

## **Správa o implementácii Akčného plánu č. 2 – Obecný úrad Skalité**

### **Vytvorenie nástroja na hodnotenia výkonnosti a proklientskej orientácie zamestnancov Obecného úradu Skalité**

**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**



**August 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. augusta 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. august 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 Skalité:  
Vytvorenie nástroja na hodnotenia výkonnosti a proklientskej orientácie zamestnancov  
Obecného úradu Skalité.

Ing. Vladimír Krčmárik  
Prednosta Obecného úradu  
Skalité

Skalité, 31.8.2018

## Obsah

1.	Úvod.....	7
2.	Dôvody pre intervenciu .....	7
3.	Akú zmenu v poskytovaní služieb implementácia prinesie .....	8
4.	Popis riešenia/intervencie, súhrn realizovaných aktivít.....	8
5.	Ďalšie kroky .....	8
6.	Výstupy.....	9
7.	Prílohy .....	9
	Príloha č. 1: Návrh internej smernice o hodnotení zamestnancov (.pdf).....	10
	Príloha č. 2: Harmonogram ďalšieho postupu .....	23
	Príloha č. 3: Aktualizované Akčné plány pre zefektívňovanie kvality v samospráve.....	24

## 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, vyzdvihovali silných stránok organizácie či potvrdzovaní svojej výnimočnosti.

Akčný plán pre implementáciu zefektívňovania kvality OcÚ Skalité bol pripravený v priebehu augusta 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 stalo vypracovanie nástroja na hodnotenie výkonnosti zamestnancov Obecného úradu Skalité.

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

## 2. Dôvody pre intervenciu

Obecný úrad vykonáva činnosti a poskytuje služby v pôsobnosti obce pre občanov obce Skalité 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, zabezpečujúci, aby boli zamestnanci odmeňovaní, povyšovaní alebo sankcionovaní iba v súlade so schválenými postupmi. Systematické hodnotenie zamestnancov nie je nastavené. Zamestnanci sú hodnotení operatívne v čase. 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 pracujúcich na Obecnom úrade Skalité a iných zamestnancov obce.

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 pracovisku, k lepšiemu vzájomnému rešpektovaniu sa a v neposlednom rade aj ku spravodlivejšiemu a objektívnemu odmeňovaniu zamestnancov.

Smernica bude záväzná pre všetkých zamestnancov Obce Skalité.

Výsledky hodnotenia vykonaného podľa smernice budú podkladom pre:

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

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

Príprava internej smernice – Hodnotenie zamestnancov Obce Skalité bolo realizované vzájomnou spoluprácou a komunikáciou konzultanta dodávateľa s prednostom Obecného úradu Skalité.

Spoločná identifikácia vybraných oblastí na implementáciu sa realizovala na stretnutí dňa 15.5.2018, ktoré sa konalo v priestoroch OcÚ Skalité.

Špecifikácia požiadaviek na systém hodnotenia zamestnancov Obce Skalité bola vykonaná na spoločnom stretnutí konzultanta dodávateľa a prednostu OcÚ v priestoroch OcÚ Skalité dňa 19.6.2018.

Návrh dokumentu na pripomienkovanie bol zaslaný e-mailom dňa 13.7.2018.

Dňa 3.8.2018 bol konzultantovi dodávateľa doručený e-mail od prednostu OcÚ Skalité s informáciou o schválení návrhu internej smernice Hodnotenie zamestnancov Obce Skalité.

### 5. Ďalšie kroky

Príprava novej organizačnej smernice Hodnotenie zamestnancov obce Skalité je len 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 sú priložené k implementačnej správe (časť 7. Prílohy):

- Návrh internej smernice o hodnotení zamestnancov: IS\_01-ddmmrrrr\_Interná smernica\_Hodnotenie zamestnancov (.pdf)

## 7. Prílohy

č. 1 Návrh internej smernice o hodnotení zamestnancov (.pdf)

č. 2 Harmonogram ďalšieho postupu

č. 3 Aktualizovaný Akčný plán pre implementáciu zefektívňovania kvality

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

SKALITÉ



Interná smernica  
**Hodnotenie zamestnancov**

ID: IS\_01-ddmmrrrr

Verzia: 1

Účinnosť od: dd.mm.rrrr

Strana : 1/ 9

Interná smernica č. IS\_01-ddmmrrrr

**Hodnotenie zamestnancov**

(Riadený dokument)



ID: IS\_01-ddmmrrrr  
Verzia: 1  
Účinnosť od: dd.mm.rrrr  
Strana : 2/ 9

Vypracoval:

Priezvisko a meno	Funkcia	Dátum	Podpis

Priezvisko a meno	Funkcia	Dátum	Podpis

Priezvisko a meno	Funkcia	Dátum	Podpis

[illegible]



