

# Národní konference kvality ve veřejné správě – 9.-11.2.2010

## Metodický pokyn: Personální minimum

**Ing. Theodor Sojka**  
tajemník magistrátu



**Magistrát města Chomutova**

**Magistrát města Chomutov**  
**Metodický pokyn: Personální minimum**

**Původní cíl: zapojit do personální politiky  
úřadu všechny vedoucí úředníky**

**Očekávaný výsledek:**

1. základy manažerského řízení
2. větší adaptabilita nového zaměstnance
3. větší loajalita úředníků



# Magistrát města Chomutov

## Metodický pokyn: Personální minimum

### PERSONÁLNÍ MINIMUM PRO VEDOUCÍ ÚŘEDNÍKY

**Personální politika Městského úřadu v Chomutově –  
vzdělávání, hodnocení, motivace, podpora a pomoc  
novým úředníkům, péče o zdraví**



*Motto:*

*„Hodnocení a motivace pracovníka v oblasti veřejné správy je složitý proces zejména proto, že se na rozdíl od výrobní sféry obtížně vytváří měřitelné prostředí. Dosud se nepodařilo nalézt systém, který je po všech stránkách dokonalý.“*



# Magistrát města Chomutov

## Metodický pokyn: Personální minimum

### 1. Podpora a pomoc novým úředníkům

Systém „Začlenění zaměstnance do organizace“. Na základě výše uvedeného byl připraven systém tzv. „koučování“. V praxi to znamená, že nově přijatému zaměstnanci úřadu bude přidělen zkušený úředník příslušného odboru „INSTRUKTOR“.

**1.1. Úkoly pro instruktora**, které bude zabezpečovat během zkušební doby nového zaměstnance, tj. **po dobu 3 měsíců**

**1.1.1** Představit nového zaměstnance všem pracovníkům odboru, tajemníkovi MMCH a také pracovníkům informačního servisu OKT.

**1.1.2** Postarat se o potřeby zaměstnance, tj. stravenky, služební průkaz, jmenovka, uložení věcí na pracovišti, klíče od kanceláře, vybavení kancelářskými potřebami, razítko, podpisový vzor na účtárně, apod.

**1.1.3** Seznámit zaměstnance s rozmístěním pracovišť jednotlivých odborů MMCH, pracovní dobou jeho pracoviště a způsobem evidence docházky.



# Magistrát města Chomutov

## Metodický pokyn: Personální minimum

- 1.1.4. Seznámit zaměstnance se všemi interními předpisy MMCH (řády, směrnice, metodické pokyny) vztahující se k činnosti úřadu a zastávané pracovní pozici viz tiskopis „Seznámení s vnitřními předpisy pro nastupujícího zaměstnance“ (jedno vyhotovení je nutno předat do osobního spisu zaměstnance na personální úsek OKT).
- 1.1.5. Seznámit, v obecné rovině, zaměstnance se zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů, zákonem 312/2002 Sb. o úřednících územně samosprávných celků a územní působnosti Statutárního města Chomutov jako ORP podle zákona 314/2002 Sb. o stanovení obcí s pověřeným obecním úřadem a stanovení obcí s rozšířenou působností.
- 1.1.6. Seznámit zaměstnance s odbornou náplní práce celého odboru.
- 1.1.7. Seznámit zaměstnance s příslušnou legislativou na jeho pracovním úseku.
- 1.1.8. Pomoc zaměstnanci se zapracováním do odborné agendy zastávaného pracovního úseku (v celém průběhu zkušební doby).



# Magistrát města Chomutov

## Metodický pokyn: Personální minimum

**1.1.9.** Seznámit zaměstnance s využitím a používáním intranetu a internetu.

**1.1.10.** Sledovat aktivity zaměstnance (úředníka) v rámci absolvování vstupního vzdělávání úředníků

**1.1.11.** Další informace: používání telefonů–přepínání v nepřítomnosti, označování kanceláře v době nepřítomnosti, způsob evidence zaměstnance při práci po prac. době

### **1.2. Úkoly pro vedoucí odborů**

**1.2.1.** Nejpozději v den nástupu (nejlépe ještě před nástupem) nového zaměstnance, pověří některého ze zkušených úředníků odboru plněním úkolů instruktora.

**1.2.2.** Jméno instruktora oznámí pracovníkovi personálního úseku OKT, který vyplní záhlaví tiskopisu „*Začlenění zaměstnance do organizace*“ viz **příloha č.1** a spolu s tiskopisem „*Seznámení s vnitřními předpisy pro nastupujícího zaměstnance*“ viz **příloha č.2** předá vedoucímu odboru k dalšímu využití.

- Úkoly instruktora může plnit vedoucí odboru osobně např. při obsazení pozice vedoucího oddělení – úseku.



