl stanovte reálně (má být náročný, ale splnitelný)
- cíl formulujte tak, že sám dokážete přesně zkontrolovat, zda ho bylo dosaženo či nikoli
- cíl formulujte tak, aby si s ostatními cíli neodporoval
- cíl formulujte v pořadí tak, aby mohly být stanoveny a zvýrazněny priority

Při formulování cíle začínejte SLOVESEM a sloveso nikdy nepoužívejte v podmiňovacím způsobu „mělo by se“.

Hodnotitel stanovuje hodnocenému zaměstnanci obvykle jeden individuální či rozvojový úkol na budoucí hodnocené období (následující kalendářní rok).

Maximální počet individuálních úkolů, které může hodnotitel stanovit na jedno hodnocené období pro jednoho zaměstnance, jsou tři individuální úkoly.

Jeden individuální či rozvojový úkol je každému hodnocenému zaměstnanci stanoven vždy (povinnost hodnotitele).

Při pilotním hodnocení v roce 2019 se stanovuje plošně pouze jeden individuální či rozvojový úkol.

### **Stanovení úkolu (cíle) – postup při vlastním hodnocení**

Při stanovení individuálního cíle definuje hodnotitel písemně v hodnotícím formuláři v části „stanovení individuálního výkonového / rozvojového úkolu pro následující období“:

- jasné a srozumitelné znění stanoveného úkolu (cíle) a
- očekávaný a měřitelný výsledek, výstup, který reprezentuje splnění úkolu (cíle).

### **Hodnocení úkolu (cíle)**

Při hodnocení vyhodnocuje hodnotitel samostatně každý stanovený individuální či rozvojový úkol (cíle) samostatně na škále od 1 do 5.

- Hodnocení 1 znamená **nadstandardní plnění** předepsaného individuálního úkolu (například očekávaný výstup z plnění úkolu byl překonán, při plnění úkolu byly doručeny další vedlejší výstupy mimo hlavní zadání apod.).
- Hodnocení 2 znamená **očekávané plnění** předepsaného individuálního úkolu (úkol splněn dle zadaného očekávání)
- Hodnocení 3 znamená **průměrné plnění** předepsaného individuálního úkolu (zaměstnanec splnil úkol částečně především z důvodu okolností, které nemohl ovlivnit).



- Hodnocení 4 znamená **špatné plnění** předepsaného individuálního úkolu (zaměstnanec splnil úkol částečně, přestože měl všechny potřebné zdroje k dispozici).
- Hodnocení 5 znamená, že hodnocený zaměstnanec zadaný individuální **úkol nesplnil**.
- Výsledkem hodnocení je číselné hodnocení od stupně 1 do stupně 5 dle hodnocení hodnotitele za každý stanovený individuální úkol (cíl).

Hodnocení se zaznamenává do formuláře hodnocení, do části „vyhodnocení individuálního úkolu zadaného při předcházejícím hodnocení“.

Při pilotním hodnocení v roce 2019 se hodnocení individuálních úkolů neprovádí (jedná se o první bilanční hodnocení zaměstnance, individuální úkol nemohl být v předchozím období zadán).

### **Dělnické profese**

U zaměstnanců v dělnických profesích se při zadávání a hodnocení individuálních úkolů postupuje stejným způsobem jako u všech ostatních zaměstnanců.

### **7.5.6 Výsledné hodnocení zaměstnance**

Výsledné hodnocení představuje zařazení zaměstnance do jedné ze čtyř skupin:

**A\* klíčový zaměstnanec**

**A zaměstnanec s optimálním výkonem**

**B zaměstnanec s potenciálem růstu**

**C zaměstnanec s potřebou úpravy svého výkonu**

Výsledné hodnocení se získá u hodnocených zaměstnanců jako průměr všech dílčích hodnocení, při zohlednění přidělené váhy jednotlivým oblastem hodnocení, (za jednotlivé hodnocené kompetence, za oblast rozvoje zaměstnance v minulém období, za vyhodnocené individuální úkoly, za hodnocení výkonu dle pracovní náplně) na škále 1 až 5.

Hodnocený zaměstnanec je zařazen do jedné z výše uvedených kategorií dle následujícího mechanismu:

do **skupiny A\*** je zaměstnanec zařazen, pokud jeho výsledné hodnocení dosahuje hodnoty 1,0 až 1,99,

do **skupiny A** je zaměstnanec zařazen, pokud jeho výsledné hodnocení dosahuje hodnoty 2,0 až 2,99,

do **skupiny B** je zaměstnanec zařazen, pokud jeho výsledné hodnocení dosahuje hodnoty 3,0 až 3,50,

do **skupiny C** je zaměstnanec zařazen, pokud jeho výsledné hodnocení dosahuje hodnoty více jak 3,51.

Výsledné hodnocení je vyznačeno ve formuláři hodnocení zaměstnance (označení příslušné skupiny se vygeneruje automaticky po zadání všech dílčích hodnocení).

## **6.6 VAZBA VÝSLEDKŮ HODNOCENÍ NA MOTIVACI**

**Výsledné hodnocení zaměstnance – A\* klíčový zaměstnanec**



Při zařazení zaměstnance do skupiny klíčových zaměstnanců může příslušný nadřízený navrhnout navýšení osobního příplatku daného zaměstnance. O výši příplatku rozhodne dle finančních možností úřadu na návrh odboru lidských zdrojů a platů tajemník úřadu.

Zařazením zaměstnance do skupiny klíčových zaměstnanců získává daný zaměstnanec jeden den „sick day“ navíc (namísto tří dnů dny čtyři).

### **Výsledné hodnocení zaměstnance – A zaměstnanec s optimálním výkonem**

Zařazení zaměstnance do skupiny A zaměstnanců s optimálním výkonem potvrzuje dosavadní výši osobního příplatku.

### **Výsledné hodnocení zaměstnance – B zaměstnanec s potenciálem růstu**

V případě výsledného hodnocení zaměstnance, které jej zařadilo do skupiny B zaměstnanců s potenciálem růstu, se hodnocení do finanční motivace nepromítá.

Pokud dojde při bilančním hodnocení zaměstnance opakovaně k zařazení do skupiny zaměstnanců s potenciálem růstu dva roky po sobě, může vedoucí zaměstnanec (hodnotitel) navrhnout snížení osobního příplatku a dobu, po kterou bude snížení realizováno.

Návrh předkládá příslušný vedoucí odboru s odkazem na výsledek bilančního hodnocení tajemníkovi úřadu nejpozději do konce listopadu.

### **Výsledné hodnocení zaměstnance – C zaměstnanec s potřebou úpravy svého výkonu**

V případě výsledného hodnocení zaměstnance, které jej zařadilo do skupiny C zaměstnanců s potřebou úpravy svého výkonu, navrhne vedoucí zaměstnanec (hodnotitel) snížení, popřípadě úplné odebrání, osobního příplatku a dobu, po kterou bude snížení či odebrání realizováno.

Návrh předkládá příslušný vedoucí odboru s odkazem na výsledek bilančního hodnocení tajemníkovi úřadu nejpozději do konce listopadu.

V případě výsledného hodnocení zaměstnance, které jej zařadilo do skupiny C zaměstnanců s potřebou úpravy svého výkonu, ztrácí zaměstnanec možnost čerpat „sick days“.



## **8 REVIZE A NOVÉ VYTVOŘENÍ INTERNÍCH AKTŮ VZTAHUJÍCÍCH SE KE STRATEGII ŘÍZENÍ A ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ NA ÚMČ PRAHA 12**

Strategie řízení a rozvoje lidských zdrojů nepřináší zásadní nutnost změny stávajících interních aktů. Vzhledem k faktu, že strategie definuje 3 nové nástroje řízení lidských zdrojů:

- Kompetenční model
- Systém hodnocení
- Nábor, výběr a adaptace zaměstnance

A reviduje:

- Systém vzdělávání

přináší sebou nové formuláře a dokumenty, které samo o sobě mohou sloužit jako nové směrnice či interní akty. Jedná se o:

- Kompetenční model ÚMČ Praha 12
- Formulář pro hodnocení zaměstnance
- Formulář pro adaptaci zaměstnance
- Formulář individuálního vzdělávacího plánu
- Formulář hodnocení vzdělávací akce

Co se týče stávajících/platných interních aktů či formulářů, mají nově navržené nástroje řízení lidských zdrojů na ÚMČ Praha 12 tento dopad, resp. mohou/nemusí se takto projevit:

- Pracovní řád - zakotvit existenci kompetenčního modelu a systému hodnocení do systému řízení lidských zdrojů v rámci pracovního řádu
- Systém hodnocení může být nově samostatnou směrnicí/nařízením tajemníka ÚMČ Praha 12
- Pracovní náplň/popis pracovního místa – úprava stávajícího formuláře vložení informací o dotčeném kompetenčním modelu



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

## **9 PŘÍLOHY**

### **9.1 PŘÍLOHA Č. 1 – KOMPETENČNÍ MODELY**



Kompetenční model 1: Vedoucí odborů

VEDOUcí ODBORU				
PRŮŘEZOVÉ KOMPETENCE		SEGMENTOVÉ KOMPETENCE		
Profesionalita a loajalita	Odbornost a seberozvoj	Spolupráce	Organizace práce a flexibilita	Komunikace
Chová se transparentně a svým chováním a vystupováním reprezentuje dobré jméno úřadu.	Orientuje se v příslušné legislativě platné pro danou oblast, průběžně si doplňuje znalosti z ní a umí ji aplikovat do praxe.	V případě potřeby dokáže spolupracovat s jiným odborem, resp. jiným úřadem.	Činnost odboru organizuje a plánuje z hlediska času, procesů i úkolů. (Dodržuje termíny, organizuje práci efektivní, jeho odbor dodává výstupy v požadované kvalitě)	Umí pracovat s informacemi, získat si je, vyhodnotit jejich relevanci.
Respektuje hierarchii, chová se loajálně vůči úřadu, jeho vedení i městské části.	Aktivně se sám rozvíjí ve své odbornosti (sleduje nové trendy, vyhledává školení, doplňuje si znalosti) a nové poznatky přenáší do praxe své i odboru (nové poznatky sdílí s kolegy i podřízenými).	Není individualista. Je ochoten předávat zkušenosti a informace svým kolegům na odboru i úřadu pro zlepšení činnosti odboru/resp. úřadu.	Dokáže určit priority a dle nich rozdělit úkoly. Priority stanovuje na základě globálního pohledu na situaci v odboru.	Je schopen řešit konflikty/problémy uvnitř oddělení.
Umí přinést strategický pohled. Je schopen rozlišit podstatné a nepodstatné věci pro výkon své práce a práce svých podřízených.	Snaží se vytvořit vhodné podmínky pro realizaci odborného i osobnostního rozvoje.	Řídí se heslem: ODBOR = TÝM. Vytváří a podporuje týmovou kulturu v odboru i v úřadu. Umí se začlenit do týmu a otevřeně komunikovat s podřízenými i kolegy.	Organizace mu umožňuje flexibilně se vypořádat se změnami v plnění úkolu a se stresovými situacemi.	Komunikuje srozumitelně, věcně a ověřuje si porozumění druhé strany.



