

## **Správa o implementácii Akčného plánu č. 2 – Mestský úrad Trenčín**

### **Interná smernica o adaptácii nových zamestnancov**

**Projekt: Meranie efektívnosti poskytovaných služieb verejnej správy,  
inštitucionálny rozvoj Klientskych centier a integrácia spätnej väzby  
klientov**

**Aktivita č. 1: Zefektívňovanie verejnej  
správy realizované za účelom reformy  
verejnej správy**



**Október 2018**

## **Dôležitá správa pre osoby, ktoré nie sú oprávnené na prístup k tejto správe**

Túto správu vypracovali spoločnosť ProVera Consult, s.r.o. a jej subdodávateľ Centire s.r.o. pre Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky (ďalej len „Klient“ ) na základe a za podmienok stanovených v Realizačnej zmluve č. OVO2-2017/000387-095 zo dňa 10.1.2018 uzatvorenej podľa čl. III Zmluvy o poskytovaní audítorských služieb Č. OVO2-2013/000501-21 pre časť 02 zo dňa 13.1.2014 a bola vykonaná v súlade s pokynmi Klienta, ktorý si ju objednal, na základe jeho zadania, a to výhradne v jeho prospech a pre jeho potrebu, a nemusí obsahovať všetky postupy, ktoré môžu byť považované za nevyhnutné inými osobami.

Ministerstvo vnútra SR  
Pribinova 2  
812 72 Bratislava

31. októbra 2018

Vážený pán Dott. Matúš Šesták,

túto správu o implementácii akčného plánu a k nej priložené výstupy vypracovali spoločnosť ProVera Consult, s.r.o. a jej subdodávateľ Centire s.r.o. pre Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky na základe a za podmienok stanovených v Realizačnej zmluve č. OVO2-2017/000387-095 zo dňa 10.1.2018 uzatvorenej podľa čl. III Zmluvy o poskytovaní audítorských služieb Č. OVO2-2013/000501-21 pre časť 02 zo dňa 13.1.2014 a jej obsah je dôverný.

Aktivity, o ktorých informuje správa, boli realizované za účelom zefektívnenia kvality fungovania a poskytovania služieb samospráv prostredníctvom vytvorenia metodologickej podpory a poradenstva.

Správa o implementácii akčného plánu a k nej priložené výstupy nezohľadňujú udalosti a okolnosti, ku ktorým mohlo dôjsť po dátume odovzdania, resp. informácie, ktoré mohli byť obdržané po dátume odovzdania, ktorým je 31. október 2018.

Spoločnosť ProVera Consult, s.r.o. nepreberá žiadnu zmluvnú či inú zodpovednosť a neručí za žiadne straty, škody, ani výdavky akejkoľvek povahy vzniknuté akýmkoľvek použitím tohto dokumentu zo strany inej osoby.

S úctou,

Peter Mestický, konateľ  
ProVera Consult, s.r.o.

## **Vyjadrenie zástupcu samosprávy zapojenej do pilotného projektu**

Súhlasím s predloženou Správou o implementácii Akčného plánu č. 2 – Interná smernica o adaptácii nových zamestnancov.

JUDr. Katarína Patková  
Vedúca kancelárie prednostu  
Mestský úrad Trenčín

Trenčín, 31.10.2018

## Obsah

1.	Úvod.....	6
2.	Dôvody pre intervenciu .....	6
3.	Akú zmenu v poskytovaní služieb implementácia prinesie.....	7
4.	Popis riešenia/intervencie, súhrn realizovaných aktivít .....	7
5.	Ďalšie kroky .....	7
6.	Výstupy .....	7
7.	Prílohy .....	7
	Príloha č. 1: Návrh internej smernice Adaptácia zamestnancov (pdf).....	8
	Príloha č. 2: Harmonogram ďalšieho postupu .....	22
	Príloha č. 3: Aktualizované Akčné plány pre zefektívňovanie kvality v samospráve ....	23

## 1. Úvod

V prvej fáze Aktivity č. 1 *Zefektívňovanie verejnej správy realizované za účelom reformy verejnej správy* projektu *Meranie efektívnosti poskytovaných služieb verejnej správy, inštitucionálny rozvoj Klientskych centier a integrácia spätnej väzby klientov* bolo vo vybraných pilotných samosprávach zrealizované hodnotenie systému riadenia kvality. V rámci tohto hodnotenia boli zostavené, pre každú zapojenú samosprávu, akčné plány pre implementáciu zefektívňovania kvality.

V rámci druhej fázy Aktivity č. 1 mohli zapojené samosprávy využiť konzultačnú podporu pri implementácii vybraných opatrení z akčných plánov do praxe, zhodnocovaní sa podľa európsky uznávaných kritérií, vyzdvihovaní silných stránok organizácie či potvrdzovaní svojej výnimočnosti.

Workshop zameraný na identifikáciu priorít do akčného plánu a obsah akčného plánu sa konal v septembri 2017. Vzhľadom na časový odstup medzi hodnotením samosprávy a implementáciou odporúčaní bol akčný plán pred samotnou implementáciou v priebehu mája 2018 aktualizovaný.

Jedným z prioritných odporúčaní sa stala potreba presnejšia nastaviť proces adaptácie nových zamestnancov.

