

Správa o implementácii Akčného plánu č. 2 – OcÚ Podbrezová

Vytvorenie nástroja na hodnotenie výkonnosti a proklientskej orientácie zamestnancov úradu

**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 – OcÚ Podbrezová:
Vytvorenie nástroja na hodnotenia výkonnosti a proklientskej orientácie zamestnancov
úradu.

Mgr. Andrea Valašťanová
prednostka Obecného úradu Podbrezová

Podbrezová, 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.....	8
7.	Prílohy	8
	Príloha č. 1: Návrh smernice o hodnotení zamestnancov (.pdf).....	9
	Príloha č. 2: Návrh smernice o hodnotení zamestnancov -príloha - nástroj na hodnotenie (MS Excel).....	18
	Príloha č. 3: Návrh internej smernice o hodnotení zamestnancov – príloha– záznam z hodnotenia zamestnanca.....	19
	Príloha č. 4: Harmonogram ďalšieho postupu	21
	Príloha č. 5: Aktualizované Akčné plány pre zefektívňovania kvality v samospráve.....	22

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 výnimocnosti.

Akčný plán pre implementáciu zefektívňovania kvality OcÚ Podbrezová bol pripravený v priebehu októbra 2017. Vzhľadom na časový odstup medzi hodnotením samosprávy a implementáciou odporúčaní bol akčný plán pred samotnou implementáciou v priebehu mája 2018 aktualizovaný, pričom naďalej plne vychádza z odporúčaní hodnotiacej správy z októbra 2017.

Jedným z prioritných odporúčaní sa stalo vypracovanie nástroja na hodnotenie výkonnosti zamestnancov obce Podbrezová.

Konzultačná podpora, ktorou sa zaoberá táto správa, sa týka vypracovania, schválenia návrhu internej smernice, ktorá popisuje komplexný, účinný a kvalitný systém hodnotenia zamestnancov obce Podbrezová. Materiál obsahuje všetky potrebné informácie pre zavedenie systému hodnotenia zamestnancov obce a spôsob odmeňovania zamestnancov na základe výsledkov hodnotenia zamestnancov obce Podbrezová.

2. Dôvody pre intervenciu

Obecný úrad vykonáva činnosti a poskytuje služby v pôsobnosti obce pre občanov obce Podbrezová a fyzickým a právnickým osobám pôsobiacim na území obce.

Obecný úrad nemá zavedený efektívny systém hodnotenia zamestnancov a odmeňovanie sa realizuje intuitívne.

Obecný úrad nemá vytvorený systém, ktorý by zabezpečil, aby boli zamestnanci odmeňovaní, povyšovaní alebo sankcionovaní iba v súlade so schválenými postupmi. Systematické hodnotenie zamestnancov nie je nastavené. Zamestnanci sú hodnotení operatívne. Hodnotenie nie je súčasťou systematického odmeňovania a kariérneho postupu na úrade.

Hodnotenie napĺňania osobných plánov a cieľov zamestnancov vytvorí transparentný rámec pre systému odmeňovania zamestnancov podľa ich výkonu, čo v konečnom dôsledku podporí motiváciu a angažovanosť zamestnancov.

3. Akú zmenu v poskytovaní služieb implementácia prinesie

Účelom internej smernice je zabezpečiť komplexný, účinný a kvalitný systém hodnotenia zamestnancov obce Podbrezová.

Výsledky hodnotenia zamestnancov podľa smernice by mali prispieť ku zlepšeniu efektívnosti práce a zvýšeniu výkonnosti jednotlivých zamestnancov, k usmerneniu pre ďalší rozvoj zamestnancov, k budovaniu lepších vzťahov na pracoviskách, k lepšiemu vzájomnému rešpektovaniu sa a v neposlednom rade aj ku spravodlivejšiemu a objektívnemu odmeňovaniu zamestnancov.

Smernica bude záväzná pre všetkých zamestnancov obce.

Výsledky hodnotenia vykonaného podľa smernice budú podkladom pre:

- opatrenia na zvýšenie výkonnosti jednotlivcov a obecného úradu,
- revíziu strategických dokumentov úradu,
- ďalší osobnostný rozvoj zamestnancov,
- vypracovanie ročného plánu vzdelávania o vzdelávacie aktivity,
- opatrenia na zlepšenie organizačnej kultúry,
- objektívne odmeňovanie zamestnancov,
- personálne rozhodnutia,
- vypracovávanie interných štatistík výkonnosti zamestnancov.