I v obtížných situacích a pod tlakem odvádí vysoký pracovní výkon a bez chyb.	Zná problematiku svého odboru. Dokáže poradit svým podřízeným při řešení úkolu.	Umí naslouchat, respektovat názor kolegů. Je otevřený diskuzi, ochotný pomoci svým kolegům při řešení problému.	Umí delegovat úkoly na své podřízené a jasně jim určit priority.	Dokáže vyjádřit očekávání od podřízeného, zároveň ho umí vyslechnout a projevuje empatii.
V pracovním výkonu je spolehlivý, plní včas termíny a slíbené závazky vůči kolegům v úřadu i klientům.	Pracuje i na rozvoji osobnostních dovedností (tzv. měkké dovednosti), které využije při své práci.	Proaktivně a srozumitelně sdílí potřebné informace v rámci odboru i úřadu. Ověřuje si jejich porozumění, aby mohl případně reagovat.	Hledá varianty řešení, inspiruje a podporuje ostatní v kreativním přístupu k řešení změn.	V jednání vystupuje a jedná asertivně, ale přívětivě.
Umí se rozhodnout a přijmout odpovědnost za své rozhodnutí a vysvětlit ho.			Na odboru vytváří vhodné prostředí pro inovativní návrhy, které mohou pomoci nejen odboru ale i celému úřadu.	Informace umí předávat, zvolit správně okruh příjemců a komunikační kanál a dokáže je vysvětlit.



Kompetenční model 2: Vedoucí oddělení

VEDOUCÍ ODDĚLENÍ				
PRŮŘEZOVÉ KOMPETENCE		SEGMENTOVÉ KOMPETENCE		
Profesionalita a loajalita	Odbornost a seberozvoj	Spolupráce	Organizace práce	Komunikace
Chová se transparentně a svým chováním a vystupováním reprezentuje dobré jméno úřadu.	Orientuje se v příslušné legislativě platné pro danou oblast, průběžně si doplňuje znalosti z ní a umí ji aplikovat do praxe.	Zvládá komunikaci s podřízenými i vedením úřadu. Umí informace získat, ale i předat a vysvětlit.	Činnost oddělení organizuje, řídí a plánuje z hlediska času, procesů i úkolů a vytíženosti zaměstnanců.	Umí pracovat s informacemi, získat si je, vyhodnotit jejich relevanci.
Respektuje hierarchii, chová se loajálně vůči úřadu, jeho vedení i městské části.	Aktivně se sám rozvíjí ve své odbornosti (sleduje nové trendy, vyhledává školení, doplňuje si znalosti) a nové poznatky přenáší do praxe své i odboru (nové poznatky sdílí s kolegy i podřízenými).	Zná odbornou problematiku svého oddělení.	Dokáže určit priority a dle nich rozdělit úkoly. Priority stanovuje na základě komplexního/celkového pohledu na situaci v odboru / oddělení.	Je schopen řešit konflikty/problémy uvnitř oddělení.
Umí přinést strategický pohled. Je schopen rozlišit podstatné a nepodstatné věci pro výkon své práce a práce svých podřízených.	Snaží se vytvořit vhodné podmínky pro realizaci odborného i osobnostního rozvoje.	Svým jednáním a postojem podporuje týmovou kulturu a vytváří pozitivní atmosféru, a to jak ve svém oddělení, tak celém odboru a úřadu.	Umí řídit a vést své podřízené.	Komunikuje srozumitelně, věcně a ověřuje si porozumění druhé strany.



I v obtížných situacích a pod tlakem odvádí vysoký pracovní výkon a bez chyb.	Zná problematiku svého odboru. Dokáže poradit svým podřízeným při řešení úkolu.	V případě potřeby dokáže spolupracovat s jiným oddělením / odborem, resp. jiným úřadem.	Je schopen delegovat úkoly na své podřízené, následně kontroluje splnění a vyhodnocuje je.	Dokáže vyjádřit očekávání od podřízeného, zároveň ho umí vyslechnout a projevuje empatii.
V pracovním výkonu je spolehlivý, plní včas termíny a slíbené závazky vůči kolegům v úřadu i klientům.	Pracuje i na rozvoji osobnostních dovedností (tzv. měkké dovednosti), které využije při své práci.	Je aktivní při plnění týmových úkolů, dodržuje termíny a nedostává tak kolegy zbytečně pod tlak.	Jeho oddělení plní úkoly včas a v požadované kvalitě	V jednání vystupuje a jedná asertivně, ale přívětivě.
Umí se rozhodnout a přijmout odpovědnost za své rozhodnutí a vysvětlit ho.			Má přehled o výkonu agend na oddělení a v případě hrozících problémů dokáže adekvátně reagovat a informovat svého nadřízeného.	Informace umí předávat, zvolit správně okruh příjemců a komunikační kanál a dokáže je vysvětlit.



Kompetenční model 3: Referent – Odbor lidských zdrojů

REFERENT - ODBOR LIDSKÝCH ZDROJŮ A PLATŮ				
PRŮŘEZOVÉ KOMPETENCE		SEGMENTOVÉ KOMPETENCE		
Profesionalita a loajalita	Odbornost a seberozvoj	Diskrétnost a spolehlivost	Odpovědnost a pečlivost	Komunikace a spolupráce
Chová se transparentně a svým chováním a vystupováním reprezentuje dobré jméno úřadu.	Orientuje se v příslušné legislativě platné pro danou oblast, průběžně si doplňuje znalosti z ní a umí ji aplikovat do praxe.	Svým jednáním a postojem podporuje týmovou kulturu a vytváří pozitivní atmosféru v týmu.	Je schopen přijmout odpovědnost za své chování, rozhodnutí i za jeho důsledky.	Umí naslouchat, respektovat názor kolegů.
Respektuje hierarchii, chová se loajálně vůči úřadu, jeho vedení i městské části.	Má dobrou znalost požadované problematiky pro náplň své činnosti.	Zpracované výstupy si po sobě kontroluje a odevzdává je v požadované kvalitě, bez chyb a včas.	Snaží se najít řešení situace bez zbytečných výmluv, dokáže se na problém podívat očima druhé strany.	V případě potřeby dokáže spolupracovat s jiným oddělením / odborem, resp. jiným úřadem.
Vystupuje ochotně a vstřícně vůči kolegům i klientům.	Je ochotný a má zájem se vzdělávat, a to jak v odborných oblastech, tak v osobnostním rozvoji.	Je flexibilní v přístupu k požadavkům nadřízených včetně návrhů nových změn a umí adekvátně reagovat.	Dokáže navrhnout způsob řešení úkolu, zajistit pro něj požadované zdroje a vstupní data, a způsob zpracování umí obhájit před kolegy či nadřízeným.	Vystupuje proaktivně a nabízí řešení a pomoc sám od sebe.
I v obtížných situacích a pod tlakem odvádí vysoký pracovní výkon a bez chyb.	Umí a je ochoten poradit klientovi i kolegovi v případě potřeby.	Interní a důvěrné informace si ponechává pro sebe. Je diskrétní.	Dostupné prostředky (finanční, časové, lidský kapitál apod.) využívá účelně, bez zbytečných „ztrát“.	Sdílí s kolegy svoje zkušenosti a znalosti, předává know-how a zavedené postupy v odboru.