## 2. Dôvody pre intervenciu

MsÚ Trenčín disponuje v slovenských podmienkach veľmi vyspelým systémom riadenia ľudských zdrojov. Základnú dokumentáciu úradu týkajúcu sa riadenia zamestnancov tvoria Organizačný poriadok, Pracovný poriadok a moderne poňatý Poriadok odmeňovania. Popisy konkrétnych pracovných pozícií popisuje Systematizácia pracovných miest ako operatívny, živý dokument. Popisy funkčných a pracovných miest riešia požiadavky na vzdelanie zamestnancov, prax, jazykové znalosti, IKT zručnosti, popis pracovnej činnosti (odvodený od Organizačného poriadku a Pracovného poriadku), popis zodpovedností a zastupiteľnosť. Mestský úrad má vypracované Kritériá hodnotenia zamestnancov, resp. Kritériá hodnotenia vedúcich zamestnancov, na základe ktorých úrad realizuje pravidelné hodnotenie zamestnancov.

Adaptačný proces pre nových zamestnancov je čiastočne upravený Pracovným poriadkom, z väčšej časti však funguje neformálne na základe dobrých skúseností. Úradu sa darí realizovať systém, že odchádzajúci zamestnanec určitý čas zaškoľuje nového zamestnanca (dočasné prekrývanie pozícií). Okrem toho prechádzajú noví zamestnanci povinnými školeniami (práca s informačnými systémami, registratúra, PO a BOZP, organizačný poriadok, pracovný poriadok, etický kódex, ochrana osobných údajov). Vzhľadom na pomerne vysokú fluktuáciu zamestnancov sa ukázalo ako potrebné upraviť adaptačný proces pre nových zamestnancov aj formálne vo forme internej smernice.

### **3. Akú zmenu v poskytovaní služieb implementácia prinesie**

Interná smernica o adaptácii nových zamestnancov upraví adaptačný proces tak, aby nábeh nových zamestnancov na systém práce úradu prebehol hladko, aby bol nový zamestnanec schopný v čo najkratšom možnom čase realizovať plnohodnotný pracovný výkon a aby boli jasne pridelené práva a povinnosti pre túto oblasť.

### **4. Popis riešenia/intervencie, súhrn realizovaných aktivít**

Riešenie má podobu návrhu internej smernice Adaptácia zamestnancov.

Príprava návrhu smernice bola realizovaná vzájomnou spoluprácou a komunikáciou konzultanta dodávateľa so zodpovednými zamestnancami Mestského úradu Trenčín.

### **5. Ďalšie kroky**

Návrh smernice vstúpi do formálneho schvaľovacieho procesu v rámci Mestského úradu Trenčín.

### **6. Výstupy**

Výstupy z implementácie sú priložené k implementačnej správe (časť 7. Prílohy):

- Návrh internej smernice Adaptácia zamestnancov (pdf)

### **7. Prílohy**

č. 1 Návrh internej smernice Adaptácia zamestnancov (pdf)

č. 2 Harmonogram ďalšieho postupu

č. 3 Aktualizovaný Akčný plán pre implementáciu zefektívňovania kvality

## **Príloha č. 1: Návrh internej smernice Adaptácia zamestnancov (pdf)**



# Adaptácia zamestnancov

Výtlačok: č. 1

Dátum vydania: dd.mm.yyyy  
Nadobúda platnosť dňom: dd.mm.yyyy

---

Meno Priezvisko  
primátor mesta

## Čl. 1

### Účel smernice

S cieľom zabezpečiť komplexný, účinný a kvalitný systém adaptácie novoprijatých zamestnancov Mesta Trenčín pracujúcich v Mestskom úrade Trenčín (ďalej MsÚ) vydáva sa táto smernica na adaptáciu zamestnancov.

## Čl. 2

### Predmet smernice

1. Základné informácie o adaptačnom procese.
2. Úlohy hlavných účastníkov.
3. Postup a časový harmonogram.
4. Príklady z realizácie adaptačného procesu na útvaroch.
5. Podklady pre riadenie adaptačného procesu.
6. Vyhodnotenie adaptačného procesu.

## Čl. 3

### Základné informácie o adaptačnom procese

**Adaptačný proces** je súbor nadväzujúcich aktivít s cieľom podporiť rýchle zvládnutie pracovnej činnosti, identifikáciu s prácou, s pracovnou skupinou a s organizáciou prostredníctvom:

- Jednotne riadeného oboznamovania sa nových zamestnancov s pracovnými úlohami a podmienkami, s pracovným, sociálnym a kultúrnym prostredím organizácie.
- Sprostredkovaním základného okruhu potrebných znalostí (najmä odborné a práca so softvérovými aplikáciami) tak, aby pracovný výkon nového zamestnanca čo najskôr dosiahol požadovanú úroveň.

**Adaptačný proces zahŕňa tri oblasti:**

- **Celoorganizačná adaptácia** - je zameraná na sprostredkovanie informácií všeobecného charakteru a je spoločná pre všetkých zamestnancov organizácie, spravidla bez ohľadu na charakter a obsah ich práce.
- **Útvarová adaptácia** - poskytnutie detailných a pre daný útvar špecifických informácií.
- **Adaptácia na konkrétne pracovné miesto** - je obsahovo diferencovaná podľa charakteru a obsahu práce na konkrétnom pracovnom mieste.