# Magistrát města Chomutov

## Metodický pokyn: Personální minimum

- 1.2.3.** Na základě doporučení, které vedoucímu odboru předloží instruktor, na tiskopise „*Začlenění zaměstnance do organizace*“, vedoucí odboru rozhodne, zda nový zaměstnanec ve zkušební době uspěl.
- Vyplněné a podepsané tiskopisy „*Začlenění zaměstnance do organizace*“ předá vedoucí odboru určeným osobám - viz. rozdělovník.
  - Současně s tímto tiskopisem předá personálnímu úseku OKT tiskopis „*Seznámení s vnitřními předpisy pro nastupujícího zaměstnance*“.
- 1.2.4.** Vedoucí odboru navrhne tajemníkovi MMCH odměnu pro instruktora ve výši 500 Kč/měs. a to i v případě, že by zaměstnanec ve zkušební době neuspěl, případně nejméně po jednom měsíci odešel z MMCH nebo přešel na jiný odbor.
- 1.2.5.** Pokud nový zaměstnanec v průběhu zkušební doby uspěje, (viz doporučení instruktora) navrhne vedoucí odboru, tajemníkovi MMCH, interním sdělením, přiznání osobního příplatku (jeho výši)



# Magistrát města Chomutov

## Metodický pokyn: Personální minimum

## ZAČLENĚNÍ ZAMĚSTNANCE DO ORGANIZACE

<b>Nový zaměstnanec</b> <i>(jméno, příjmení, titul):</i>	
<b>Nástup do pracovního poměru od:</b>	
<b>Instruktor</b> <i>(jméno, příjmení, titul):</i>	
<b>Zkušební doba</b> <i>(3 měsíce) do:</i>	
<b>Odbor:</b>	
<b>Oddělení – úsek:</b>	

*Právnická fakulta o zapracování zaměstnance a doporučení vedoucímu odboru*

[illegible]

Additional:  
 $Ex\text{ confidence} = Ex\text{ underest. efforts} - Ex\text{ predicted dual GWT}$





# Magistrát města Chomutov

## Metodický pokyn: Personální minimum

### 3. Systém hodnocení pracovníků

#### 3.1. Účel a cíle hodnocení pracovníků

- Hlavním účelem hodnocení je vytvoření zdravých vztahů se zaměstnancem formou dialogu.
- **3.1.1.** Určit úroveň a kvalitu pracovního výkonu a pracovního chování
- Je třeba určit, do jaké míry splňuje pracovník nároky pracovního místa, zhodnotit, zda pracuje na hranici svých možností, nebo má velké mezery ve výkonu, jaká je jeho pracovní kázeň, a dle těchto zjištění formulovat doporučení pro jeho další činnost v útvaru či v organizaci.
- **3.1.2.** Určit silné a slabé stránky každého pracovníka
- Charakterizovat jak pozitivní, tak i problémové stránky pracovního výkonu a osobního jednání.



# Magistrát města Chomutov

## Metodický pokyn: Personální minimum

### 3.1.3. Dát pracovníkovi příležitost ke zlepšení příp. k jinému zařazení v rámci MMCH

- Specifikovat požadavky na zlepšení jednotlivých stránek pracovního výkonu jako závěr hodnocení
- a stanovit úkol pro příští období. Dát pracovníkovi možnost vyjádřit svůj názor – názory pracovníků
- mohou být použitelným zdrojem pro zlepšení pracovních postupů a práce celého týmu, případně
- jiného pracovního zařazení v rámci MMCH.

### 3.1.4. Identifikovat potřeby zvyšování kvalifikace

### 3.1.5. Získat podklady k odměňování podle individuálního výkonu

- Závěry z hodnocení *jsou jedním z podkladů* pro odměňování pracovníků – stanovení výše osobního příplatku.