<p>V pracovním výkonu je spolehlivý, plní včas termíny a slíbené závazky vůči kolegům v úřadu i klientům.</p>	<p>Zvládá psaný projev a komunikaci s klienty i kolegy bez chyb.</p>		<p>Umí si k výkonu své činnosti zajistit potřebné informace a podklady. Dokáže rozlišit relevantní informace a zasadit je do širších souvislostí související s výkonem jeho agendy.</p>	
---	--	--	---	--



Kompetenční model 4: Referent – Odbor živnostenský

<b>REFEENT – ODBOR ŽIVNOSTENSKÝ</b>				
<b>PRŮŘEZOVÉ KOMPETENCE</b>		<b>SEGMENTOVÉ KOMPETENCE</b>		
<b>Profesionalita a loajalita</b>	<b>Odbornost a seberozvoj</b>	<b>Komunikace</b>	<b>Přístup k úkolům a jejich zpracování</b>	<b>Spolupráce</b>
Chová se transparentně a svým chováním a vystupováním reprezentuje dobré jméno úřadu.	Orientuje se v příslušné legislativě platné pro danou oblast, průběžně si doplňuje znalosti z ní a umí ji aplikovat do praxe.	V případě potřeby umí vystupovat asertivně, ale slušně a věcně.	Je schopen přijmout odpovědnost za své chování, rozhodnutí i za jeho důsledky.	Svým jednáním a postojem podporuje týmovou kulturu a vytváří pozitivní atmosféru v týmu.
Respektuje hierarchii, chová se loajálně vůči úřadu, jeho vedení i městské části.	Má dobrou znalost požadované problematiky pro náplň své činnosti.	V komunikaci s kolegy i klienty je proaktivní, hledá a nabízí pomoc / řešení.	Úkoly plní včas, v požadovaném množství a kvalitě.	V případě potřeby dokáže spolupracovat s jiným oddělením / odborem, resp. jiným úřadem.
Vystupuje ochotně a vstřícně vůči kolegům i klientům.	Je ochotný a má zájem se vzdělávat, a to jak v odborných oblastech, tak v osobnostním rozvoji.	Informace (včetně odborných) umí předávat srozumitelně, zřetelně, jasně, pochopitelně, to i pro laika.	Dokáže navrhnout způsob řešení úkolu, zajistit pro něj požadované zdroje a vstupní data, a způsob zpracování umí obhájit před kolegy či nadřízeným.	Je aktivní při plnění týmových úkolů, dodržuje termíny a nedostává tak kolegy zbytečně pod tlak.
I v obtížných situacích a pod tlakem odvádí vysoký pracovní výkon a bez chyb.	Umí a je ochoten poradit klientovi i kolegovi v případě potřeby.	Vůči kolegům i klientům komunikuje a vystupuje vstřícně, přívětivě, laskavě.	Informuje svého nadřízeného o stavu plnění úkolu. Včas řeší nastalé problémy (komplikace), které by splnění úkolu mohly ohrozit.	Sdílí s kolegy svoje zkušenosti a znalosti, předává know-how a zavedené postupy v odboru.



<p>V pracovním výkonu je spolehlivý, plní včas termíny a slíbené závazky vůči kolegům v úřadu i klientům.</p>	<p>Zvládá psaný projev a komunikaci s klienty i kolegy bez chyb.</p>	<p>Dokáže komunikovat i v krizových a náročných situacích a zachovat profesionální vystupování i nadhled. (Neztrácí sebekontrolu.)</p>	<p>Dostupné prostředky (finanční, časové, lidský kapitál apod.) využívá účelně, bez zbytečných „ztrát“.</p>	<p>Umí naslouchat, respektovat názor kolegů. Je otevřený diskuzi, ochotný pomoci svým kolegům při řešení problému.</p>
---	--	--	---	--



Kompetenční model 5: Referent – Odbor informačních technologií

<b>REFERENT – ODBOR INFORMAČNÍCH TECHNOLOGIÍ</b>				
<b>PRŮŘEZOVÉ KOMPETENCE</b>		<b>SEGMENTOVÉ KOMPETENCE</b>		
<b>Profesionalita a loajalita</b>	<b>Odbornost a seberozvoj</b>	<b>Strategické myšlení</b>	<b>Odpovědnost a spolehlivost</b>	<b>Komunikace a spolupráce</b>
Chová se transparentně a svým chováním a vystupováním reprezentuje dobré jméno úřadu.	Orientuje se v příslušné legislativě platné pro danou oblast, průběžně si doplňuje znalosti z ní a umí ji aplikovat do praxe.	Umí přinést strategický pohled. Je schopen rozlišit podstatné a nepodstatné věci pro výkon své práce.	Je schopen přijmout odpovědnost za své chování, rozhodnutí i za jeho důsledky.	Svým jednáním a postojem podporuje týmovou kulturu a vytváří pozitivní atmosféru v týmu.
Respektuje hierarchii, chová se loajálně vůči úřadu, jeho vedení i městské části.	Má dobrou znalost požadované problematiky pro náplň své činnosti.	Efektivně organizuje a plánuje své činnosti, a to dle priorit a času.	Úkoly plní včas, v požadovaném množství a kvalitě.	V případě potřeby dokáže spolupracovat s jiným oddělením / odborem, resp. jiným úřadem.
Vystupuje ochotně a vstřícně vůči kolegům i klientům.	Je ochotný a má zájem se vzdělávat, a to jak v odborných oblastech, tak v osobnostním rozvoji.	Dokáže domýšlet důsledky svoji činnosti a upozorňovat na případná rizika.	Dokáže navrhnout způsob řešení úkolu, zajistit pro něj požadované zdroje a vstupní data, a způsob zpracování umí obhájit před kolegy či nadřízeným.	Je aktivní při plnění týmových úkolů, dodržuje termíny a nedostává tak kolegy zbytečně pod tlak.
I v obtížných situacích a pod tlakem odvádí vysoký pracovní výkon a bez chyb.	Umí a je ochoten poradit klientovi i kolegovi v případě potřeby.	Sdílí s kolegy svoje zkušenosti a znalosti, předává know-how a zavedené postupy v odboru.	Při pracovním výkonu dodržuje postupy a návody, které jsou k výkonu nutné.	Sdílí s kolegy svoje zkušenosti a znalosti, předává know-how a zavedené postupy v odboru.



V pracovním výkonu je spolehlivý, plní včas termíny a slíbené závazky vůči kolegům v úřadu i klientům.	Zvládá psaný projev a komunikaci s klienty i kolegy bez chyb.	Informace (včetně odborných) umí předávat srozumitelně, zřetelně, jasně, pochopitelně, to i pro laika.	Dostupné prostředky (finanční, časové, lidský kapitál apod.) využívá účelně, bez zbytečných „ztrát“.	Umí poradit a pomoci. V této věci vystupuje pro-aktivně.
--	---	--	--	--



Kompetenční model 6: Referent – Odbor výstavby

REFERENT - ODBOR VÝSTAVBY				
PRŮŘEZOVÉ KOMPETENCE		SEGMENTOVÉ KOMPETENCE		
Profesionalita a loajalita	Odbornost a seberozvoj	Odpovědnost	Komunikace	Přístup k úkolům a jejich zpracování
Chová se transparentně a svým chováním a vystupováním reprezentuje dobré jméno úřadu.	Orientuje se v příslušné legislativě platné pro danou oblast, průběžně si doplňuje znalosti z ní a umí ji aplikovat do praxe.	Je plně odpovědný za svoji práci a rozhodnutí. Nezříká se odpovědnosti.	V případě potřeby umí vystupovat asertivně, ale slušně a věcně.	V případě potřeby dokáže spolupracovat s jiným odborem, resp. jiným úřadem.
Respektuje hierarchii, chová se loajálně vůči úřadu, jeho vedení i městské části.	Má dobrou znalost požadované problematiky pro náplň své činnosti.	Neodkládá řešení úkolů (v případě týmových úkolů nedostává ostatní pod časový tlak). Plní je včas a v požadované kvalitě.	V komunikaci s kolegy i klienty je proaktivní, hledá a nabízí pomoc / řešení.	Dokáže si zajistit potřebné vstupy a podklady ke splnění úkolu, resp. pro svou činnost a pracuje samostatně.
Vystupuje ochotně a vstřícně vůči kolegům i klientům.	Je ochotný a má zájem se vzdělávat, a to jak v odborných oblastech, tak v osobnostním rozvoji.	Zadanou práci a úkoly plní pečlivě, bez chyb. Výstupy své práce po sobě kontroluje.	Informace (včetně odborných) umí předávat srozumitelně, zřetelně, jasně, pochopitelně, a to i pro laika.	Zná míru své odpovědnosti, zbytečně vše neřeší s kolegy, je samostatný při plnění úkolu.
I v obtížných situacích a pod tlakem odvádí vysoký pracovní výkon a bez chyb.	Umí a je ochoten poradit klientovi i kolegovi v případě potřeby.	K novým zadáním se staví vstřícně a otevřeně. Je ochoten podílet se i na plnění mimořádného úkolu.	Vůči kolegům i klientům komunikuje a vystupuje vstřícně, přívětivě, laskavě.	Na úkol se umí podívat z několika hledisek a úhlů pohledu. Navrhne možné způsoby řešení, určí rizika a variantu k vyřešení.



<p>V pracovním výkonu je spolehlivý, plní včas termíny a slíbené závazky vůči kolegům v úřadu i klientům.</p>	<p>Zvládá psaný projev a komunikaci s klienty i kolegy bez chyb.</p>	<p>Dokáže identifikovat problémy (včetně potenciálních rizik), analyzovat je a vyřešit (případně informovat a navrhnout řešení).</p>	<p>Dokáže komunikovat i v krizových a náročných situacích a zachovat profesionální vystupování i nadhled. (Neztrácí sebekontrolu.)</p>	<p>V průběhu plnění informuje v případě potřeby o stavu svého nadřízeného, při vyskytnutí problému ho řeší neprodleně.</p>
---	--	--	--	--