**Základnými zložkami adaptácie sú:**

- **Pracovná adaptácia** – jej obsah závisí od konkrétnych podmienok pracovného miesta, na ktoré bol zamestnanec prijatý, a od jeho pripravenosti na prácu. Vo všeobecnosti zahŕňa odbornú integráciu, tzn. zácvik odborných zručností, oboznámenie sa s pracovnými úlohami, ktoré sa majú vykonávať na pracovnom mieste, ale aj prispôsobenie sa organizácii, organizačnej kultúre, filozofii a stotožnenie sa s cieľmi organizácie. V pracovnej adaptácii ide vlastne o vstupné vzdelávanie zamestnancov, ktoré formuje pracovné schopnosti zamestnanca podľa spracovaného popisu a špecifikácie pracovného miesta.
- **Sociálna adaptácia** – smeruje k začleneniu sa zamestnanca do kolektívu, vybudovanie sociálneho statusu, vytvorenie dobrých medziľudských vzťahov.

## **Čl. 4**

### **Úlohy hlavných účastníkov**

#### **Garant adaptácie**

Je osoba zodpovedná za riadenie celého procesu adaptácie - zvyčajne priamy nadriadený nového pracovníka. Zabezpečuje zapracovanie nováčika tak, aby bol čo najskôr schopný vykonávať svoju prácu samostatne, zodpovedne a zároveň sa na novom pracovisku cítil príjemne. Úlohy garanta adaptácie sú popísané v čl. 5 Postup a časový harmonogram a v prílohe č. 1 Kontrolný hárok procesu adaptácie tohto dokumentu.

#### **Odborný garant adaptácie (mentor)**

Je osoba zodpovedná za časť alebo celú odbornú adaptáciu.

- Návrh a realizácia, v spolupráci s garantom adaptácie, Individuálneho plánu adaptácie (IPA) – časť Odborná adaptácia. Berie do úvahy doterajšie skúsenosti a znalosti nováčika tak, aby si tento počas adaptácie v dostatočnej miere osvojil všetky základné znalosti potrebné pre výkon na danom pracovnom mieste.
- Stretáva sa s nováčikom v dohodnutých intervaloch, príp. aj mimo týchto intervalov.
- Určuje si sám/sama spôsob a formu vytvárania vzťahu s nováčikom, spôsob odovzdávania informácií a skúseností.
- Dohodnutou formou pravidelne reportuje garantovi adaptácie (priamemu nadriadenému) o priebehu adaptácie, ne/spokojnosti nováčika, jeho potrebách, prianiach.

**Nováčik** (nový pracovník) je osoba, ktorá nastupuje do pracovného pomeru z externého prostredia organizácie.

- Stretáva sa so svojimi garantmi v dohodnutých intervaloch.
- Zúčastňuje sa na aktivitách navrhnutých v Individuálnom pláne adaptácie.
- Môže iniciovať kontakt s garantmi podľa vlastného uváženia – nemusí čakať na dohodnuté intervaly.
- Sám/sama poskytuje a pýta si spätnú väzbu tak, aby sa čo najlepšie a najrýchlejšie zžil/-a s novou prácou, s kolegami, s organizáciou ako celkom a s klientami (externí/interní).

#### **Kancelária prednostu – Riadenie ľudských zdrojov**

- Metodicky riadi a pomáha garantom pri adaptačnom procese.
- Vytvára a aktualizuje podklady/nástroje/písomné materiály, ktoré sú pomôckami k efektívnemu priebehu adaptačného procesu. Napr. Príručka adaptačného procesu so vstupnými informáciami pre nových pracovníkov.
- Zabezpečuje zaškolenie vedúcich pracovníkov (ako zvyčajných garantov adaptačného procesu) na všetkých úrovniach.
- Získava spätnú väzbu od ostatných účastníkov adaptačného procesu s cieľom tento proces a zážitok z neho zlepšovať.
- Získava od garanta adaptačného procesu hodnotenie nováčika po skúšobnej dobe.

Úloha **kolegov a poverených kolegov** na zaškolenie nového pracovníka je nezastupiteľná v jednej zo základných zložiek adaptačného procesu - v sociálnej adaptácii. Môžu pôsobiť ako ďalší odborní garanti – hlavne v prípade, ak sa v danom tíme/skupine/útvore podporuje vzájomná zastupiteľnosť a/alebo aktuálne pracujú na úlohách/projektoch, ktoré sú svojou podstatou podobné agende nováčika.

## **Čl. 5**

## Postup a časový harmonogram

**Z hľadiska garanta adaptácie** pozostáva adaptačný proces zo šiestich nadväzujúcich krokov, ktorých obsahové zameranie je upravené vo formulári Kontrolný hárok – proces adaptácie:

	Krok	Zameranie	Podklady
0. týždeň	<b>1. Príprava</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preštudovať podklady</li> <li>• Pripraviť pracovný priestor a pomôcky</li> <li>• Oboznámiť kolegov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• OS Adaptácia zamestnancov</li> <li>• Kontrolný hárok - proces adaptácie</li> <li>• Individuálny plán adaptácie (IPA)</li> </ul>
1. týždeň	<b>2. Uvítací rozhovor</b>  <b>3. Zaradenie na PP</b>  <b>4. IPA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predstaviť organizáciu</li> <li>• Vysvetliť dôležitosť danej práce</li> <li>• Ujasniť si vzájomné očakávania</li> <li>• Prejsť postup adaptácie</li> <li>• Oboznámiť s pracoviskom</li> <li>• Predstaviť kolegov</li> <li>• Finalizuje garant/-ti adaptácie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Príručka adaptačného procesu</li> </ul> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 10px; text-align: center; background-color: #000080; color: white; width: fit-content; margin: 10px auto;"> <b>„Tour de office“ -</b>  prevedte nového  kolegu po pracovisku,  budove... </div>
1. – 12. týždeň	<b>5. Adaptačný program a priebežný monitoring</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Všeobecná adaptácia</li> <li>• Odborná adaptácia</li> </ul> <p><u>Spätná väzba:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neformálne zhodnotenie 1. týždňa</li> <li>• 1. priebežná diskusia</li> <li>• 2. priebežná diskusia</li> </ul>	
13. týždeň	<b>6. Zhodnotenie adaptácie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proces adaptácie, dosiahnuté ciele</li> <li>• Perspektíva ďalšieho rastu</li> <li>• Plánovanie: vzdelávanie a úlohy na rok</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zhodnotenie procesu adaptácie</li> <li>• Individuálny plán rozvoja (IPR)</li> </ul>