# Magistrát města Chomutov

## Metodický pokyn: Personální minimum

### PERIODICKÉ HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Jméno hodnoceného: <b>Karel Novák rok 2009 - III fáze</b>		Bodů	
Označte úroveň výkonu v jednotlivých kriteriích: 1=nejnižší		Pracovník	Vedoucí
<b>Kriteriia podle oblastí hodnocení</b>			Průměr
<b>A. Schopnosti důležité pro poskytování služeb zainteresovaným</b>			8,00
1. Odpovědnost za úroveň poskytovaných služeb, vždy dotáhne úkol dokonce		8	
2. Vnímavost a ochota - dává najevo klientům pochopení a podporu		8	
3. Včasnost plnění úkolů - reaguje okamžitě na požadavek klienta		8	
4. Pečlivost při plnění zadaného úkolu nebo při poskytování služeb		8	
5. Schopnost podat výkon v zátěži a stresových situacích		8	
6. Pochopí okamžitě a přesně co po něm zainteresovaná strana chce		8	
7. Reprezentativnost vystupování vůči klientům, dodržuje image magistrátu		8	
Výsledky: uspokojenost strany, se kterou má kontakt - může to být občan, zastupitel, město, starosta, vedoucí města, nadřízený, strategický partner			
<b>B. Schopnosti důležité pro práci v týmu</b>			8,00
1. Respekt a zdvořilost vůči ostatním kolegům		8	
2. Empatie a pochopení potřeb ostatních členů týmu		8	
3. Vnímavost, ochota ve vztahu ke kolegům		8	
4. Zastupitelnost, zájem zastoupit svého kolegu v době jeho nepřítomnosti		8	
5. Podpora ostatním, ochota sdílet informace		8	
<b>C. Obecné kvality a vlastnosti</b>			8,00
1. Používá finanční a materiální zdroje hospodárně		8	
2. Dochvilnost - je k dispozici když je potřeba		8	
3. Schopnost pracovat se dalším orgánem, rozvíjet, zabezpečit		8	
4. Osobní vyzravanost, na pracovní situaci reaguje v souladu s problémy		8	
<b>D. Řídící schopnosti (nehodnotíme u pracovníků, kteří nevedou a)</b>			7,80
1. Předává podřízeným jasné informace o úkolech, plnění kontroluje		8	
2. Informuje své podřízené o strategii magistrátu		7	
3. Jedná rozhodně, pro podřízené je autoritou, kontroluje pracovní kázeň		9	
4. Dokáže své podřízené motivovat		8	
5. Využívá metody řízení (benchmarking, týmové řešení úkolů, motiv. techniky)		7	
<b>E. Odborné (profesní) kvality</b>			8,00
1. Úroveň odborných znalostí v souvislosti se zastávanou pracovní pozicí		9	
2. Znalost práce s dostupnými informačními technologiemi a využívání internetu		7	
3. Kvalita mluvy a psaního projevu		8	
4. Uplatňování znalostí z psychosociálního výcviku v praxi		8	
<b>Celkový průměr (součet průměrů jednotlivých oblastí dělíme 4 resp. 5 u vedoucích)</b>			7,96
1,00 - 2,50	2,51 - 5,00	5,01 - 7,50	7,51 - 10,00
nevhodný/výkon	průměrný výkon	dobrý výkon	výborný/výkon
<b>Úkoly pro další období:</b>			
Spolupráce se zainteresovanými stranami (stakeholders) posilující vztah úřadu s nimi.			
Metodická činnost-pomoc pro 24 obcí ve správním obvodu, mj. ve vazbě na volby do zastupitelstev obcí.			
Gesce, příprava a zvládnutí procesu řízení průběhu dvojích voleb v r. 2010.			
Datum: 14.1.2010			
Jméno a podpis hodnotitele	podpis		

Provádí se 3x ročně,  
hodnotí se:

- osobní kvality
- sociální dovednosti
- komunikační dovednosti
- řídicí schopnosti
- odborné a profesní kvality

Již 2 roky provádíme „hodnocení 360°“, kdy hodnotí nadřízený podřízeného, ale i podřízený nadřízeného.



HODNOCENÍ VEDOUCÍHO ZAMĚSTNANCE						
Jméno a příjmení hodnoceného						
Stupnice hodnocení 1 - výborné, 2 - velmi dobré, 3 - vyhovující, 4 - nízké, 5 - nevyhovující						
<b>A. Profesní znalosti a dovednosti</b>		1	2	3	4	5
- má znalosti a dovednosti, které jsou nezbytné pro výkon zastávané funkce, uplatňuje manažerské dovednosti						
- dodržuje platnou legislativu						
- poskytuje kvalitní služby (podněty klientů vyřizuje zdvořile, vstřícně, hospodárně)						
- má systematický přístup k plánování pracovních činností, jasně stanovuje cíle						
<b>B. Řízení</b>		1	2	3	4	5
- prosazuje zájmy organizace, reprezentuje organizaci vůči veřejnosti						
- předává podřízeným jasné informace o úkolech odboru, útvaru (včetně informací z porad nadřízeného, či vedení města)						
- řídí a kontroluje uložené úkoly ve všech oblastech, za které odpovídá						
- deleguje odpovědnosti a pravomoci na podřízené						
- dokáže motivovat						
- je schopen přinášet nové myšlenky a inovace při řešení problémů						
<b>C. Vztah k podřízeným</b>		1	2	3	4	5
- propaguje týmový přístup k práci						
- objektivně hodnotí podřízené a poskytuje jim konzultace						
- udržuje dobrou pracovní morálku v oblasti, kterou řídí						
- podporuje další odborný rozvoj podřízených						
<b>D. Charakteristika osobnosti</b>		1	2	3	4	5
- je ochoten přijímat a respektovat názory jiných						
- má schopnost získat si respekt a důvěru podřízených						
- je empatický, dokáže porozumět potřebám a pocitům podřízených						
- zvládá práci pod tlakem						
- zvládá řešení konfliktů						
- má slušné vystupování vůči podřízeným						
Vybranou hodnotu označte křížkem. Vždy jen jednu v jednom řádku!!!						