Kompetenční model 7: Referent – Odbor školství, kultury a vzdělávání

REFERENT - ODBOR ŠKOLSTVÍ, KULTURY A VZDĚLÁVÁNÍ				
PRŮŘEZOVÉ KOMPETENCE		SEGMENTOVÉ KOMPETENCE		
Profesionalita a loajalita	Odbornost a seberozvoj	Proklientský přístup	Iniciativa a flexibilita	Spolehlivost a pečlivost
Chová se transparentně a svým chováním a vystupováním reprezentuje dobré jméno úřadu.	Orientuje se v příslušné legislativě platné pro danou oblast, průběžně si doplňuje znalosti z ní a umí ji aplikovat do praxe.	Při jednání s klientem nebo kolegou vystupuje klidně, ochotně. Budí pocit důvěry.	V případě naléhavé potřeby je ochoten věnovat splnění úkolu maximální úsilí i nad rámec pracovních povinností a pracovní doby.	Dokáže se poučit z chyb a reagovat na ně (neopakovat je) a poznatky sdílet s ostatními zaměstnanci, aby se vyvarovali stejných chyb.
Respektuje hierarchii, chová se loajálně vůči úřadu, jeho vedení i městské části.	Má dobrou znalost požadované problematiky pro náplň své činnosti.	Je plně odpovědný za svoji práci a rozhodnutí. Nezříká se odpovědnosti.	Snaží se najít řešení situace bez zbytečných výmluv, dokáže se na problém podívat očima druhé strany.	Je plně odpovědný za svoji práci a rozhodnutí. Nezříká se odpovědnosti.
Vystupuje ochotně a vstřícně vůči kolegům i klientům.	Je ochotný a má zájem se vzdělávat, a to jak v odborných oblastech, tak v osobnostním rozvoji.	V jednání s klienty i kolegy vystupuje a komunikuje slušně ale asertivně a aktivně.	Je flexibilní v přístupu k požadavkům nadřazených včetně návrhů nových změn a umí adekvátně reagovat.	Dokáže navrhnout způsob řešení úkolu, zajistit pro něj požadované zdroje a vstupní data, a způsob zpracování umí obhájit před kolegy či nadřízeným.
I v obtížných situacích a pod tlakem odvádí vysoký pracovní výkon a bez chyb.	Umí a je ochoten poradit klientovi i kolegovi v případě potřeby.	Zvládá komunikačně náročné a krizové situace, dokáže se ovládnout a vhodnými argumenty dovést jednání k vyřízení.	Dokáže identifikovat problémy (včetně potenciálních rizik), analyzovat je a vyřešit (případně informovat a navrhnout řešení).	Dostupné prostředky (finanční, časové, lidský kapitál apod.) využívá účelně, bez zbytečných „ztrát“.



V pracovním výkonu je spolehlivý, plní včas termíny a slíbené závazky vůči kolegům v úřadu i klientům.	Zvládá psaný projev a komunikaci s klienty i kolegy bez chyb.	Proaktivně nabízí pomoc a radu a hledá řešení, nikoli pouze problémy.	Umí sám navrhnout změnu a řešení a iniciovat je.	Zadanou práci a úkoly plní pečlivě, bez chyb. Výstupy své práce po sobě kontroluje.
--	---	---	--	---



Kompetenční model 8: Referent – Odbor ekonomický

REFERENT - ODBOR EKONOMICKÝ				
PRŮŘEZOVÉ KOMPETENCE		SEGMENTOVÉ KOMPETENCE		
Profesionalita a loajalita	Odbornost a seberozvoj	Komunikace a spolupráce	Odpovědnost a pečlivost	Samostatnost
Chová se transparentně a svým chováním a vystupováním reprezentuje dobré jméno úřadu.	Orientuje se v příslušné legislativě platné pro danou oblast, průběžně si doplňuje znalosti z ní a umí ji aplikovat do praxe.	Svým jednáním a postojem podporuje týmovou kulturu a vytváří pozitivní atmosféru v týmu.	Je plně odpovědný za svoji práci a rozhodnutí. Nezříká se odpovědnosti.	Umí pracovat se zdroji, vyhledat v nich potřebné informace určit jejich relevanci.
Respektuje hierarchii, chová se loajálně vůči úřadu, jeho vedení i městské části.	Má dobrou znalost požadované problematiky pro náplň své činnosti.	Informace (včetně odborných) umí předávat srozumitelně, zřetelně, jasně, pochopitelně, a to i pro laika.	Neodkládá řešení úkolů (v případě týmových úkolů nedostává ostatní pod časový tlak). Plní je včas a v požadované kvalitě.	Dokáže identifikovat problémy (včetně potenciálních rizik), analyzovat je a vyřešit (případně informovat a navrhnout řešení).
Vystupuje ochotně a vstřícně vůči kolegům i klientům.	Je ochotný a má zájem se vzdělávat, a to jak v odborných oblastech, tak v osobnostním rozvoji.	V případě potřeby umí vystupovat asertivně, ale slušně a věcně. Dokáže být empatický.	Zadanou práci a úkoly plní pečlivě, bez chyb. Výstupy po sobě kontroluje.	Úkoly a cíle dokáže plnit samostatně. Zadáni si upřesňuje s nadřízeným.
I v obtížných situacích a pod tlakem odvádí vysoký pracovní výkon a bez chyb.	Umí a je ochoten poradit klientovi i kolegovi v případě potřeby.	Sdílí s kolegy svoje zkušenosti a znalosti, předává know-how a zavedené postupy v odboru.	K novým zadáním se staví vstřícně a otevřeně. Je ochoten podílet se i na plnění mimořádného úkolu.	Sám dokáže navrhnout a iniciovat změny a řešení. Motivuje ostatní k jejímu přijetí.



<p>V pracovním výkonu je spolehlivý, plní včas termíny a slíbené závazky vůči kolegům v úřadu i klientům.</p>	<p>Zvládá psaný projev a komunikaci s klienty i kolegy bez chyb.</p>	<p>Umí naslouchat, respektovat názor kolegů. Je otevřený diskuzi, ochotný pomoci svým kolegům při řešení problému.</p>	<p>Zvládá práci s prioritami, dokáže je rozdělit dle naléhavosti a důležitosti.</p>	<p>Zná míru své odpovědnosti, zbytečně vše neřeší s kolegy, je samostatný při plnění úkolu.</p>
---	--	--	---	---



Kompetenční model 9: Referent – Odbor sociálních věcí

REFERENT - ODBOR SOCIÁLNÍCH VĚCÍ				
PRŮŘEZOVÉ KOMPETENCE		SEGMENTOVÉ KOMPETENCE		
Profesionalita a loajalita	Odbornost a seberozvoj	Zvládání stresu	Organizovat a pracovat s prioritami	Komunikace a spolupráce
Chová se transparentně a svým chováním a vystupováním reprezentuje dobré jméno úřadu.	Orientuje se v příslušné legislativě platné pro danou oblast, průběžně si doplňuje znalosti z ní a umí ji aplikovat do praxe.	Dokáže jednat i v krizových a stresových situacích s klienty. Dokáže zachovat klid, nadhled a jednat racionálně a slušně.	Zvládá práci s prioritami, dokáže je rozdělit dle naléhavosti a důležitosti.	Umí naslouchat, je empatický a dokáže respektovat názory ostatních. Je otevřený diskuzi, ochotný pomoci při řešení problému.
Respektuje hierarchii, chová se loajálně vůči úřadu, jeho vedení i městské části.	Má dobrou znalost požadované problematiky pro náplň své činnosti.	Organizace vlastní práce mu umožňuje flexibilně se vypořádat se změnami v plnění úkolu a se stresovými situacemi.	Je plně odpovědný za svoji práci a rozhodnutí. Nezříká se odpovědnosti.	Aktivně a účelně spolupracuje s klienty a hledá řešení jejich životní situace.
Vystupuje ochotně a vstřícně vůči kolegům i klientům.	Je ochotný a má zájem se vzdělávat, a to jak v odborných oblastech, tak v osobnostním rozvoji.	Dokáže aplikovat prvky duševní hygieny a předcházet tak negativním dopadům (stres, vyhoření atd.).	Dokáže identifikovat problémy (včetně potenciálních rizik), analyzovat je a vyřešit (případně informovat a navrhnout řešení).	Informace (včetně odborných) umí předávat srozumitelně, zřetelně, jasně, pochopitelně, a to i pro laika.
I v obtížných situacích a pod tlakem odvádí vysoký pracovní výkon a bez chyb.	Umí a je ochoten poradit klientovi i kolegovi v případě potřeby.	Umí oddělit práci od osobního života (práci si tzv. nenosí domů a opačně).	Umí pracovat se zdroji, vyhledat v nich potřebné informace určit jejich relevanci.	Sdílí s kolegy svoje zkušenosti a znalosti, předává know-how a zavedené postupy v odboru.



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

<p>V pracovním výkonu je spolehlivý, plní včas termíny a slíbené závazky vůči kolegům v úřadu i klientům.</p>	<p>Zvládá psaný projev a komunikaci s klienty i kolegy bez chyb.</p>			<p>V komunikaci vystupuje slušně ale asertivně.</p>
---	--	--	--	---



Kompetenční model 10: Referent – Odbor investic a správy majetku – Oddělení investic

<b>ZAMĚSTNANEC - ODBOR INVESTIC A SPRÁVY MAJETKU - ODDĚLENÍ INVESTIC</b>				
<b>PRŮŘEZOVÉ KOMPETENCE</b>		<b>SEGMENTOVÉ KOMPETENCE</b>		
<b>Profesionalita a loajalita</b>	<b>Odbornost a seberozvoj</b>	<b>Komunikace a spolupráce</b>	<b>Organizace práce</b>	<b>Samostatnost a odpovědnost</b>
Chová se transparentně a svým chováním a vystupováním reprezentuje dobré jméno úřadu.	Orientuje se v příslušné legislativě platné pro danou oblast, průběžně si doplňuje znalosti z ní a umí ji aplikovat do praxe.	Svým jednáním a postojem podporuje týmovou kulturu a vytváří pozitivní atmosféru v týmu.	Umí si rozvrhnout práci z pohledu času, aby nedostával sebe nebo ostatní pod tlak.	Umí pracovat se zdroji, vyhledat v nich potřebné informace určit jejich relevanci.
Respektuje hierarchii, chová se loajálně vůči úřadu, jeho vedení i městské části.	Má dobrou znalost požadované problematiky pro náplň své činnosti.	Informace (včetně odborných) umí předávat srozumitelně, zřetelně, jasně, pochopitelně, a to i pro laika.	Zvládá práci s prioritami, dokáže je rozdělit dle naléhavosti a důležitosti.	Dokáže identifikovat problémy (včetně potenciálních rizik), analyzovat je a vyřešit (případně informovat a navrhnout řešení).
Vystupuje ochotně a vstřícně vůči kolegům i klientům.	Je ochotný a má zájem se vzdělávat, a to jak v odborných oblastech, tak v osobnostním rozvoji.	Dokáže komunikovat i v krizových a náročných situacích a zachovat profesionální vystupování i nadhled. (Neztrácí sebekontrolu.)	Umí řídit a rozdělovat dílčí aktivity a zadání mezi spolupracující subjekty (vnější / vnitřní).	Sám dokáže navrhovat a iniciovat změny a řešení. Motivuje ostatní k jejímu přijetí.