**Z hľadiska nového zamestnanca** pozostáva adaptačný proces z piatich vzájomne nadväzujúcich krokov totožných s krokmi 2 až 6 vyššie (priebeh adaptačného procesu z hľadiska nového zamestnanca je bližšie popísaný v Príručke adaptačného procesu).

1. Adaptačný proces začína prvým dňom nástupu nového zamestnanca do zamestnania a končí sa uplynutím skúšobnej lehoty. Obe časti adaptačného programu – tzn. všeobecná aj odborná adaptácia - majú vo všeobecnosti dĺžku tri kalendárne mesiace počas skúšobnej doby.
2. Počas prvého dňa je zamestnanec oboznámený s priebehom adaptačného procesu a s organizačným zabezpečením adaptačného procesu garantom adaptačného procesu (zvyčajne vedúci príslušného útvaru), v súčinnosti so zamestnancami Kancelárie prednostu – Riadenia ľudských zdrojov.
3. Pracovníci Kancelárie prednostu – Riadenia ľudských zdrojov zabezpečia následne kontrolu dokumentov potrebných pri nástupe do zamestnania.
4. Prvý kontakt s kolegami na príslušnom útvare, na ktorý bol nový zamestnanec prijatý, zabezpečí priamy nadriadený (garant adaptácie) nového zamestnanca.
5. Garant adaptácie na začiatku adaptačného procesu určí (v spolupráci s odborným garantom/-tmi) ciele v odbornej adaptácii, ktoré v rámci adaptačného procesu musí nový zamestnanec dosiahnuť. Tieto zaznačí, spolu s termínmi pre jednotlivé aktivity v rámci všeobecnej adaptácie, do formulára Individuálny plán adaptácie. Ďalej garant adaptácie postupuje podľa Kontrolného hárku procesu adaptácie.

6. Nový zamestnanec je povinný absolvovať v rámci adaptačného procesu (časti Adaptačný program): (1) všeobecný adaptačný modul, (2) odborný adaptačný modul.
7. Každý novoprijatý zamestnanec dostane informačný balík so základnými informáciami, ktorý vo všeobecnej rovine obsahuje informácie o organizácii - ciele, poslanie, činnosť, organizačná štruktúra, atď. Súčasťou informačného balíka je aj „Príručka adaptačného procesu“.
8. Adaptačný proces je vyhodnotený v rámci rozhovoru na konci adaptačného procesu priamym nadriadeným nového zamestnanca, ktorý následne informuje Kanceláriu prednostu – Riadenie ľudských zdrojov.

## **Čl. 6**

### **Všeobecný adaptačný modul**

1. Všeobecný adaptačný modul zahŕňa celoorganizačnú adaptáciu. Obsahové zameranie tohto modulu je vymedzené vo formulári Individuálny plán adaptácie - časť Všeobecná adaptácia a v prílohe Príručky adaptačného procesu. Termíny realizácie školení v rámci tohto modulu stanoví garant adaptácie na začiatku adaptačného procesu po dohode s osobným úradom.
2. Účelom všeobecného adaptačného modulu je oboznámiť nových zamestnancov s organizáciou, činnosťami jednotlivých útvarov a so štruktúrou a fungovaním verejnej správy/samosprávy. Zamestnanci získajú informácie o základných princípoch a pravidlách potrebných pre výkon práce prostredníctvom základných zákonov a interných noriem/organizačných smerníc.
3. Všeobecnú časť adaptačného modulu nový zamestnanec absolvuje do troch mesiacov od nástupu do zamestnania.

## **Čl. 7**

### **Odborný adaptačný modul**

1. Odborný adaptačný modul zahŕňa útvarovú adaptáciu a adaptáciu na konkrétne pracovné miesto. Pozostáva z:
  - a. odborného vzdelávania zamestnancov;
  - b. odborného vzdelávania riadiacich zamestnancov.
2. Účelom odborného adaptačného modulu je poskytnúť novým zamestnancom základné odborné znalosti potrebné pre výkon práce v rámci pôsobenia na útvare, na ktorý boli prijatí, formou odborného výkladu (interné školenie), resp. samoštúdiom vybraných materiálov. Odbornú časť adaptačného modulu nového zamestnanca vypracuje nadriadený zamestnanec (ako garant adaptácie, resp. ním určený odborný garant/garanti) podľa potrieb a požiadaviek opisu činnosti pracovného miesta a ciele, ktoré má zamestnanec v rámci tejto časti adaptačného programu dosiahnuť, zaznačí do formulára Individuálny plán adaptácie.
3. Účelom odborného adaptačného modulu riadiacich zamestnancov je poskytnúť novým riadiacim zamestnancom základné právne a ekonomické znalosti ako aj základy riadenia výkonnosti a kvality (z oblasti riadenia organizácie) a prehľad o základných postupoch riadenia ľudských zdrojov v organizácii (špecifiká a postup hodnotenia, odmeňovania, vzdelávanie zamestnancov, práca s podriadenými).
4. Časový harmonogram, ciele a aktivity na dosiahnutie cieľov, ktoré je potrebné absolvovať v rámci odborného adaptačného modulu, budú zaznačené garantom adaptácie (resp. odborným garantom/garantmi) vo formulári Individuálny plán adaptácie – časť Odborná adaptácia – ciele a sumarizované v tom istom formulári v časti Odborná adaptácia.

