



Moderní a otevřený úřad Veltrusy VZ003

11. Systém hodnocení a odměňování

v rámci projektu Moderní a otevřený úřad Veltrusy
registrační číslo: CZ.03.4.74/0.0/0.0/16_033/0002989

Název programu: Operační program Zaměstnanost

Název žadatele: Město Veltrusy

Datum vyhotovení: 14. 02. 2019



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

OBSAH

1.	Základní údaje	2
2.	Úvod	3
3.	Metodický přístup ke zpracování části 11. Systém hodnocení a odměňování.....	4
3.1	Fáze 1: sběr podkladů a dat	4
3.2	Fáze 2: analýza podkladových dokumentů	4
3.3	Fáze 3: návrh systému hodnocení a odměňování	4
4.	Návrh systému hodnocení a odměňování	5
5.	Seznam zkratk	7
6.	Seznam tabulek	8
6.1	Seznam tabulek.....	8
7.	Přílohy.....	9



1. ZÁKLADNÍ ÚDAJE

Název projektu: Moderní a otevřený úřad Veltrusy VZ003
registrační číslo: CZ.03.4.74/0.0/0.0/16_033/0002989

Část projektu: 11. Systém hodnocení a odměňování

Objednatel:

Název: Město Veltrusy (dále také „Zadavatel“)

Adresa: Palackého 9,
277 46 Veltrusy

Kontaktní osoba: Mgr. Filip Volák, starosta

Dodavatel:

Název: BDO Advisory s.r.o. (dále také „Zpracovatel“)

Adresa: Karolinská 661/4
186 00 Praha 8

Kontaktní osoba: Ing. Petr Štětka, manager



2. ÚVOD

Záměrem projektu Moderní a otevřený úřad Veltrusy VZ003 reg.č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/16_033/0002989 (dále jen „Projekt“) je zvýšení akceschopnosti a efektivity Městského úřadu (dále jen „MěÚ“) Veltrusy, v oblasti strategického plánování a operativního řízení. Dílčími cíli Projektu jsou konkrétní aktivity vedoucí ke zvýšení využívání kapacit úřadu s důrazem na zvýšení kompetencí pracovníků a vybudování zázemí pro projektové a procesní řízení, vedení a řízení zaměstnanců cestou zlepšení interní komunikace a zvyšováním kvality procesů. Projekt je rozdělen do následujících jedenácti částí:

1. Vyhodnocení vytiženosti jednotlivých pracovníků,
2. Vyhodnocení úrovně potenciálů potřebných kompetencí vedoucích pracovníků,
3. Vyhodnocené úrovně potenciálu potřebných kompetencí řádových pracovníků,
4. Audit personálních procesů,
5. Nová organizační struktura,
6. Analýza pracovních smluv,
7. Analýza směrnic úřadu,
8. Kompetenční model úřadu,
9. Popis pracovních míst,
10. Aktualizované pracovní náplně,
11. Systém hodnocení a odměňování.

Jedenáctá část Projektu Systém hodnocení a odměňování (dále jen „Jedenáctá část“) se zabývá systémem hodnocení a odměňování zaměstnanců MěÚ Veltrusy.

Projekt Moderní a otevřený úřad Veltrusy VZ003 registrační číslo: CZ.03.4.74/0.0/0.0/16_033/0002989 vznikl díky finančnímu příspěví Evropské unie prostřednictvím Operačního programu Zaměstnanost.



3. METODICKÝ PŘÍSTUP KE ZPRACOVÁNÍ ČÁSTI 11. SYSTÉM HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ

Kapitola uvádí metodický přístup společnosti BDO Advisory s.r.o. ke zpracování Jedenácté části realizované v rámci Projektu.

3.1 Fáze 1: sběr podkladů a dat

V rámci této podkapitoly jsou shrnuty podklady, z nichž bylo při zhotovení Jedenácté části vycházeno. Provedená analýza byla založena převážně na:

- podkladech a souborech poskytnutých Zadavatelem (vnitřní předpisy, organizační řád, pracovní řád, vnitřní platový předpis, pracovní smlouvy, dohody o pracovní činnosti, dohody o provedení práce, pracovní výkazy, další dokumenty),
- podkladech, veřejně dostupných zdrojích a dobré praxi Zpracovatele z realizace zakázek s obdobným předmětem plnění.