4. Popis riešenia/intervencie, súhrn realizovaných aktivít

Príprava internej smernice Hodnotenie zamestnancov bolo realizované vzájomnou spoluprácou a komunikáciou konzultanta dodávateľa s prednostkou Obecného úradu Podbrezová.

Spoločná špecifikácia požiadaviek na systém hodnotenia zamestnancov sa realizovala v priebehu septembra 2018 v priestoroch OcÚ Podbrezová.

Dokument bol pripomienkovaný a finalizovaný v priebehu októbra 2018.

5. Ďalšie kroky

Príprava novej internej smernice Hodnotenie zamestnancov obce Podbrezová je začiatkom nastavenia a realizácie procesov hodnotenia a odmeňovania zamestnancov v reálnom fungovaní úradu.

Harmonogram ďalších krokov implementácie smernice do praxe je predmetom samostatnej prílohy tejto správy.

6. Výstupy

Výstupy z implementácie tvoria Prílohy č. 1-3 tejto správy.

7. Prílohy

- č. 1 Návrh internej smernice o hodnotení zamestnancov (.pdf)
- č. 2 Návrh internej smernice o hodnotení zamestnancov – Príloha 1 – nástroj na hodnotenie (MS Excel)
- č. 3 Návrh internej smernice o hodnotení zamestnancov – Príloha 2 – záznam z hodnotenia zamestnanca
- č. 4 Harmonogram ďalšieho postupu
- č. 5 Aktualizovaný Akčný plán pre implementáciu zefektívňovania kvality

Príloha č. 1: Návrh smernice o hodnotení zamestnancov (pdf)

Interná smernica č.

Hodnotenie zamestnancov



Interná smernica
Hodnotenie zamestnancov

ID:
Verzia: 1
Účinnosť od: dd.mm.rrrr
Strana : 2/ 8

SCHVAĽOVACÍ LIST

Vypracoval:

Priezvisko a meno	Funkcia	Dátum	Podpis

Posúdil:

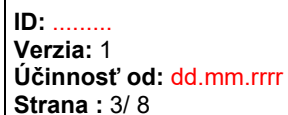
Priezvisko a meno	Funkcia	Dátum	Podpis

Schvaľuje:

Priezvisko a meno	Funkcia	Dátum	Podpis

OBOZNAMOVACÍ LIST

Priezvisko, meno	Dátum	Podpis	Priezvisko, meno	Dátum	Podpis





Interná smernica Hodnotenie zamestnancov

ID:
Verzia: 1
Účinnosť od: dd.mm.rrrr
Strana : 4/ 8

Obsah :

SCHVAĽOVACÍ LIST	2
OBOZNAMOVACÍ LIST	2
ZÁZNAMY O ZMENÁCH	3
Obsah :	4
1. Účel smernice	5
2. Oblasť platnosti	5
3. Predmet smernice	5
4. Zodpovednosť a interval hodnotenia	6
5. Metodika hodnotenia	6
6. Štruktúra hodnotiaceho rozhovoru	7
7. Pôsobnosť prednostu úradu v procese hodnotenia	7
8. Odmeňovanie na základe hodnotenia	7
9. Záverečné ustanovenia	8



Interná smernica Hodnotenie zamestnancov

ID:
Verzia: 1
Účinnosť od: dd.mm.rrrr
Strana : 5/ 8

1. Účel smernice

Účelom tejto smernice je zabezpečiť komplexný, účinný a kvalitný systém hodnotenia zamestnancov obce Podbrezová (ďalej len „obce“).

Výsledky hodnotenia zamestnancov podľa tejto smernice prispievajú k zlepšeniu efektívnosti práce a zvýšeniu výkonnosti jednotlivých zamestnancov, k usmerneniu pre ďalší rozvoj zamestnancov, k budovaniu lepších vzťahov na pracoviskách, k lepšiemu vzájomnému rešpektovaniu sa a v neposlednom rade aj ku spravodlivejšiemu a objektívnemu odmeňovaniu zamestnancov.