I v obtížných situacích a pod tlakem odvádí vysoký pracovní výkon a bez chyb.	Umí a je ochoten poradit klientovi i kolegovi v případě potřeby.	Sdílí s kolegy svoje zkušenosti a znalosti, předává know-how a zavedené postupy v odboru.	Organizace vlastní práce mu umožňuje flexibilně se vypořádat se změnami v plnění úkolu a se stresovými situacemi.	Je plně odpovědný za svoji práci a rozhodnutí. Nezříká se odpovědnosti.
V pracovním výkonu je spolehlivý, plní včas termíny a slíbené závazky vůči kolegům v úřadu i klientům.	Zvládá psaný projev a komunikaci s klienty i kolegy bez chyb.	Umí naslouchat, respektovat názor kolegů. Je otevřený diskuzi, ochotný pomoci svým kolegům při řešení problému.	Je ochotný a schopný hledat různé varianty řešení v závislosti na situaci a vývoji.	Neodkládá řešení úkolů. Plní je včas a v požadované kvalitě.



Kompetenční model 11: Referent - Odbor investic a správy majetku – Oddělení majetku

<b>ZAMĚŠTNANEC - ODBOR INVESTIC A SPRÁVY MAJETKU - ODDĚLENÍ MAJETKU</b>				
<b>PRŮŘEZOVÉ KOMPETENCE</b>		<b>SEGMENTOVÉ KOMPETENCE</b>		
<b>Profesionalita a loajalita</b>	<b>Odbornost a seberozvoj</b>	<b>Samostatnost</b>	<b>Spolupráce a komunikace</b>	<b>Důslednost a pečlivost</b>
Chová se transparentně a svým chováním a vystupováním reprezentuje dobré jméno úřadu.	Orientuje se v příslušné legislativě platné pro danou oblast, průběžně si doplňuje znalosti z ní a umí ji aplikovat do praxe.	Umí pracovat se zdroji, vyhledat v nich potřebné informace určit jejich relevanci.	Svým jednáním a postojem podporuje týmovou kulturu a vytváří pozitivní atmosféru v týmu.	Pracuje systematicky, efektivně a zvládá věci dotahovat do konce.
Respektuje hierarchii, chová se loajálně vůči úřadu, jeho vedení i městské části.	Má dobrou znalost požadované problematiky pro náplň své činnosti.	Dokáže identifikovat problémy (včetně potenciálních rizik), analyzovat je a vyřešit (případně informovat a navrhnout řešení).	Informace (včetně odborných) umí předávat srozumitelně, zřetelně, jasně, pochopitelně, a to i pro laika.	Důležité je pro něj skutečné řešení problémů a agendy, ne jen formální zpracování.
Vystupuje ochotně a vstřícně vůči kolegům i klientům.	Je ochotný a má zájem se vzdělávat, a to jak v odborných oblastech, tak v osobnostním rozvoji.	Zvládá práci s prioritami, dokáže je rozdělit dle naléhavosti a důležitosti.	Dokáže komunikovat i v krizových a náročných situacích a zachovat profesionální vystupování i nadhled. (Neztrácí sebekontrolu.)	Neodkládá řešení úkolů (v případě týmových úkolů nedostává ostatní pod časový tlak). Plní je včas a v požadované kvalitě.



I v obtížných situacích a pod tlakem odvádí vysoký pracovní výkon a bez chyb.	Umí a je ochoten poradit klientovi i kolegovi v případě potřeby.	Je plně odpovědný za svoji práci a rozhodnutí. Nezříká se odpovědností.	Sdílí s kolegy svoje zkušenosti a znalosti, předává know-how a zavedené postupy v odboru.	Zadanou práci a úkoly plní pečlivě, bez chyb. Výstupy po sobě kontroluje.
V pracovním výkonu je spolehlivý, plní včas termíny a slíbené závazky vůči kolegům v úřadu i klientům.	Zvládá psaný projev a komunikaci s klienty i kolegy bez chyb.	Zná míru své odpovědnosti, zbytečně vše neřeší s kolegy, je samostatný při plnění úkolu.	Umí naslouchat, respektovat názor kolegů. Je otevřený diskuzi, ochotný pomoci svým kolegům při řešení problému.	Striktně dodržuje a trvá na zavedených postupech při výkonu své agendy.



Kompetenční model 12: Referent - Odbor dopravy – Oddělení technické a rozvoje dopravy

REFERENT - ODBOR DOPRAVY – ODDĚLENÍ TECHNICKÉ A ROZVOJE DOPRAVY				
PRŮŘEZOVÉ KOMPETENCE		SEGMENTOVÉ KOMPETENCE		
Profesionalita a loajalita	Odbornost a seberozvoj	Komunikace	Iniciativa a kreativita	Strategické myšlení
Chová se transparentně a svým chováním a vystupováním reprezentuje dobré jméno úřadu.	Orientuje se v příslušné legislativě platné pro danou oblast, průběžně si doplňuje znalosti z ní a umí ji aplikovat do praxe.	V případě potřeby umí vystupovat asertivně, ale slušně a věcně.	Při řešení úkolů a problémů hledá řešení, předkládá a navrhuje řešení, která je schopen vymyslet a rozpracovat.	Sdílí s kolegy svoje zkušenosti a znalosti, předává know-how a zavedené postupy v odboru.
Respektuje hierarchii, chová se loajálně vůči úřadu, jeho vedení i městské části.	Má dobrou znalost požadované problematiky pro náplň své činnosti.	Dokáže komunikovat i v krizových a náročných situacích a zachovat profesionální vystupování i nadhled. (Neztrácí sebekontrolu.)	Snaží se najít řešení situace bez zbytečných výmluv, dokáže se na problém podívat očima druhé strany.	Práci plánuje a organizuje dle priorit a času.
Vystupuje ochotně a vstřícně vůči kolegům i klientům.	Je ochotný a má zájem se vzdělávat, a to jak v odborných oblastech, tak v osobnostním rozvoji.	Informace (včetně odborných) umí předávat srozumitelně, zřetelně, jasně, pochopitelně, to i pro laika.	Je flexibilní v přístupu k požadavkům nadřazených včetně návrhů nových změn a umí adekvátně reagovat.	Umí přinést strategický pohled. Je schopen rozlišit podstatné a nepodstatné věci pro výkon své práce.
I v obtížných situacích a pod tlakem odvádí vysoký pracovní výkon a bez chyb.	Umí a je ochoten poradit klientovi i kolegovi v případě potřeby.	Vůči kolegům i klientům komunikuje a vystupuje vstřícně, přívětivě, laskavě.	Dokáže identifikovat problémy (včetně potenciálních rizik), analyzovat je a vyřešit	Dokáže navrhnout způsob řešení úkolu, zajistit pro něj požadované zdroje a vstupní data, a způsob zpracování



			(případně informovat a navrhnout řešení).	umí obhájit před kolegy či nadřízeným.
V pracovním výkonu je spolehlivý, plní včas termíny a slíbené závazky vůči kolegům v úřadu i klientům.	Zvládá psaný projev a komunikaci s klienty i kolegy bez chyb.	V případě potřeby dokáže profesionálně a věcně spolupracovat s jiným subjektem (oddělení, odbor, externí subjekt, ad.)	Umí sám navrhnout změnu a řešení a iniciovat je.	



Kompetenční model 13: Referent - Odbor dopravy – Oddělení dopravy

<b>REFERENT - ODBOR DOPRAVY – ODDĚLENÍ DOPRAVY</b>				
<b>PRŮŘEZOVÉ KOMPETENCE</b>		<b>SEGMENTOVÉ KOMPETENCE</b>		
<b>Profesionalita a loajalita</b>	<b>Odbornost a seberozvoj</b>	<b>Zvládání stresu</b>	<b>Samostatnost</b>	<b>Orientace na výsledek</b>
Chová se transparentně a svým chováním a vystupováním reprezentuje dobré jméno úřadu.	Orientuje se v příslušné legislativě platné pro danou oblast, průběžně si doplňuje znalosti z ní a umí ji aplikovat do praxe.	Dokáže jednat i v krizových a stresových situacích s klienty. Dokáže zachovat klid, nadhled a jednat racionálně a slušně.	Je schopen přijmout odpovědnost za své chování, rozhodnutí i za jeho důsledky	Hledá možná řešení, dokáže se na problém podívat očima klienta, vcítit se do jeho situace.
Respektuje hierarchii, chová se loajálně vůči úřadu, jeho vedení i městské části.	Má dobrou znalost požadované problematiky pro náplň své činnosti.	Organizace vlastní práce mu umožňuje flexibilně se vypořádat se změnami v plnění úkolu a se stresovými situacemi.	Zná míru své odpovědnosti, zbytečně vše neřeší s kolegy, je samostatný při plnění úkolu	Dotahuje úkoly do konce. S předstihem upozorňuje na možné problémy při jejich plnění.
Vystupuje ochotně a vstřícně vůči kolegům i klientům.	Je ochotný a má zájem se vzdělávat, a to jak v odborných oblastech, tak v osobnostním rozvoji.	Dokáže aplikovat prvky duševní hygieny a předcházet tak negativním dopadům (stres, vyhoření atd.).	Dokáže se poučit z chyb a reagovat na ně (neopakovat je) a poznatky sdílet s ostatními zaměstnanci, aby se vyvarovali stejných chyb.	Při jednání s klientem vystupuje klidně, ochotně. Budí v klientovi pocit důvěry.
I v obtížných situacích a pod tlakem odvádí vysoký pracovní výkon a bez chyb.	Umí a je ochoten poradit klientovi i kolegovi v případě potřeby.	Umí oddělit práci od osobního života (práci si tzv. nenosí domů a opačně).	K novým zadáním se staví vstřícně a otevřeně. Je ochoten podílet se i na plnění mimořádného úkolu.	Dokáže se vypořádat s nelibostí klienta i krizovými situacemi, ovládnout se a vhodnými argumenty dovést jednání k vyřízení.