# Magistrát města Chomutov

## Metodický pokyn: Personální minimum

### 4. Motivační politika MMCH

Motivační politika úřadu může být chápána pouze jako stabilizační faktor v rámci snižování fluktuace a nebo jako „hnací motor“ inovačních aktivit a procesu sebezlepšování úředníků na úřadě. V prvním případě je tento druh motivace zaměstnanců součástí Zásad pro poskytování příspěvků ze sociálního fondu. Předmětem tohoto dokumentu je však případ druhý, který motivuje zaměstnance především různými formami odměňování. Na MMCH dokument zavádí formu nepeněžní odměny a formu odměny peněžní. Odměňování těmito formami má motivační význam pouze tehdy, když je odměna udělena operativně, adresně, v adekvátní výši a pouze za skutek, který je posouzen vedoucím úředníkem jako inovační aktivita, dále je vykonán nad rámec pracovní náplně, za zvýšeného úsilí nebo na základě hodnocení (viz. kap.č.3). Oprávněnost schvaluje vždy tajemník MMCH.



# Magistrát města Chomutov

## Metodický pokyn: Personální minimum

- **4.1.Nepeněžní odměna**

- Doporučuje se zejména za inovační aktivity. Inovační aktivitou se rozumí přínos realizace nápadu na trvalé zlepšení nebo zjednodušení každodenní práce úředníků bez trvalého růstu provozních nákladů, zlepšení nebo zjednodušení služeb vůči strategickým partnerům (viz. Strategické cíle městského úřadu) s přiměřenou návratností provozních nákladů dle rozsahu akce.

- **4.1.2.Portfolio nepeněžních odměn:**

- vstupenka do některého ze zařízení ve správě města
- vstupenka na akci organizovanou městem i mimo zařízení spravovaná městem
- věcný dar včetně nabídky reklamních předmětů města
- požívání výhod, které nejsou zaměstnancům úřadu v pracovní době umožněny (např. parkování soukromým vozidlem před úřadem)
- poukázka na nákup, oběd, večeři ve vybraných nákupních a stravovacích zařízeních



# Magistrát města Chomutov

## Metodický pokyn: Personální minimum

### 4.2. Peněžní odměna

Doporučuje se:

- za zvýšené úsilí nad rámec fondu pracovní doby v rozsahu větším než jeden pracovní den pokud se nejedná o nařízenou práci přesčas (zde se u úředníků náhrada řeší přímo příslušným vedoucím úředníkem ve formě náhradního volna v rámci měsíčního fondu pracovní doby, peněžní formu náhrady za nařízenou práci přesčas schvaluje vždy tajemník MMCH ),
- za zvýšené úsilí nad rámec pracovní náplně a náplně odboru,
- za dlouhodobé dobré (nadstandardní) výsledky na základě hodnocení viz. kap.č. 3 Systém hodnocení pracovníků MMCH (tzv. osobní ohodnocení).



# Magistrát města Chomutov

## Metodický pokyn: Personální minimum

Odměnový certifikát má každý vedoucí úředník uložen v elektronické podobě. V případě vzniku důvodu pro uplatnění peněžní odměny (důvody viz výše) vedoucí úředník vyplní elektronicky na elektronickém dokumentu jméno odměňovaného, výši a zdůvodnění peněžní odměny. Takto vyplněný soubor elektronicky zašle tajemníkovi MMCH, který pokud s odměnou souhlasí, doplní v dokumentu elektronicky registrační číslo, dokument tzv. „zamkne“ a zašle zpět vedoucímu úředníkovi. Vedoucí úředník dokument vytiskne, podepíše a předá odměňovanému zaměstnanci. Zaměstnanec tento odměnový certifikát (peněžní šek) opatřený všemi výše uvedenými náležitostmi odevzdá podle svých možností na mzdové účtárně. Splatnost tohoto šeku je v nejbližším výplatním termínu po odevzdání. Šek není přenosný do dalšího roku a nebude mzdovou účtárnou akceptován pokud nebude opatřen všemi náležitostmi zejména podpisem vedoucího úředníka a registračním číslem.





# Magistrát města Chomutov

## Metodický pokyn: Personální minimum



**Děkuji za pozornost.**

**Ing. Theodor Sojka**

tajemník Magistrátu města Chomutova