2. Oblasť platnosti

Táto smernica je záväzná pre všetkých zamestnancov obce Podbrezová.

3. Predmet smernice

(1) Hodnotenie zamestnancov sa týka:

- a) zamestnancov obce Podbrezová (ďalej len „úradu“),
- b) zamestnancov, ktorí sami požiadajú o hodnotenie a sú pre to objektívne príčiny.

(2) Táto smernica určuje:

- a) kompetencie v procese hodnotenia,
- b) metodiku hodnotenia,
- c) spôsob, resp. metodiku prepojenia hodnotenia zamestnanca na systém mimoriadneho odmeňovania.

(3) Výsledky hodnotenia vykonaného podľa tejto smernice sú podkladom pre:

- a) opatrenia na zvýšenie výkonnosti jednotlivcov a celého úradu,
- b) vzdelávanie a rozvoj zamestnanca,
- c) vypracovanie plánu vzdelávania zamestnancov úradu,
- d) opatrenia na zlepšenie firemnej kultúry,
- e) objektívne odmeňovanie zamestnancov,
- f) personálne rozhodnutia,
- g) vypracovávanie interných štatistík výkonnosti zamestnancov.



Interná smernica Hodnotenie zamestnancov

ID:
Verzia: 1
Účinnosť od: dd.mm.rrrr
Strana : 6/ 8

4. Zodpovednosť a interval hodnotenia

- (1) Hodnotenie zamestnancov realizuje hodnotiteľ. Hodnotiteľom prednostu obecného úradu je starosta obce. Hodnotiteľom ostatných zamestnancov obce je prednosta obecného úradu.
- (2) Hodnoteným obdobím je 12 mesiacov predchádzajúcich hodnoteniu. Hodnotenie je vykonávané jedenkrát ročne, spravidla v novembri.
- (3) Zamestnanci, ktorí nastúpili do pracovného pomeru menej ako tri mesiace pred konaním hodnotenia, sa hodnotenia nezúčastňujú.
- (4) Hodnotiteľ je pri hodnotení zamestnanca povinný dodržiavať princíp objektívnosti a nestrannosti, opiera sa o fakty.
- (5) Každý zamestnanec obce je povinný zúčastniť sa hodnotiaceho rozhovoru.
- (6) Hodnotiteľ je povinný oznámiť zamestnancom termín hodnotenia najneskôr 5 pracovných dní pred plánovaným hodnotením.

5. Metodika hodnotenia

- (1) Pre hodnotenie zamestnancov obce sa používa vedením obce schválený elektronický formulár (vo formáte .xls) uvedený v prílohe č. 1.
- (2) V hodnotiacom formulári je uvedených 9 kritérií, podľa ktorých je zamestnanec hodnotený. Každé kritérium sa hodnotí známkou od 0 (veľká nespokojnosť) do 4 (veľká spokojnosť). To znamená, že čím je vyššia hodnota celkového hodnotenia, tým je pracovník lepšie hodnotený.
- (3) Hodnotené kritériá sú:
 1. Množstvo odvedenej práce
 2. Včasnosť odvedenia práce
 3. Kvalita odvedenej práce
 4. Efektívne využívanie pracovného času
 5. Spokojnosť zákazníkov
 6. Samostatnosť a rozhodovanie
 7. Tímová práca
 8. Komunikácia
 9. Dochádzka
- (4) Hodnotiteľ vykoná hodnotenie pred osobným rozhovorom s hodnoteným zamestnancom. Z hodnotenia zamestnanca získa hodnotiteľ niekoľko tém na diskusiu s hodnoteným zamestnancom. Vie, v čom ho mám pochváliť, čo mu mám vytknúť a odporučiť na zlepšenie.
- (5) Súčasťou hodnotenia je osobný (hodnotiaci) rozhovor, ktorý s hodnoteným zamestnancom vykoná hodnotiteľ. Hodnotiteľ hodnoteného zamestnanca oboznámi s výsledkom hodnotenia, porovná výsledok hodnotenia s hodnotením predchádzajúceho obdobia, oboznámi hodnoteného so svojimi odporúčaniami na prípadné zlepšovanie a s návrhom na ďalší odborný rast resp. profesionálny rozvoj. Počas hodnotiaceho rozhovoru sa hodnotiteľ s hodnoteným dohodne na rozvojových cieľoch pre nasledujúce hodnotiace obdobie.
- (6) Výsledky rozhovoru a hodnotenia hodnotiteľ zaznamená do Záznamu z hodnotenia zamestnanca uvedeného v prílohe č. 2 a umožní hodnotenému písomne sa vyjadriť k výsledku hodnotenia.