5. Odbornú časť adaptačného modulu nový zamestnanec absolvuje do troch mesiacov od nástupu do zamestnania.

## **Čl. 8**

### **Formy adaptačného vzdelávania**

Pri uvedených dvoch adaptačných moduloch sa môžu využiť nasledovné formy vzdelávania:

- Samoštúdium (štúdium zákonov a všeobecne záväzných predpisov, interných noriem ústredia, odporučených školiacich materiálov).
- Pomoc skúsenejšieho kolegu- mentoring.
- Interné školenie.
- Externé školenie.

## **Čl. 9**

### **Príklady realizácie adaptačného procesu na útvaroch**

- Využiť pracovný pohovor na diskusiu o pracovnej náplni, benefitoch a požiadavkách.
- Garanti adaptácie/mentori:
  - Garantom je vždy ten pracovník, ktorý odovzdáva agendu, alebo pracovník s najbližšou podobnou agendou.
  - Garant má autonómiu v tom, akým spôsobom a kedy presne bude prebiehať zaškoľovanie nováčika.
  - Odmena za garantstvo/mentoring nie je nárokovateľná, je na zvážení nadriadeného (inštitút mimoriadnej odmeny).
- Neformálne predstaviť nových kolegov na Športovom dni.
- Podporovať nováčika, aby si pri zaškoľovaní robil vlastné poznámky (blok) a tieto následne využíval v praxi.
- Podporovať budovanie zastupiteľnosti od začiatku pracovného kontraktu (prejsť si potrebné tlačivá, web, „náčuvy“/tieňovanie kolegov s danou agendou pri vybavovaní stránok).
- Podporovať pracovníkov na útvare, aby šírili svoje kľúčové znalosti – keď si „vychovajú“ zástupcov, ľahšie sa im bude odchádzať na dovolenky, budú si vedieť pomôcť v prípade návalu práce a pod.
- Stanoviť garanta/mentora na hlavnú agendu + dohodnúť mentorov na ďalšie agendy.

## **Čl. 10**

### **Podklady pre riadenie adaptačného procesu**

Sú súčasťou príloh tohto dokumentu:

- 1) Kontrolný hárok adaptácie.
- 2) Individuálny plán adaptácie (IPA).
- 3) Zhodnotenie procesu adaptácie.
- 4) Príručka adaptačného procesu (pre nového zamestnanca).
- 5) Individuálny plán rozvoja na kalendárny rok (IPR).

## **Čl. 11**

### **Vyhodnotenie adaptačného procesu**

1. Záverečné zhodnotenie adaptačného procesu nastáva po skončení stanoveného trojmesačného obdobia a je uskutočňované za účasti samotného nového pracovníka, jeho/jej priameho nadriadeného v spolupráci so zástupcom Kancelárie prednostu – riadenia ľudských zdrojov.
2. Pomôckou pre vyhodnotenie priebehu adaptácie a splnenia cieľov stanovených v Individuálnom pláne adaptácie je formulár Zhodnotenie procesu adaptácie (Príloha č.3).
3. Po zhodnotení procesu adaptácie by mal priamy nadriadený v spolupráci so zástupcom Kancelárie prednostu – riadenia ľudských zdrojov za účasti nového pracovníka vytvoriť Individuálny plán rozvoja na kalendárny rok (Príloha č. 5).

## **Čl. 12**

### **Pôsobnosť prednostu mestského úradu vo veciach hodnotenia**

Prednosta mestského úradu:

1. Zodpovedá za aplikáciu a aktualizáciu Príručky adaptačného procesu.
2. Poskytuje účastníkom adaptačného procesu metodickú pomoc a poradenstvo.
3. Vyhodnocuje výsledky adaptačného procesu pri pravidelnom polročnom hodnotení pracovného výkonu pracovníkov a plnenia cieľov útvarov.

## **Čl. 13**

### **Záverečné ustanovenia**

1. Prvé vydanie tejto smernice vypracoval/a **meno, priezvisko, pozícia**.
2. Vydanie smernice nadobúda platnosť a účinnosť dňom **dd.mm.rrrr**.