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

<p>V pracovním výkonu je spolehlivý, plní včas termíny a slíbené závazky vůči kolegům v úřadu i klientům.</p>	<p>Zvládá psaný projev a komunikaci s klienty i kolegy bez chyb.</p>		<p>Zadanou práci a úkoly plní pečlivě, včas a bez chyb. Výstupy své práce po sobě kontroluje.</p>	<p>Jedná striktně dle příslušné legislativy a platných předpisů.</p>
---	--	--	---	--



Kompetenční model 14: Referent – Odbor správy úřadu – zaměstnanci vykonávající samostatnou a přenesenou působnost

<b>REFERENT - ODBOR SPRÁVY ÚŘADU – SAMOSTATNÁ A PŘENESENÁ PŮSOBNOST</b>				
<b>PRŮŘEZOVÉ KOMPETENCE</b>		<b>SEGMENTOVÉ KOMPETENCE</b>		
<b>Profesionalita a loajalita</b>	<b>Odbornost a seberozvoj</b>	<b>Pečlivost</b>	<b>Komunikace</b>	<b>Odpovědnost a spolupráce</b>
Chová se transparentně a svým chováním a vystupováním reprezentuje dobré jméno úřadu.	Orientuje se v příslušné legislativě platné pro danou oblast, průběžně si doplňuje znalosti z ní a umí ji aplikovat do praxe.	Dokáže se poučit z chyb a reagovat na ně (neopakovat je) a poznatky sdílet s ostatními zaměstnanci, aby se vyvarovali stejných chyb.	Umí naslouchat, je empatický a dokáže respektovat názory ostatních. Je otevřený diskuzi, ochotný pomoci při řešení problému.	Svým jednáním a postojem podporuje týmovou kulturu a vytváří pozitivní atmosféru v týmu.
Respektuje hierarchii, chová se loajálně vůči úřadu, jeho vedení i městské části.	Má dobrou znalost požadované problematiky pro náplň své činnosti.	Zadanou práci a úkoly plní pečlivě, bez chyb a včas. Nedostává kolegy tak své kolegy pod tlak.	V komunikaci vystupuje slušně ale asertivně.	Při řešení problémů aktivně a účelně spolupracuje a hledá řešení.
Vystupuje ochotně a vstřícně vůči kolegům i klientům.	Je ochotný a má zájem se vzdělávat, a to jak v odborných oblastech, tak v osobnostním rozvoji.	Dokáže identifikovat problémy (včetně potenciálních rizik), analyzovat je a vyřešit (případně informovat a navrhnout řešení).	Informace (včetně odborných) umí předávat srozumitelně, zřetelně, jasně, pochopitelně, a to i pro laika.	Sdílí s kolegy svoje zkušenosti a znalosti, předává know-how a zavedené postupy v odboru.
I v obtížných situacích a pod tlakem odvádí vysoký pracovní výkon a bez chyb.	Umí a je ochoten poradit klientovi i kolegovi v případě potřeby.	Zadání si v případě potřeby upřesňuje s nadřízeným. Úkoly a cíle dokáže poté plnit samostatně a výstupy své práce po sobě kontroluje.	Dokáže komunikovat i v krizových a náročných situacích a zachovat profesionální vystupování i nadhled. (Neztrácí sebekontrolu.)	Je plně odpovědný za svoji práci a rozhodnutí. Nezříká se odpovědnosti.



V pracovním výkonu je spolehlivý, plní včas termíny a slíbené závazky vůči kolegům v úřadu i klientům.	Zvládá psaný projev a komunikaci s klienty i kolegy bez chyb.		V komunikaci s kolegy i klienty je proaktivní, hledá a nabízí pomoc / řešení.	Dostupné prostředky (finanční, časové, lidský kapitál apod.) využívá účelně, bez zbytečných „ztrát“.
--	---	--	---	--



Kompetenční model 15: Referent – Odbor správy úřadu – zaměstnanci vykonávající servisní činnosti

<b>REFERENT - ODBOR SPRÁVY ÚŘADU – SERVISNÍ ČINNOSTI</b>				
<b>PRŮŘEZOVÉ KOMPETENCE</b>		<b>SEGMENTOVÉ KOMPETENCE</b>		
<b>Profesionalita a loajalita</b>	<b>Odbornost a seberozvoj</b>	<b>Odpovědnost</b>	<b>Spolupráce</b>	<b>Organizace práce</b>
Chová se transparentně a svým chováním a vystupováním reprezentuje dobré jméno úřadu.	Orientuje se v příslušné legislativě platné pro danou oblast, průběžně si doplňuje znalosti z ní a umí ji aplikovat do praxe.	Je schopen přijmout odpovědnost za své chování, rozhodnutí i za jeho důsledky.	Svým jednáním a postojem podporuje týmovou kulturu a vytváří pozitivní atmosféru v týmu.	Zvládá práci s prioritami, dokáže je rozdělit dle naléhavosti a důležitosti.
Respektuje hierarchii, chová se loajálně vůči úřadu, jeho vedení i městské části.	Má dobrou znalost požadované problematiky pro náplň své činnosti.	Snaží se najít řešení situace bez zbytečných výmluv, dokáže se na problém podívat očima druhé strany.	V případě potřeby dokáže spolupracovat s jiným oddělením / odborem, resp. jiným úřadem.	Umí si rozvrhnout práci z pohledu času, aby nedostával sebe nebo ostatní pod tlak.
Vystupuje ochotně a vstřícně vůči kolegům i klientům.	Je ochotný a má zájem se vzdělávat, a to jak v odborných oblastech, tak v osobnostním rozvoji.	Dokáže navrhnout způsob řešení úkolu, zajistit pro něj požadované zdroje a vstupní data, a způsob zpracování umí obhájit před kolegy či nadřízeným.	Je aktivní při plnění týmových úkolů, dodržuje termíny a nedostává tak kolegy zbytečně pod tlak.	Dokáže identifikovat problémy (včetně potenciálních rizik), analyzovat je a vyřešit (případně informovat a navrhnout řešení).
I v obtížných situacích a pod tlakem odvádí vysoký pracovní výkon a bez chyb.	Umí a je ochoten poradit klientovi i kolegovi v případě potřeby.	Dostupné prostředky (finanční, časové, lidský kapitál apod.) využívá účelně, bez zbytečných „ztrát“.	Sdílí s kolegy svoje zkušenosti a znalosti, předává know-how a zavedené postupy v odboru.	Umí si k výkonu své činnosti zajistit potřebné informace, podklady nebo zdroje. Dokáže rozlišit relevantní informace a zasadit je do širších



				souvislostí související s výkonem jeho agendy.
V pracovním výkonu je spolehlivý, plní včas termíny a slíbené závazky vůči kolegům v úřadu i klientům.	Zvládá psaný projev a komunikaci s klienty i kolegy bez chyb.	Informuje svého nadřízeného o stavu plnění úkolu. Včas řeší nastalé problémy (komplikace), které by splnění úkolu mohly ohrozit.	Umí naslouchat, respektovat názor kolegů. Je otevřený diskuzi, ochotný pomoci svým kolegům při řešení problému.	



Kompetenční model 16: Referent - Odbor občansko-správních agend – Oddělení evidence obyvatel a osobních dokladů

<b>REFERENT – ODBOR OBČANSKO-SPRÁVNÍCH AGEND – ODDĚLENÍ EVIDENCE OBYVATEL A OSOBNÍCH DOKLADŮ</b>				
<b>PRŮŘEZOVÉ KOMPETENCE</b>		<b>SEGMENTOVÉ KOMPETENCE</b>		
<b>Profesionalita a loajalita</b>	<b>Odbornost a seberozvoj</b>	<b>Samostatnost</b>	<b>Spolehlivost a odpovědnost</b>	<b>Orientace na výkon</b>
Chová se transparentně a svým chováním a vystupováním reprezentuje dobré jméno úřadu.	Orientuje se v příslušné legislativě platné pro danou oblast, průběžně si doplňuje znalosti z ní a umí ji aplikovat do praxe.	Umí pracovat se zdroji, vyhledat v nich potřebné informace určit jejich relevanci.	Je plně odpovědný za svoji práci a rozhodnutí. Nezříká se odpovědnosti.	Hledá možná řešení, dokáže se na problém podívat očima zákazníka, vcítit se do jeho situace.
Respektuje hierarchii, chová se loajálně vůči úřadu, jeho vedení i městské části.	Má dobrou znalost požadované problematiky pro náplň své činnosti.	Dokáže identifikovat problémy (včetně potenciálních rizik), analyzovat je a vyřešit (případně informovat a navrhnout řešení).	Zadanou práci a úkoly plní pečlivě, bez chyb. Výstupy po sobě kontroluje.	Dotahuje úkoly do konce. S předstihem upozorňuje na možné problémy při jejich plnění.
Vystupuje ochotně a vstřícně vůči kolegům i klientům.	Je ochotný a má zájem se vzdělávat, a to jak v odborných oblastech, tak v osobnostním rozvoji.	Úkoly a cíle dokáže plnit samostatně. Zadání si upřesňuje s nadřízeným.	Zvládá práci s prioritami, dokáže je rozdělit dle naléhavosti a důležitosti.	Při jednání se zákazníkem vystupuje klidně, ochotně. Budí v zákazníkovi pocit důvěry.
I v obtížných situacích a pod tlakem odvádí vysoký pracovní výkon a bez chyb.	Umí a je ochoten poradit klientovi i kolegovi v případě potřeby.	Zná míru své odpovědnosti, zbytečně vše neřeší s kolegy, je samostatný při plnění úkolu.	Striktně dodržuje a trvá na zavedených postupech při výkonu své agendy.	Dokáže se vypořádat s nelibostí zákazníka i krizovými situacemi, ovládnout se a vhodnými argumenty dovést jednání k vyřízení.