Interná smernica Hodnotenie zamestnancov

ID:
Verzia: 1
Účinnosť od: dd.mm.rrrr
Strana : 7/ 8

- (7) Hodnotený sa voči výsledku hodnotenia môže odvolať starostovi obce, ktorý môže výsledok hodnotenia prehodnotiť, alebo vykonať nové hodnotenie.
- (8) Hodnotiteľ je povinný dbať na ochranu osobných údajov hodnoteného zamestnanca. Prednosta založí vyjadrenie zamestnanca k hodnoteniu do osobného spisu zamestnanca.
- (9) Výstupom z procesu hodnotenia bude zhodnotenie výkonu a prínosu zamestnanca pre obec, stanovenie rozvojových cieľov a podklad pre objektívne odmeňovanie.

6. Štruktúra hodnotiaceho rozhovoru

- (1) Úvod /naladenie, čas, cieľ, obsah rozhovoru/.
- (2) Sebareflexia zamestnanca (sebahodnotenie, naplnenie rozvojových cieľov z uplynulého hodnotiaceho obdobia).
- (3) Spätná väzba vedúceho pre zamestnanca (výsledok hodnotenia, naplnenie rozvojových cieľov z uplynulého hodnotiaceho obdobia).
- (4) Stanovenie rozvojových cieľov na nasledujúce hodnotiace obdobie.
- (5) Záver – zhrnutie, potvrdenie dohodnutého a pochopeného, poďakovanie a povzbudenie.
- (6) Administratívne zdokumentovanie hodnotiaceho rozhovoru – Záznam z hodnotenia zamestnanca (Príloha 2).

7. Pôsobnosť prednostu úradu v procese hodnotenia

Prednosta obecného úradu:

- (1) Zodpovedá za aplikáciu a aktualizáciu systému hodnotenia zamestnancov.
- (2) Vyhodnocuje a spracúva výsledky hodnotení zamestnancov a na základe týchto výsledkov navrhuje primátorovi zmeny v odmeňovaní zamestnanca (priznanie, odobratie alebo zmeny osobných príplatkov, odmien) a rôzne personálne rozhodnutia.
- (3) Vede evidenciu hodnotení zamestnancov.
- (4) Vypracováva interné štatistiky výkonnosti zamestnancov.

8. Odmeňovanie na základe hodnotenia

- (1) Výsledok hodnotenia môže byť prepojený na mimoriadne odmeňovanie zamestnancov.
- (2) Hodnotí sa 9 kritérií na škále 0 – 1 – 2 – 3 – 4 body, teda maximálna možná hodnota, ktorú pracovník môže získať je $9 \times 4 = 36$ bodov, čo predstavuje 100 %.
- (3) Mimoriadnu odmenu je možné prideliť každému zamestnancovi, ktorý dosiahol hodnotenie vyššie ako 50 %.
- (4) Ohodnotenie v rámci prideľovania odmien sa vykoná tak, že sa spočítajú všetky percentuálne hodnotenia zamestnancov presahujúce 50 %. Z tohto súčtu a z celkovej výšky odmien sa vypočíta odmena prislúchajúca na 1 % individuálnych hodnotení presahujúcich 50 % (suma sa zaokrúhli na dve desatinné miesta).



Interná smernica Hodnotenie zamestnancov

ID:
Verzia: 1
Účinnosť od: dd.mm.rrrr
Strana : 8/ 8

Odmena jednotlivých zamestnancov sa vypočíta ako súčin odmeny prislúchajúcej 1 % individuálnych hodnotení presahujúcich 50 % a počtu percent, o ktoré zamestnanec v hodnotení presiahol 50 %. Výsledná suma sa zaokrúhli na celé euro nadol.

Príklad:

(1) Hodnotenie jednotlivých zamestnancov:

1. zamestnanec – 75 %
2. zamestnanec – 50 %
3. zamestnanec – 25 %
4. zamestnanec – 66 %
5. zamestnanec – 85 %

(2) Celková výška odmien je 1000,-€.