Uvedené podklady byly doplněny o informace získané z jednání se zástupci vedení města Veltrusy, ze strukturovaných rozhovorů s deseti zaměstnanci MěÚ Veltrusy (z celkového počtu 14), z e-mailové a telefonické komunikace.

3.2 Fáze 2: analýza podkladových dokumentů

Podkapitola popisuje fázi, v rámci níž došlo k analýze podkladových materiálů a k vlastnímu šetření.

Na základě obdržených podkladů a veřejně dostupných zdrojů informací byly provedeny následující práce:

- analýza vnitřních předpisů,
- analýza organizačního řádu,
- analýza pracovního řádu,
- analýza vnitřního platového předpisu,
- analýza pracovních smluv, dohody o pracovní činnosti a dohod o provedení práce,
- analýza pracovních výkazů.

Všechny obdržené a analyzované podklady jsou součástí přílohy č. 1.

3.3 Fáze 3: návrh systému hodnocení a odměňování

Na základě provedených analýz byl vypracován návrh opatření systému hodnocení a odměňování zaměstnanců MěÚ Veltrusy.



4. NÁVRH SYSTÉMU HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ

Cílem této kapitoly je návrh systému hodnocení a odměňování zaměstnanců MěÚ Veltrusy. Následující podkapitoly a části obsahují informace vycházející z analytických vykonaných Zpracovatelem. Zpracovatel zejména navazuje na část 4.1.4 Hodnocení a motivace zaměstnanců, která je součástí části 4. Audit personálních procesů. Systém hodnocení reaguje na doporučení k optimalizaci identifikovaných Zpracovatelem v rámci části 4. Analýza personálních procesů a to:

- Standardizovaný hodnotící formulář, který zajistí provázanost hodnocení zaměstnance s výší přidělené finanční odměny,
- Pravidelné hodnotící pohovory, v jejichž rámci starosta (případně místostarosta) odůvodní výši přidělené finanční odměny svým podřízeným.

Zpracovatel navrhnul systém hodnocení pracovních výkonů zaměstnanců MěÚ Veltrusy. Detailní popis systému hodnocení a motivace zaměstnanců je uveden v následující tabulce.

Tabulka 1 Hodnocení zaměstnanců

Procesní krok	Metodika postupu
Specifikace výše rozpočtů	Starosta specifikuje na počátku rozpočtového období výši rozpočtů na pololetní odměny, které jsou v rámci daného roku určeny jednotlivým úsekům. Obdobně jsou specifikovány roční výše jednotlivých fondů vedoucích úseků.
Předání informace o výši rozpočtů	Starosta předává informace o výši obou finančních zdrojů jednotlivým vedoucím úseků, kteří tak získávají zcela konkrétní představu o objemu finančních prostředků, s nimiž budou v rámci rozpočtového období v oblasti ohodnocování svých podřízených disponovat.
Hodnocení zaměstnanců	Každý zaměstnanec ve vedoucí funkci (starosta, vedoucí úseku) provádí v ročním intervalu (říjen) hodnocení všech svých přímých podřízených. Za tímto účelem využívá hodnotící formulář, který je přílohou č. 2 tohoto dokumentu. Hodnocené aspekty pracovní aktivity vychází z kompetenčního modelu (viz 8. Kompetenční model úřadu). Výstupem tohoto procesu je komplexní zhodnocení pracovního výkonu, odborných znalostí a měkkých kompetencí příslušného zaměstnance. Uskutečněné hodnocení a případné hodnocení na základě plnění dílčích úkolů má přímou vazbu jak na výši finanční odměn (vyplácených na čtvrtletní bázi), tak na stanovení vhodných vzdělávacích aktivit, které by měl zaměstnanec v budoucnosti absolvovat.
Návrh výše odměn	V přímé vazbě na výsledky provedeného hodnocení stanovuje každý vedoucí úseku návrh finančních odměn pro jednotlivé zaměstnance v rámci daného úseku. Tento návrh je následně postoupen starostovi k posouzení.