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

<p>V pracovním výkonu je spolehlivý, plní včas termíny a slíbené závazky vůči kolegům v úřadu i klientům.</p>	<p>Zvládá psaný projev a komunikaci s klienty i kolegy bez chyb.</p>			
---	--	--	--	--



Kompetenční model 17: Referent - Odbor občansko-správních agend – Oddělení matrik

<b>REFERENT – ODBOR OBČANSKO-SPRÁVNÍCH AGEND – ODDĚLENÍ MATRIK</b>				
<b>PRŮŘEZOVÉ KOMPETENCE</b>		<b>SEGMENTOVÉ KOMPETENCE</b>		
<b>Profesionalita a loajalita</b>	<b>Odbornost a seberozvoj</b>	<b>Organizace práce</b>	<b>Komunikace</b>	<b>Pečlivost a odpovědnost</b>
Chová se transparentně a svým chováním a vystupováním reprezentuje dobré jméno úřadu.	Orientuje se v příslušné legislativě platné pro danou oblast, průběžně si doplňuje znalosti z ní a umí ji aplikovat do praxe.	Zvládá práci s prioritami, dokáže je rozdělit dle naléhavosti a důležitosti.	Umí naslouchat, je empatický a dokáže respektovat názory ostatních. Je otevřený diskuzi, ochotný pomoci při řešení problému.	Dokáže se poučit z chyb a reagovat na ně (neopakovat je) a poznatky sdílet s ostatními zaměstnanci, aby se vyvarovali stejných chyb.
Respektuje hierarchii, chová se loajálně vůči úřadu, jeho vedení i městské části.	Má dobrou znalost požadované problematiky pro náplň své činnosti.	Je plně odpovědný za svoji práci a rozhodnutí. Nezříká se odpovědnosti.	V komunikaci vystupuje slušně ale asertivně.	Je plně odpovědný za svoji práci a rozhodnutí. Nezříká se odpovědnosti.
Vystupuje ochotně a vstřícně vůči kolegům i klientům.	Je ochotný a má zájem se vzdělávat, a to jak v odborných oblastech, tak v osobnostním rozvoji.	Dokáže identifikovat problémy (včetně potenciálních rizik), analyzovat je a vyřešit (případně informovat a navrhnout řešení).	Informace (včetně odborných) umí předávat srozumitelně, zřetelně, jasně, pochopitelně, a to i pro laika.	Dokáže navrhnout způsob řešení úkolu, zajistit pro něj požadované zdroje a vstupní data, a způsob zpracování umí obhájit před kolegy či nadřízeným.
I v obtížných situacích a pod tlakem odvádí vysoký pracovní výkon a bez chyb.	Umí a je ochoten poradit klientovi i kolegovi v případě potřeby.	Umí pracovat se zdroji, vyhledat v nich potřebné informace určit jejich relevanci.	Dokáže komunikovat i v krizových a náročných situacích a zachovat profesionální vystupování	Dostupné prostředky (finanční, časové, lidský kapitál apod.) využívá účelně, bez zbytečných „ztrát“.



			i nadhled. (Neztrácí sebekontrolu.)	
V pracovním výkonu je spolehlivý, plní včas termíny a slíbené závazky vůči kolegům v úřadu i klientům.	Zvládá psaný projev a komunikaci s klienty i kolegy bez chyb.		V komunikaci s kolegy i klienty je proaktivní, hledá a nabízí pomoc / řešení.	Zadanou práci a úkoly plní pečlivě, bez chyb. Výstupy své práce po sobě kontroluje.



Kompetenční model 18: Referent - Odbor občansko-správních agend – Oddělení přestupkové

<b>REFERENT – ODBOR OBČANSKO-SPRÁVNÍCH AGEND – ODDĚLENÍ PŘESTUPKOVÉ</b>				
<b>PRŮŘEZOVÉ KOMPETENCE</b>		<b>SEGMENTOVÉ KOMPETENCE</b>		
<b>Profesionalita a loajalita</b>	<b>Odbornost a seberozvoj</b>	<b>Samostatnost a odpovědnost</b>	<b>Komunikace</b>	<b>Přístup k úkolům a jejich zpracování</b>
Chová se transparentně a svým chováním a vystupováním reprezentuje dobré jméno úřadu.	Orientuje se v příslušné legislativě platné pro danou oblast, průběžně si doplňuje znalosti z ní a umí ji aplikovat do praxe.	Je schopen přijmout odpovědnost za své chování, rozhodnutí i za jeho důsledky	V případě potřeby umí vystupovat asertivně, ale slušně a věcně.	Zvládá práci s prioritami, dokáže je rozdělit dle naléhavosti a důležitosti..
Respektuje hierarchii, chová se loajálně vůči úřadu, jeho vedení i městské části.	Má dobrou znalost požadované problematiky pro náplň své činnosti.	Zadanou práci a úkoly plní pečlivě, včas a bez chyb. Výstupy své práce po sobě kontroluje.	V komunikaci s kolegy i klienty je proaktivní, hledá a nabízí pomoc / řešení.	Dokáže identifikovat problémy (včetně potenciálních rizik), analyzovat je a vyřešit (případně informovat a navrhnout řešení).
Vystupuje ochotně a vstřícně vůči kolegům i klientům.	Je ochotný a má zájem se vzdělávat, a to jak v odborných oblastech, tak v osobnostním rozvoji.	Dokáže se poučit z chyb a reagovat na ně (neopakovat je) a poznatky sdílet s ostatními zaměstnanci, aby se vyvarovali stejných chyb.	Informace (včetně odborných) umí předávat srozumitelně, zřetelně, jasně, pochopitelně, to i pro laika.	Dokáže navrhnout způsob řešení úkolu, zajistit pro něj požadované zdroje a vstupní data, a způsob zpracování umí obhájit před kolegy či nadřízeným.



I v obtížných situacích a pod tlakem odvádí vysoký pracovní výkon a bez chyb.	Umí a je ochoten poradit klientovi i kolegovi v případě potřeby.	K novým zadáním se staví vstřícně a otevřeně. Je ochoten podílet se i na plnění mimořádného úkolu.	Vůči kolegům i klientům komunikuje a vystupuje vstřícně, přívětivě, laskavě.	Informuje svého nadřízeného o stavu plnění úkolu. Včas řeší nastalé problémy (komplikace), které by splnění úkolu mohly ohrozit.
V pracovním výkonu je spolehlivý, plní včas termíny a slíbené závazky vůči kolegům v úřadu i klientům.	Zvládá psaný projev a komunikaci s klienty i kolegy bez chyb.	Zná míru své odpovědnosti, zbytečně vše neřeší s kolegy, je samostatný při plnění úkolu	Dokáže komunikovat i v krizových a náročných situacích a zachovat profesionální vystupování i nadhled. (Neztrácí sebekontrolu.)	Dostupné prostředky (finanční, časové, lidský kapitál apod.) využívá účelně, bez zbytečných „ztrát“.



<b>REFERENT - ODBOR ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ – ODDĚLENÍ VODNÍHO A ODPADOVÉHO HOSPODÁŘSTVÍ A ODDĚLENÍ ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ</b>				
<b>PRŮŘEZOVÉ KOMPETENCE</b>		<b>SEGMENTOVÉ KOMPETENCE</b>		
<b>Profesionalita a loajalita</b>	<b>Odbornost a seberozvoj</b>	<b>Spolehlivost</b>	<b>Samostatnost</b>	<b>Orientace na výkon</b>
Chová se transparentně a svým chováním a vystupováním reprezentuje dobré jméno úřadu.	Orientuje se v příslušné legislativě platné pro danou oblast, průběžně si doplňuje znalosti z ní a umí ji aplikovat do praxe.	Je schopen přijmout odpovědnost za své chování, rozhodnutí i za jeho důsledky.	Úkoly a cíle dokáže plnit samostatně. Zadáni si upřesňuje s nadřízeným.	Dokáže navrhnout způsob řešení úkolu, zajistit pro něj požadované zdroje a vstupní data, a způsob zpracování umí obhájit před kolegy či nadřízeným.
Respektuje hierarchii, chová se loajálně vůči úřadu, jeho vedení i městské části.	Má dobrou znalost požadované problematiky pro náplň své činnosti.	Zadanou práci a úkoly plní pečlivě, včas a bez chyb. Výstupy své práce po sobě kontroluje.	Zná míru své odpovědnosti, zbytečně vše neřeší s kolegy, je samostatný při plnění úkolu.	Informuje svého nadřízeného o stavu plnění úkolu. Včas řeší nastalé problémy (komplikace), které by splnění úkolu mohly ohrozit.
Vystupuje ochotně a vstřícně vůči kolegům i klientům.	Je ochotný a má zájem se vzdělávat, a to jak v odborných oblastech, tak v osobnostním rozvoji.	Dokáže se poučit z chyb a reagovat na ně (neopakovat je) a poznatky sdílet s ostatními zaměstnanci, aby se vyvarovali stejných chyb.	Zvládá práci s prioritami, dokáže je rozdělit dle naléhavosti a důležitosti.	Dotahuje úkoly do konce dle zadání a potřeb situace.



I v obtížných situacích a pod tlakem odvádí vysoký pracovní výkon a bez chyb.	Umí a je ochoten poradit klientovi i kolegovi v případě potřeby.	K novým zadáním se staví vstřícně a otevřeně. Je ochoten podílet se i na plnění mimořádného úkolu.	Hledá a nabízí možná řešení. Umí reagovat na danou situaci, potřebu a problém.	Dostupné prostředky (finanční, časové, lidský kapitál apod.) využívá účelně, bez zbytečných „ztrát“.
V pracovním výkonu je spolehlivý, plní včas termíny a slíbené závazky vůči kolegům v úřadu i klientům.	Zvládá psaný projev a komunikaci s klienty i kolegy bez chyb.			