(3) Súčet všetkých percentuálnych hodnotení zamestnancov presahujúcich 50 % je $25+0+0+16+35 = 76$ %.

(4) Odmena prislúchajúca 1 % individuálnych hodnotení presahujúcich 50 % je $1000/76=13,16$ €.

(5) Výška odmeny pre jednotlivých zamestnancov:

1. zamestnanec – $25 \times 13,16 = 328$ €
2. zamestnanec – $0 \times 13,16 = 0$ €
3. zamestnanec – $0 \times 13,16 = 0$ €
4. zamestnanec – $16 \times 13,16 = 210$ €
5. zamestnanec – $35 \times 13,16 = 460$ €

9. Záverečné ustanovenia

Táto smernica nadobúda účinnosť dňom uvedeným nižšie a záhlaví tohto riadiaceho dokumentu.

Zoznam príloh:

Príloha č. 1 – Hodnotiaci formulár (vo formáte .xls)

Príloha č. 2 – Záznam z hodnotenia zamestnanca

Účinnosť od:

Účinnosť do: doba neurčitá

Príloha č. 2: Návrh smernice o hodnotení zamestnancov - príloha - nástroj na hodnotenie (MS Excel)

K11								
	A	B	C	D	E	F	G	H
1		MENO A PRIEZVISKO 1						
2		Kritérium	Otázky pre hodnotenie zamestnanca	Veľká nespokojnosť	Skôr nespokojnosť	Priemer / Neviem	Skôr spokojnosť	Veľká spokojnosť
3	1.	Množstvo odvedenej práce	Kolko práce odovzdáva v porovnaní s inými, či už samostatne, alebo ako súčasť skupiny?					4
4	2.	Včasnosť odvedenia práce	Odovzdáva prácu včas? Dodržiava dohodnuté termíny?		1			
5	3.	Kvalita odvedenej práce	Je jeho práca kvalitná? Treba jeho výstupy prerábať, dopracovávať, opravovať?				3	
6	4.	Efektívne využívanie pracovného času	Plánuje si efektívne prácu? Stanovuje si správne priority? Vie si prácu zorganizovať? Zvládne v rovnakom čase viac ako iní?	0				
7	5.	Spokojnosť zákazníkov	Sú kolegovia spokojní s prácou, ktorú im dodáva? Sú klienti spokojní s ňou/ním poskytovanými službami?			2		
8	6.	Samostatnosť a rozhodovanie	Potrebuje veľa supervízie a podpory? Je disciplinovaný? Dodržiava záväzky voči druhým? Vie samostatne, včas a vhodne rozhodnúť?	0				
9	7.	Tímová práca	Pomáha kolegom v tíme? Reaguje ochotne na žiadosti kolegov o pomoc? Prispieva k pozitívnej tímovej atmosfére?					4
10	8.	Komunikácia	Ako komunikuje s kolegami, občanmi, vedením obce? Vie sa vyjadriť, získať podporu pre svoj názor? Vie vhodne formulovať myšlienky verbálne aj písomne?			2		
11	9.	Dochádzka	Čerpanie PN, návštevy lekárov.				3	
12							Body spolu	19
13							Body spolu/max	52,78%
14								

	A	B	C	D	E	F	G
1							
2		Celková suma na odmeny (doplň sumu)		5 600,00			
3							
4		Body	%	Odmena EUR			
5	MENO A PRIEZVISKO 1	25	52,08%	114			
6	MENO A PRIEZVISKO 2	36	75,00%	1 371			
7	MENO A PRIEZVISKO 3	32	66,67%	914			
8	MENO A PRIEZVISKO 4	30	62,50%	686			
9	MENO A PRIEZVISKO 5	25	52,08%	114			
10	MENO A PRIEZVISKO 6	35	72,92%	1 257			
11	MENO A PRIEZVISKO 7	25	52,08%	114			
12	MENO A PRIEZVISKO 8	25	52,08%	114			
13	MENO A PRIEZVISKO 9	25	52,08%	114			
14	MENO A PRIEZVISKO 10	25	52,08%	114			
15	MENO A PRIEZVISKO 11	25	52,08%	114			
16	MENO A PRIEZVISKO 12	25	52,08%	114			
17	MENO A PRIEZVISKO 13	25	52,08%	114			
18	MENO A PRIEZVISKO 14	25	52,08%	114			
19	MENO A PRIEZVISKO 15	25	52,08%	114			
20	MENO A PRIEZVISKO 16	25	52,08%	114			
21							
22							