---

**Súvisiace predpisy: - - -**

#### **Prílohy**

- |              |              |                                    |
|--------------|--------------|------------------------------------|
| Príloha č. 1 | <b>F-ččč</b> | Kontrolný hárok – proces adaptácie |
| Príloha č. 2 | <b>F-ččč</b> | Individuálny plán adaptácie (IPA)  |
| Príloha č. 3 | <b>F-ččč</b> | Zhodnotenie procesu adaptácie      |
| Príloha č. 4 | <b>F-ččč</b> | Príručka adaptačného procesu       |
| Príloha č. 5 | <b>F-ččč</b> | Individuálny plán rozvoja (IPR)    |

## Príloha č. 1 / PROCES ADAPTÁCIE – KONTROLNÝ HÁROK

Zamestnanec:  
Pracovná pozícia:  
Útvar:

Dátum nástupu:  
Priamy nadriadený:

Zameranie	Termín	Splnené	Pozn.
<b>1. Príprava na riadenie adaptácie zamestnanca (pred 1. dňom nástupu do zamestnania)</b>			
• Preštudovať IN o adaptačnom procese			
• Mať k dispozícii aktuálny popis pracovnej náplne			
• Pripraviť <b>kontrolný hárok procesu adaptácie</b> (tento formulár)			
• Pripraviť <b>individuálny plán adaptácie</b> (IPA) s garantom/ garantmi			
• Pripraviť pracovný priestor a pomôcky (stôl, telefón, PC, prístupové heslá na PC, e-mail konto a pod.)			
• Informovať zamestnancov (vlastného útvaru aj mimo útvaru) o príchode nového kolegu, požiadať o jeho priateľské prijatie			
• Dohodnúť sa s podriadenými, kto zoberie nového kolegu na obed			
• Vyhradiť si v kalendári čas na začiatku a konci pracovnej doby 1. dňa nástupu nového zamestnanca			
<b>2. Uvítací rozhovor so zamestnancom (1. deň nástupu do zamestnania)</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uvítať, poskytnúť základné informácie o organizácii, cieľoch, perspektívach, zvyklostiach</li> <li>• Predstaviť útvar: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ciele, hlavné aktivity, každodenné úlohy, priority</li> <li>• OŠ, kolegovia, nadväznosť na ostatné útvary</li> <li>• spôsob práce na útvare, vzťahy + očakávané štandardy správania a výkonu</li> </ul> </li> <li>• Predstaviť pracovnú pozíciu (pracovná náplň, hlavné úlohy)</li> <li>• Ujasniť vstupné očakávania (profesný a kariérny rast)</li> <li>• Poskytnúť základné informácie o postupe adaptácie (vrátane Príručky adaptácie pre nových zamestnancov)</li> </ul>			<p>“Best practices” od p. Patkovej:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Čo sa očakáva (výkon, správanie, dochádzka...).</li> <li>2. Čo vieme ako úrad poskytnúť (podpora, benefity...).</li> <li>3. Dôležité pracovné veci.</li> </ol>
<b>3. Zaradenie zamestnanca na PP (1. deň nástupu do zamestnania)</b>			
• Oboznámiť zamestnanca s pracoviskom a podmienkami práce (osobne, alebo poveriť podriadeného)			
• Predstaviť nového zamestnanca kolegom (odbornosť, prax, kvalifikácia, predchádzajúce miesto pôsobenia...)			
• Predstaviť pracovný kolektív (pracovné zaradenie a odborné zameranie členov skupiny, ich prax, kvalifikácia, hlavné úlohy; normy a zvyklosti...)			
<b>4. IPA (1. týždeň nástupu do zamestnania)</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predstavenie garanta procesu adaptácie a odborných garantov</li> <li>• Doplnenie, úprava IPA s novým zamestnancom a garantom/ garantmi (zohľadniť predstavy a prania zamestnanca)</li> </ul>			
<b>5. Adaptačný program a priebežný monitoring</b>			
• Neformálne zhodnotenie úvodného týždňa (na konci 1. týždňa nástupu do zamestnania pozvať zamestnanca na zhodnotenie)	Koniec 1. týždňa		
• 1. priebežná kontrola adaptácie	Koniec 1. mesiaca		
• 2. priebežná kontrola adaptácie	Koniec 2. mesiaca		
<b>6. Zhodnotenie procesu adaptácie (koniec skúšobnej doby)</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zhodnotiť proces adaptácie (formulár “Zhodnotenie procesu adaptácie”)</li> <li>• Oboznámiť zamestnanca s možnosťami jeho kariéry v organizácii (perspektíva ďalšieho rastu)</li> <li>• Naplánovať vzdelávanie a ciele pre daný kalendárny rok (formulár IPR, stanovenie cieľov a úloh)</li> </ul>			Realizuje garant spolu s novým pracovníkom.



## Príloha č. 2 / INDIVIDUÁLNY PLÁN ADAPTÁCIE

Zamestnanec:  
Pracovná pozícia:  
Útvar:

Dátum nástupu:  
Priamy nadriadený:

Zameranie	Forma	Termín	Garant	Splnené
<b>VŠEOBECNÁ ADAPTÁCIA</b>				
1. Postavenie a pôsobnosť úradu, útvarov, OŠ Zákon o obecnom zriadení, web mesta	P*	Obdobie, alebo konkrétny deň	Meno zamestnanca zodpovedného za túto časť	Dátum splnenia
2. Pracovný a organizačný poriadok Poriadok odmeňovania	P, Š			
3. BOZP a OPP	P, Š			
4. Ochrana osobných údajov / GDPR	P, Š			
5. Registratúra a kolobeh dokladov	P, Š			
6. Verejné obstarávanie	P, Š			
7. Internet a intranet	P, Š			
8. Kontrola a dozor, sťažnosti	P, Š			
9. Informačné systémy	P, Š			
10. Sociálna politika ...	P, Š			
<b>ODBORNÁ ADAPTÁCIA</b>				
Cieľ 1 doplniť z formulára „Odborná adaptácia – ciele“	P/ Š/ S	Obdobie, alebo konkrétny deň	Meno zamestnanca zodpovedného za túto časť	Dátum splnenia
Cieľ 2 doplniť z formulára „Odborná adaptácia – ciele“				
Cieľ 3 doplniť z formulára „Odborná adaptácia – ciele“				
<b>KONTROLNÉ BODY</b>				
1. priebežná kontrola adaptácie Informačný mail zamestnancovi OSUR		Koniec 1. mesiaca od nástupu	Priamy nadriadený	Dátum splnenia
2. priebežná kontrola adaptácie Informačný mail zamestnancovi OSUR		Koniec 2. mesiaca od nástupu	Priamy nadriadený	Dátum splnenia
Zhodnotenie procesu adaptácie Formulár „Zhodnotenie procesu adaptácie“		Koniec skúšobnej doby	Priamy nadriadený	Dátum splnenia