Kompetenční model 20: Referent - Odbor životního prostředí – Oddělení veřejné zeleně

REFERENT - ODBOR ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ – ODDĚLENÍ VEŘEJNÉ ZELENĚ				
PRŮŘEZOVÉ KOMPETENCE		SEGMENTOVÉ KOMPETENCE		
Profesionalita a loajalita	Odbornost a seberozvoj	Strategické myšlení	Organizace práce a práce s prioritami	Přístup k úkolům a jejich zpracování
Chová se transparentně a svým chováním a vystupováním reprezentuje dobré jméno úřadu.	Orientuje se v příslušné legislativě platné pro danou oblast, průběžně si doplňuje znalosti z ní a umí ji aplikovat do praxe.	Umí přinést strategický pohled. Je schopen rozlišit podstatné a nepodstatné věci pro výkon své práce.	Zvládá práci s prioritami, dokáže je rozdělit dle naléhavosti a důležitosti.	Dokáže identifikovat problémy (včetně potenciálních rizik), analyzovat je a vyřešit (případně informovat a navrhnout řešení).
Respektuje hierarchii, chová se loajálně vůči úřadu, jeho vedení i městské části.	Má dobrou znalost požadované problematiky pro náplň své činnosti.	Umí myslet v dlouhodobějším časovém horizontu a plánovat tak svoji práci. (Neřeší pouze primárně operativní úkony.)	Dokáže identifikovat problémy (včetně potenciálních rizik), analyzovat je a vyřešit (případně informovat a navrhnout řešení).	Umí pracovat s informacemi, rozlišit a třídít je dle potřeby, vhodnosti a relevance ke své agendě.
Vystupuje ochotně a vstřícně vůči kolegům i klientům.	Je ochotný a má zájem se vzdělávat, a to jak v odborných oblastech, tak v osobnostním rozvoji.	V případě potřeby dokáže profesionálně a věcně spolupracovat s jiným subjektem (oddělení, odbor, externí subjekt, ad.)	Informuje svého nadřízeného o stavu plnění úkolu. Včas řeší nastalé problémy (komplikace), které by splnění úkolu mohly ohrozit.	Dokáže navrhnout způsob řešení úkolu, zajistit pro něj požadované zdroje a vstupní data, a způsob zpracování umí obhájit před kolegy či nadřízeným.
I v obtížných situacích a pod tlakem odvádí vysoký pracovní výkon a bez chyb.	Umí a je ochoten poradit klientovi i kolegovi v případě potřeby.	Při řešení úkolu nebo problému dokáže uplatnit nadhled a hledat možná řešení.	Dostupné prostředky (finanční, časové, lidský kapitál apod.) využívá účelně, bez zbytečných „ztrát“.	Zadanou práci a úkoly plní pečlivě, včas a bez chyb. Výstupy své práce po sobě kontroluje.



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

<p>V pracovním výkonu je spolehlivý, plní včas termíny a slíbené závazky vůči kolegům v úřadu i klientům.</p>	<p>Zvládá psaný projev a komunikaci s klienty i kolegy bez chyb.</p>			
---	--	--	--	--



Kompetenční model 21: Referent – Specialista podpory (napříč úřadem)

<b>REFERENT – SPECIALISTA PODPORY (NAPŘÍČ ÚŘADEM + ČÁST KANCELÁŘE TAJEMNÍKA A KANCELÁŘE MĚSTSKÉ ČÁSTI)</b>				
<b>PRŮŘEZOVÉ KOMPETENCE</b>		<b>SEGMENTOVÉ KOMPETENCE</b>		
<b>Profesionalita a loajalita</b>	<b>Odbornost a seberozvoj</b>	<b>Odpovědnost</b>	<b>Organizace práce a práce s prioritami</b>	<b>Přístup k úkolům a jejich zpracování</b>
Chová se transparentně a svým chováním a vystupováním reprezentuje dobré jméno úřadu.	Orientuje se v příslušné legislativě platné pro danou oblast, průběžně si doplňuje znalosti z ní a umí ji aplikovat do praxe.	Je plně odpovědný za svoji práci a rozhodnutí. Nezříká se odpovědnosti.	Zvládá práci s prioritami, dokáže je rozdělit dle naléhavosti a důležitosti.	V případě potřeby dokáže spolupracovat s jiným odborem, resp. jiným úřadem či subjektem.
Respektuje hierarchii, chová se loajálně vůči úřadu, jeho vedení i městské části.	Má dobrou znalost požadované problematiky pro náplň své činnosti.	Neodkládá řešení úkolů (v případě týmových úkolů nedostává ostatní pod časový tlak). Plní je včas a v požadované kvalitě.	Dokáže identifikovat problémy (včetně potenciálních rizik), analyzovat je a vyřešit (případně informovat a navrhnout řešení).	Dokáže si zajistit potřebné vstupy a podklady ke splnění úkolu, resp. pro svou činnost a pracuje samostatně.
Vystupuje ochotně a vstřícně vůči kolegům i klientům.	Je ochotný a má zájem se vzdělávat, a to jak v odborných oblastech, tak v osobnostním rozvoji.	Zadanou práci a úkoly plní pečlivě, bez chyb. Výstupy své práce po sobě kontroluje.	Informuje svého nadřízeného o stavu plnění úkolu. Včas řeší nastalé problémy (komplikace), které by splnění úkolu mohly ohrozit.	Zná míru své odpovědnosti, zbytečně vše neřeší s kolegy, je samostatný při plnění úkolu.
I v obtížných situacích a pod tlakem odvádí vysoký pracovní výkon a bez chyb.	Umí a je ochoten poradit klientovi i kolegovi v případě potřeby.	K novým zadáním se staví vstřícně a otevřeně. Je ochoten podílet se i na plnění mimořádného úkolu.	Dostupné prostředky (finanční, časové, lidský kapitál apod.) využívá účelně, bez zbytečných „ztrát“.	Na úkol se umí podívat z několika hledisek a úhlů pohledu. Navrhne možné způsoby řešení, určí rizika a variantu k vyřešení.



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

<p>V pracovním výkonu je spolehlivý, plní včas termíny a slíbené závazky vůči kolegům v úřadu i klientům.</p>	<p>Zvládá psaný projev a komunikaci s klienty i kolegy bez chyb.</p>			
---	--	--	--	--



Kompetenční model 22: Referent – Asistentské a informační agendy (napříč úřadem)

<b>REFERENT – ASISTENSKÉ A INFORMAČNÍ AGENDY (NAPŘÍČ ÚŘADEM) + ČÁST KANCELÁŘE TAJEMNÍKA A KANCELÁŘE MĚSTSKÉ ČÁSTI</b>				
<b>PRŮŘEZOVÉ KOMPETENCE</b>		<b>SEGMENTOVÉ KOMPETENCE</b>		
<b>Profesionalita a loajalita</b>	<b>Odbornost a seberozvoj</b>	<b>Spolupráce a komunikace</b>	<b>Odpovědnost a samostatnost</b>	<b>Flexibilita</b>
Chová se transparentně a svým chováním a vystupováním reprezentuje dobré jméno úřadu.	Orientuje se v příslušné legislativě platné pro danou oblast, průběžně si doplňuje znalosti z ní a umí ji aplikovat do praxe.	Svým jednáním a postojem podporuje týmovou kulturu a vytváří pozitivní atmosféru v týmu.	Umí pracovat se zdroji, vyhledat v nich potřebné informace určit jejich relevanci.	Snaží se najít řešení situace bez zbytečných výmluv, dokáže se na problém podívat očima druhé strany.
Respektuje hierarchii, chová se loajálně vůči úřadu, jeho vedení i městské části.	Má dobrou znalost požadované problematiky pro náplň své činnosti.	Informace (včetně odborných) umí předávat srozumitelně, zřetelně, jasně, pochopitelně, a to i pro laika.	Dokáže identifikovat problémy (včetně potenciálních rizik), analyzovat je a vyřešit (případně informovat a navrhnout řešení).	Je flexibilní v přístupu k požadavkům nadřazených včetně návrhů nových změn a umí adekvátně reagovat.
Vystupuje ochotně a vstřícně vůči kolegům i klientům.	Je ochotný a má zájem se vzdělávat, a to jak v odborných oblastech, tak v osobnostním rozvoji.	Dokáže komunikovat i v krizových a náročných situacích a zachovat profesionální vystupování i nadhled. (Neztrácí sebekontrolu.)	Zvládá práci s prioritami, dokáže je rozdělit dle naléhavosti a důležitosti.	Umí sám navrhnout změnu a řešení a iniciovat je.



I v obtížných situacích a pod tlakem odvádí vysoký pracovní výkon a bez chyb.	Umí a je ochoten poradit klientovi i kolegovi v případě potřeby.	Sdílí s kolegy svoje zkušenosti a znalosti, předává know-how a zavedené postupy v odboru.	Je plně odpovědný za svoji práci a rozhodnutí. Nezříká se odpovědnosti.	Ve změně vidí příležitost a nové věci přijímá pozitivně.
V pracovním výkonu je spolehlivý, plní včas termíny a slíbené závazky vůči kolegům v úřadu i klientům.	Zvládá psaný projev a komunikaci s klienty i kolegy bez chyb.	Umí naslouchat, respektovat názor kolegů. Je otevřený diskuzi, ochotný pomoci svým kolegům při řešení problému.	Neodkládá řešení úkolů (v případě týmových úkolů nedostává ostatní pod časový tlak). Plní je včas a v požadované kvalitě.	Při zavádění změn dokáže pomoci i ostatním nebo jim změnu vysvětlit a je motivačním faktorem.