Príloha č. 3: Návrh internej smernice o hodnotení zamestnancov – príloha – záznam z hodnotenia zamestnanca



Interná smernica
Hodnotenie zamestnancov
Príloha č. 2

ID:
Verzia: 1
Účinnosť od: dd.mm.rrrr
Strana : 1/ 1

Záznam z hodnotenia zamestnanca

Meno a priezvisko, titul:

Referát: Hodnotiteľ:

Hodnotené obdobie: Dátum hodnotiaceho rozhovoru:

Výsledok hodnotenia v bodoch: ... z max. 36 bodov

Výsledok hodnotenia v percentách: ... %

Silné stránky:

(Doplňte napr. názvy kritérií, v ktorých hodnotený dosiahol hodnotu 4, prípadne 3; ak je to možné, konkretizujte.)

Oblasti na zlepšenie:

(Doplňte napr. názvy kritérií, v ktorých hodnotený dosiahol hodnotu 0, prípadne 1; ak je to možné, konkretizujte.)

Rozvojový cieľ/-e alebo úloha/-y pre nasledujúce hodnotiace obdobie:

1.

Vyjadrenie hodnoteného zamestnanca:

Podpis hodnotiteľa:

Podpis hodnoteného zamestnanca:

V Podbrezovej dňa:

Príloha č. 4: Harmonogram d'alsieho postupu

Krok	Termín
Prijatie návrhu smernice manažmentom obce	31.12.2018
<ul style="list-style-type: none">• Prezentácia návrhu smernice starostovi obce• Pripomienkovanie návrhu smernice starostom obce• Zapracovanie pripomienok	
Schválenie smernice starostom obce	31.12.2018
<ul style="list-style-type: none">• Podpísanie smernice spracovateľom a posudzovateľom (gestorom) smernice• Schválenie smernice starostom obce	
Oboznámenie zamestnancov so smernicou	31.1.2019
<ul style="list-style-type: none">• Uloženie smernice na spoločný úložný priestor• Zaslanie e-mailu s adresou zverejnenej smernice zamestnancom obce• Zaslanie potvrdenia o oboznámení sa so smernicou	
Uloženie originálu smernice	31.12.2018
<ul style="list-style-type: none">• Odovzdanie originálu smernice na uloženie• Uloženie originálu smernice	

Príloha č. 5: Aktualizované Akčné plány pre zefektívňovania kvality v samospráve

Akčný plán pre implementáciu zefektívňovania kvality OcÚ Podbrezová bol pripravený v priebehu októbra 2017. Vzhľadom na časový odstup medzi hodnotením samosprávy a implementáciou odporúčaní bol akčný plán pred samotnou implementáciou v priebehu mája 2018 aktualizovaný, pričom naďalej plne vychádza z odporúčaní hodnotiacej správy z októbra 2017.

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

1. Prehľad kompetencií miestnej samosprávy s cieľom zefektívniť komunikáciu samosprávy s občanmi
2. Vytvorenie nástroja na hodnotenia výkonnosti a proklientskej orientácie zamestnancov úradu
3. Vytvorenie systému riadenia požiadaviek na zamestnancov úradu (Karty pracovných pozícií) - metodika a realizácia
4. Zásady externej komunikácie obce Podbrezová

Ku každej strategickej prioritě bol spracovaný príslušný Akčný plán.