Procesní krok	Metodika postupu
Schválení návrhu výše odměn	<p>Starosta návrhy finančních odměn vypracované vedoucími jednotlivých úseků schválí, upraví či vrátí k přepracování. Informace o definitivní výši odměny je kanceláří starosty postoupena ekonomicko-správnímu úseku stejně tak jako vedoucímu úseku.</p> <p>Starosta taktéž stanoví výši finančních odměn jednotlivým vedoucím úseků a asistentovi starostovi, a to v přímé vazbě na výsledky hodnocení, která sám provedl. Informaci o definitivní výši odměny následně předá oddělení účtárny.</p>
Ústní odůvodnění hodnocení	<p>Vedoucí úseku absolvuje v ročních intervalech ústní pohovory se všemi svými podřízenými, v jejichž rámci je informuje o výsledcích samotného hodnocení, o výši udělené odměny a o možnostech dalšího profesního rozvoje. Hodnotící pohovor zároveň umožňuje zaměstnanci poskytnout zpětnou vazbu i vedoucímu úseku.</p> <p>Starosta vede obdobné ústní pohovory s jednotlivými vedoucími úseku a asistentem starosty.</p>

Zdroj: Vlastní zpracování



5. SEZNAM ZKRATEK

Tabulka 2 Seznam zkratk

Zkratka	Význam
MěÚ	Městský úřad



6. SEZNAM TABULEK

6.1 Seznam tabulek

Tabulka 1 Hodnocení zaměstnanců.....	5
Tabulka 2 Seznam zkratk	7



7. PŘÍLOHY

Příloha č. 1 - Analyzované podklady

Příloha č. 2 - Hodnotící formulář pracovního výkonu



Příloha č. 1 - Analyzované podklady

Vnitřní předpis č. 1 - Oběh účetních dokladů

Vnitřní předpis č. 2 - Evidence majetku města Veltrusy

Vnitřní předpis č. 3 - Pro evidenci a vymáhání pohledávek

Vnitřní předpis č. 4 - Spisový a skartační řád

Vnitřní předpis č. 5 - Systém finanční kontroly

Vnitřní předpis č. 6 - Směrnice pro provedení inventarizace města Veltrusy

Vnitřní předpis č. 7 - Směrnice pro časové rozlišování

Vnitřní předpis č. 9 - Směrnice odepisování dlouhodobého majetku

Vnitřní předpis č. 10 - Opravné položky k pohledávkám

Vnitřní předpis č. 11 - Schvalování účetních závěrek zřízených příspěvkových organizací

Vnitřní předpis č. 12 - Směrnice ke schvalování účetní závěrky města

Vnitřní předpis č. 13 - Směrnice o zadávání veřejných zakázek

Vnitřní předpis č. 14 - Kontrolní řád

Vnitřní předpis č. 15 - Směrnice pro poskytování informací

Organizační řád

Pracovní řád

Vnitřní platový předpis

Pracovní smlouvy

Dohody o pracovní činnosti

Dohody o provedení práce



Příloha č. 2 - Hodnotící formulář pracovního výkonu

Jméno a příjmení zaměstnance:	
Pracovní pozice:	
Délka trvání pracovního poměru:	
Hodnotitel:	
Období:	
Datum vyhotovení:	

Hodnocení pracovního výkonu zaměstnance

Kategorie	Oblast	Komentář	Známka
Pracovní výkon			
Přístup			
Výstupy			
Odborné znalosti a měkké kompetence			
Odborné znalosti			
Měkké kompetence			

Legenda: 1 = výborný, 2 = chvalitebný, 3 = dobrý; 4 = dostatečný, 5 = nedostatečný

Datum vyplnění:	Popis hodnotitele
-----------------	-------------------