\* Forma adaptácie: P – príručka, Š – školenie, S – samoštúdium materiálov doporučených garantom (uviesť ich vo formulári „Odborná adaptácia – ciele“ časť „Aktivity-podpora/pomôcky“).

### ODBORNÁ ADAPTÁCIA - CIELE

<b>CIEĽ 1</b> <div style="margin-left: 20px;"> <i>- ciele stanovené na začiatku adaptačného procesu – pre obdobie 3 mesiacov od nástupu na pracovnú pozíciu</i>  <i>- do IPA časti „Odborná adaptácia“ (predchádzajúca strana) vpísať len celkové ciele a koncové termíny splnenia týchto celkových cieľov z formulára „Odborná adaptácia – ciele“</i> </div>			
Aktivity	Podpora/pomôcky	Kritérium splnenia	Termín
<b>CIEĽ 2</b>			
<b>CIEĽ 3</b>			

<b>Poznámka zamestnanca</b>
<b>Poznámka priameho nadriadeného</b>
<b>Podpis</b>
<div style="width: 45%; border-top: 1px dotted black; text-align: center;">zamestnanec</div> <div style="width: 45%; border-top: 1px dotted black; text-align: center;">priamy nadriadený</div>

### Príloha č. 3 / ZHODNOTENIE PROCESU ADAPTÁCIE

Zamestnanec:  
Pracovná pozícia:  
Útvar:

Dátum nástupu:  
Priamy nadriadený:

VŠEOBECNÁ ADAPTÁCIA		
<i>Zhodnotenie priebehu všeobecnej adaptácie</i>		
ODBORNÁ ADAPTÁCIA		
<i>Zhodnotenie priebehu odbornej adaptácie, miery plnenia cieľov, príčiny nesplnenia cieľov</i>		
ĎALŠÍ POSTUP		
Zostavenie IPR a cieľov pre daný kalendárny rok	<i>Po skončení skúšobnej doby</i>	<i>Priamy nadriadený</i>

Poznámka zamestnanca	
Poznámka priameho nadriadeného	
Podpis	
..... zamestnanec	..... priamy nadriadený

## Príloha č. 4 / PRÍRUČKA ADAPTAČNÉHO PROCESU



### OBSAH

- Pracovný čas a odmeňovanie.
- Štandardy správania na pracovisku.
- Vzdelávanie, rozvoj a kariérny rast.
- Hodnotenie pracovného výkonu.
- Zamestnanecké výhody.
- Priebeh adaptačného procesu.
- Prílohy (OŠ, telefóny, potvrdenie o prijatí a oboznámení sa s obsahom príručky a i.).

**Príloha č. 5 / INDIVIDUÁLNY PLÁN ROZVOJA**

Moje silné stránky:

Moje rozvojové potreby (zručnosti či vedomosti, ktoré chcem posilniť/rozvinúť):

Moje rozvojové ciele do konca kalendárneho roka (na ktoré zručnosti/vedomosti sa chcem sústrediť):

Kroky, ktoré pre to podniknem:

Ako a kedy vyhodnotím pokrok? (čo by mohol byť merateľný výsledok)

## Príloha č. 2: Harmonogram d'alsieho postupu

Krok	Termín
Schvaľovací proces	31.1.2019
Schválenie smernice Adaptácia zamestnancov	31.1.2019
Implementácia smernice	Od 1.3.2019

### **Príloha č. 3: Aktualizované Akčné plány pre zefektívňovanie kvality v samospráve**

Akčný plán pre implementáciu zefektívňovania kvality MsÚ Púchov bol vypracovaný v priebehu septembra 2017. Vzhľadom na časový odstup medzi hodnotením samosprávy a implementáciou odporúčaní bol akčný plán pred samotnou implementáciou v priebehu mája 2018 aktualizovaný, pričom naďalej vychádza z odporúčaní hodnotiacej správy zo septembra 2018.

Spomedzi odporúčaní na zlepšenie, ktoré vyplynuli zo samohodnotenia kvality, boli identifikované nasledovné strategické priority kvality:

1. Návrh postupu elektronizácie interných služieb MsÚ vrátane identifikácie vhodných procesov
2. Interná smernica o adaptácii nových zamestnancov

Ku každej strategickej priorite bol spracovaný príslušný Akčný plán.