Akčný plán č. 1 pre posilnenie kvality v samospráve obce Podbrezová

Cieľ projektu:	Prehľad kompetencií miestnej samosprávy s cieľom zefektívniť komunikáciu samosprávy s občanmi
Termín dokončenia projektu:	31.8.2018
Gestor projektu:	Prednostka OcÚ Podbrezová

Kroky postupu / Opatrenia	Termín splnenia	Osobná zodpovednosť	Potrebné zdroje	Navrhnutá metóda	Dôsledok nesplnenia	Indikátor úspešného splnenia	Dopad	Udržateľnosť
Porovnanie všeobecného prehľadu kompetencií miestnej samosprávy so situáciou v obci Podbrezová	31.5.2018	Centire s.r.o.	Podporný nástroj č. 4 Prehľad kompetencií miestnej samosprávy	Workshop, externá realizácia	Nedostatočné informovanie občanov o kompetenciách samosprávy	Prehľad kompetencií obce Podbrezová	Dokument pripravený na pripomienkovanie	Pravidelná aktualizácia dokumentu
Pripomienkovanie dokumentu a odsúhlasenie finálnej verzie	31.7.2018	Prednostka OcÚ	Návrh dokumentu	Interné posúdenie	Dokument nespôsobilý na zverejnenie	Dokument pripravený na zverejnenie	Dokument pripravený na zverejnenie	N/A
Zverejnenie dokumentu na webstránke obce	31.8.2018	Prednostka OcÚ	Finálna verzia dokumentu	Zverejnenie na webovom sídle obce	Nezverejnenie dokumentu	Zverejnenie na webovom sídle obce	Zlepšená komunikácia o kompetenciách samosprávy	Pravidelná aktualizácia dokumentu

Akčný plán č. 2 pre posilnenie kvality v samospráve obce Podbrezová

Cieľ projektu:	Vytvorenie nástroja na hodnotenia výkonnosti a proklientskej orientácie zamestnancov úradu
Termín dokončenia projektu:	31.12.2018
Gestor projektu:	Prednostka OcÚ Podbrezová

Kroky postupu / Opatrenia	Termín splnenia	Osobná zodpovednosť	Potrebné zdroje	Navrhnutá metóda	Dôsledok nesplnenia	Indikátor úspešného splnenia	Dopad	Udržateľnosť
Analýza súčasného stavu a výber hodnotiacich kritérií	30.9.2018	Centire s.r.o.	Workshop s prednostkou OcÚ	Workshop – externá spolupráca	Nedostatok informácií pre ďalšie kroky	Zistený stav	Základné vstupy do prípravy smernice	N/A
Príprava návrhu smernice	30.9.2018	Centire s.r.o.	Analýza súčasného stavu, hodnotiace kritériá	Spracovanie návrhu podľa dostupných zdrojov – externá spolupráca	Nevypracovaný návrh smernice	Pripravený návrh smernice, zaslaný na pripomienkovanie	Nevypracovaný návrh smernice	N/A
Pripomienkovanie návrhu smernice	30.9.2018	Prednostka OcÚ	Návrh smernice na pripomienkovanie	Pripomienkovanie formou komentárov	Nesripomienkovaný návrh smernice	Sripomienkovaný návrh smernice	Schválenie smernice	N/A
Zpracovanie pripomienok a príprava finálnej verzie smernice	30.9.2018	Centire s.r.o.	Sripomienkovaný návrh smernice	Zpracovanie, prípadne odkonzultovanie pripomienok do dokumentu	Nepripravená finálna verzia smernice	Vypracovaná finálna verzia smernice	Schválenie smernice	N/A
Schválenie finálneho návrhu smernice	30.9.2018	Prednostka OcÚ	Vypracovaná finálna verzia smernice	Formou e-mailu	Neschválenie finálneho návrhu smernice	Schválený finálny návrh smernice	Schválenie smernice	N/A
Implementácia smernice	31.12.2018	Prednosta OcÚ	Harmonogram ďalšieho postupu, schválený návrh smernice	Podľa harmonogramu	Neimplementovanie procesov hodnotenia a odmeňovania zamestnancov obce	Úspešná implementácia procesov hodnotenia a odmeňovania zamestnancov obce	Dodržiavanie smernice hodnotenia a odmeňovania zamestnancov obce	N/A

Akčný plán č. 3 pre posilnenie kvality v samospráve obce Podbrezová

Cieľ projektu:	Vytvorenie systému riadenia požiadaviek na zamestnancov úradu (Karty pracovných pozícií) - metodika a realizácia
Termín dokončenia projektu:	31.12.2018
Gestor projektu:	Prednostka OcÚ Podbrezová

Kroky postupu / Opatrenia	Termín splnenia	Osobná zodpovednosť	Potrebné zdroje	Navrhnutá metóda	Dôsledok nesplnenia	Indikátor úspešného splnenia	Dopad	Udržiateľnosť
Vytvorenie štruktúry karty pracovnej pozície	30.9.2018	Centire s.r.o.	Organizačný poriadok OcÚ	Workshop	Riziko odmietnutia ďalších návrhov	Dohodnutý návrh štruktúry karty pracovnej pozície	Pripravenosť pre ďalšie kroky	N/A
Identifikácia mäkkých kompetencií zamestnancov	30.9.2018	Centire s.r.o.	Organizačný poriadok OcÚ	Workshop	Riziko odmietnutia ďalších návrhov	Identifikované mäkké kompetencie zamestnancov	Pripravenosť pre ďalšie kroky	N/A
Analýza Organizačného poriadku a kapacít OcÚ Podbrezová	30.9.2018	Centire s.r.o.	Organizačná štruktúra OcÚ	Externá /interná realizácia	Chýbajúca analýza kompetencií pre pokrytie agendy samosprávy	Informácie z analýzy Organizačného poriadku	Identifikovanie kompetenčných požiadaviek pre výkon agendy samosprávy	N/A
Vypracovanie kariet pracovných pozícií pre OcÚ Podbrezová	30.9.2018	Centire s.r.o.	Organizačná štruktúra OcÚ, záznam z analýzy org. štruktúry	Externá /interná realizácia	Nejasné/ nedostatočne definované kompetencie zamestnancov obce	Vypracovanie kariet pracovných pozícií pre všetky pracovné pozície na OcÚ	Nastavenie rámca pre riadenie zamestnancov na základe dopredu stanovených požiadaviek	Integrovanie kariet Pracovných pozícií do systému riadenia zamestnancov
Schválenie kariet pracovných pozícií	Určí vedenie obce	Prednostka OcÚ	Karty pracovných pozícií	Interný schvaľovací proces	Neschválené karty pracovných pozícií	Schválené karty pracovných pozícií	Príprava nových pracovných náplní	N/A
Príprava nových pracovných náplní	Určí vedenie obce	Prednostka OcÚ	Karty pracovných pozícií	Oboznámenie zamestnancov s novými pracovnými náplňami, podpísanie nových pracovných náplní zamestnancami	Nepodpísané pracovné náplne	Podpísané pracovné náplne	Riadenie zamestnancov na základe dopredu stanovených kompetenčných zručností	Integrovanie kariet Pracovných pozícií do systému riadenia zamestnancov

Akčný plán č. 4 pre posilnenie kvality v samospráve obce Podbrezová

Cieľ projektu:	Zásady externej komunikácie obce Podbrezová
Termín dokončenia projektu:	31.12.2018
Gestor projektu:	Prednostka OcÚ Podbrezová

Kroky postupu / Opatrenia	Termín splnenia	Osobná zodpovednosť	Potrebné zdroje	Navrhnutá metóda	Dôsledok nesplnenia	Indikátor úspešného splnenia	Dopad	Udržiateľnosť
Vyhodnotenie obsahu súčasnej komunikácie medzi úradom a občanmi/klientmi	30.9.2018	Centire, s.r.o.	Prístup k existujúcim komunikačným kanálom obce	Expertná analýza, workshop	Neznalosť aktuálneho obsahu komunikácie s občanmi	Analýza obsahu aktuálnej komunikácie s verejnosťou	Kritické posúdenie súčasného obsahu komunikácie umožní porovnať ju s potrebami samosprávy	N/A
Návrh Zásad externej komunikácie	30.9.2018	Centire, s.r.o.	Vyhodnotenie účinnosti súčasnej komunikácie obce	Expertná analýza	Nevyužitie potenciálu komunikácie na sociálnych sieťach	Návrh Zásad externej komunikácie	Efektívna komunikácia medzi úradom a obyvateľmi / klientmi	Pravidelné prehodnocovanie účinnosti komunikácie
Schválenie Zásad externej komunikácie	31.12.2018	Starosta obce	Spriemeryvaný návrh dokumentu	Schválenie starostom	Neschválenie dokumentu	Schválenie dokumentu	Efektívna komunikácia medzi úradom a obyvateľmi / klientmi	Pravidelné prehodnocovanie účinnosti komunikácie