## Akčný plán č. 1 pre posilnenie kvality v samospráve MsÚ Trenčín

<b>Cieľ projektu:</b>	<b>Návrh postupu elektronizácie interných služieb MsÚ vrátane identifikácie vhodných procesov</b>
<b>Termín dokončenia projektu:</b>	30.6.2019
<b>Gestor projektu:</b>	Určí vedenie mesta Trenčín

Kroky postupu / Opatrenia	Termín splnenia	Osobná zodpovednosť	Potrebné zdroje	Navrhnutá metóda	Dôsledok nespĺnenia	Indikátor úspešného splnenia	Dopad	Udržateľnosť
Analýza súčasného stavu vybraných interných procesov	Určí vedenie mesta	Externý dodávateľ	Identifikované interné procesy na elektronizáciu, dostupné IKT,	Analýza, Workshopy	Nedostatočné podklady pre prípravu návrhu interných elektronických služieb	Spracovaná analýza súčasného stavu identifikovaných interných procesov	Podklad pre návrh interných elektronických služieb	N/A
Návrh elektronizácie interných procesov	Určí vedenie mesta	Externý dodávateľ	Spracovaná analýza súčasného stavu interných procesov	Spracovanie externým dodávateľom + Workshopy	Znemožnenie / oneskorenie implementácie interných elektronických služieb	Návrh elektronizácie interných procesov	Podklad pre implementáciu interných elektronických služieb	N/A
Schválenie návrhu elektronizácie procesov – interných elektronických služieb	Určí vedenie mesta	Určí vedenie mesta	Návrh elektronizácie interných procesov	Schválenie návrhu elektronizácie interných procesov	Znemožnenie / oneskorenie implementácie interných elektronických služieb	Schválený návrh elektronizácie interných procesov	Implementácia interných elektronických služieb	N/A
Implementácia interných elektronických služieb	Určí vedenie mesta	Externý dodávateľ	Schválený návrh elektronizácie interných procesov	Externá služba	Nedodržanie termínu implementácie interných elektronických služieb	Implementované interné elektronické služby	Testovanie interných elektronických služieb	N/A
Testovanie interných elektronických služieb	Určí vedenie mesta	Externý dodávateľ	Implementované interné elektronické služby, testovacie prostredie	Testovanie	Nedodržanie termínu spustenia interných elektronických služieb	Úspešné testovanie	Spustenie – ostrá prevádzka elektronických služieb	N/A



Kroky postupu / Opatrenia	Termín splnenia	Osobná zodpovednosť	Potrebné zdroje	Navrhnutá metóda	Dôsledok nesplnenia	Indikátor úspešného splnenia	Dopad	Udržateľnosť
Príprava a schválenie internej smernice na používanie interných elektronických služieb	Určí vedenie mesta	Informatik	Interné elektronické služby, proces tvorby a schvaľovania interných smerníc	Spracovanie a schválenie internej smernice	Nedodržanie termínu spustenia interných elektronických služieb	Schválená interná smernica	Vyškolenie pracovníkov na využívanie interných elektronických služieb	Sledovanie a ročné vyhodnocovanie dodržiavania internej smernice
Vyškolenie pracovníkov na používanie interných elektronických služieb	Určí vedenie mesta	Externý dodávateľ	Interné elektronické služby, interná smernica	Školenia	Nedodržanie termínu spustenia interných elektronických služieb	Realizované školenia	Používanie interných elektronických služieb	Priebežné školenie nových zamestnancov, prípadne preškolenie na novú funkcionálnu aplikáciu

## Akčný plán č. 2 pre posilnenie kvality v samospráve MsÚ Trenčín

<b>Cieľ projektu:</b>	<b>Interná smernica o adaptácii nových zamestnancov</b>
<b>Termín dokončenia projektu:</b>	31.12.2018
<b>Gestor projektu:</b>	Prednosta MsÚ

Kroky postupu / Opatrenia	Termín splnenia	Osobná zodpovednosť	Potrebné zdroje	Navrhnutá metóda	Dôsledok nesplnenia	Indikátor úspešného splnenia	Dopad	Udržiateľnosť
Analýza súčasného stavu adaptačného procesu	30.9.2018	Centire s.r.o.	Interné smernice, organizačný poriadok, pracovný poriadok	Pracovné stretnutie Preskúmanie podkladov Workshop so zamestnancami	Nemožnosť podať relevantné návrhy	Zistený stav	Pripravenosť na spracovanie návrhu smernice	N/A
Príprava návrhu smernice	15.10.2018	Centire s.r.o.	Analýza súčasného stavu	Spracovanie návrhu smernice	Zastavenie aktivity	Pripravený návrh smernice, zaslaný na pripomienkovanie	Nevypracovaný návrh smernice	N/A
Pripomienkovanie návrhu smernice	25.10.2018	Vedúca kancelárie prednostu	Doručený návrh smernice na pripomienkovanie	Pripomienkovanie formou komentárov	Nesripomienkovaný návrh smernice	Sripomienkovaný návrh smernice	Možnosť pripraviť finálnu verziu	N/A
Zpracovanie pripomienok a príprava finálnej verzie smernice	31.10.2018	Centire s.r.o.	Sripomienkovaný návrh smernice	Zpracovanie, prípadne odkonzultovanie pripomienok do dokumentu	Nepripravená finálna verzia smernice	Vypracovaná finálna verzia smernice	Smernica pripravená na schválenie	N/A
Schválenie smernice	31.1.2019	Primátor mesta	Vypracovaná finálna verzia smernice	Formálne schválenie	Neschválenie finálneho návrhu smernice	Schválený finálny návrh smernice	Schválenie smernice	N/A
Implementácia smernice	1.3.2019	Zodpovedný zamestnanec MsÚ	Harmonogram ďalšieho postupu, schválený návrh smernice	Podľa harmonogramu	Neimplementovanie návrhu adaptačného procesu	Úspešná implementácia návrhu adaptačného procesu	Realizácia adaptačného procesu podľa smernice	Pravidelná aktualizácia smernice