ID: IS\_01-ddmmrrrr  
Verzia: 1  
Účinnosť od: dd.mm.rrrr  
Strana : 3/ 9

## ZÁZNAMY O ZMENÁCH

[illegible]

<p>SKALITÉ</p> 	<p>Interná smernica</p> <p><b>Hodnotenie zamestnancov</b></p>	<p>ID: IS_01-ddmmrrrr</p> <p>Verzia: 1</p> <p>Účinnosť od: dd.mm.rrrr</p> <p>Strana : 4/ 9</p>
--	---	--

## 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 .....	8
9. Záverečné ustanovenia .....	8

	<p style="text-align: center;"><b>Interná smernica</b> <b>Hodnotenie zamestnancov</b></p>	<p>ID: IS_01-ddmmrrrr Verzia: 1 Účinnosť od: dd.mm.rrrr Strana : 5/ 9</p>
---	---	---

## 1. Účel smernice

Účelom tejto smernice je zabezpečiť komplexný, účinný a kvalitný systém hodnotenia zamestnancov obce Skalitzé pracujúcich na Obecnom úrade Skalitzé (ďalej OcÚ) a iných zamestnancov obce.

Výsledky hodnotenia zamestnancov podľa tejto smernice by mali prispieť ku zlepšeniu efektívnosti práce a zvýšeniu výkonnosti jednotlivých zamestnancov, k usmerneniu pre ďalší rozvoj zamestnancov, k budovaniu lepších vzťahov na pracovisku, 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 Skalitzé.

## 3. Predmet smernice

(1) Hodnotenie zamestnancov sa týka:

- a) zamestnancov Obecného úradu Skalitzé (ďalej len „úradu“),
- b) všetkých ostatných zamestnancov obce, ktorí vykonávajú práce vo verejnom záujme s prevahou duševnej práce,
- c) nových zamestnancov alebo zamestnancov preradených na inú prácu a to po ukončení adaptačného procesu,
- d) 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 odmeňovania.

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

- a) opatrenia na zvýšenie výkonnosti jednotlivcov a celého úradu,
- b) revíziu strategických dokumentov úradu,
- c) ďalší osobnostný rozvoj zamestnanca,
- d) vypracovanie ročného plánu vzdelávania o vzdelávacie aktivity,
- e) opatrenia na zlepšenie firemnej kultúry,
- f) objektívne odmeňovanie zamestnancov,
- g) personálne rozhodnutia.
- h) vypracovávanie interných štatistík výkonnosti zamestnancov.

<p>SKALITÉ</p> 	<p>Interná smernica</p> <p><b>Hodnotenie zamestnancov</b></p>	<p>ID: IS_01-ddmmrrrr</p> <p>Verzia: 1</p> <p>Účinnosť od: dd.mm.rrrr</p> <p>Strana : 6/ 9</p>
--	---	--

## 4. Zodpovednosť a interval hodnotenia

- (1) Všetkých zamestnancov na úrade hodnotí prednosta Obecného úradu a v prípade potreby aj starosta obce(d ďalej iba „hodnotiteľ“).
- (2) Nového zamestnanca alebo zamestnanca preradeného na inú prácu po ukončení adaptačného procesu hodnotí prednosta (ďalej iba „hodnotiteľ“).
- (3) Hodnoteným obdobím je jeden kalendárny rok. Hodnotenie bude vykonané jedenkrát ročne, na začiatku nasledujúceho kalendárneho roka (do konca marca).
- (4) U tých zamestnancov, ktorí boli prijatí do pracovného pomeru v priebehu kalendárneho roka, bude hodnoteným obdobím obdobie od vzniku pracovného pomeru do konca kalendárneho roka prípadne iba to obdobie, počas ktorého na príslušnej pracovnej pozícii pracovali.
- (5) Hodnotiteľ je pri hodnotení zamestnanca povinný dodržiavať princíp objektívnosti a nestrannosti, opiera sa o fakty a nie o dojmy.
- (6) Každý zamestnanec obce je povinný zúčastniť sa hodnotiaceho rozhovoru.
- (7) 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) Hodnotiteľ hodnotí zamestnanca za prácu vykonávanú počas celého hodnoteného obdobia, preto by si hodnotiteľ mal viesť v priebehu hodnoteného obdobia záznamy o pracovnej výkonnosti hodnotených zamestnancov.
- (3) V hodnotiacom formulári je 9 kritérií, podľa ktorých je zamestnanec hodnotený. Každé kritérium sa hodnotí známkou od 1 do 5, pričom najlepšie hodnotenie je 5 a najhoršie 1. To znamená, že čím je vyššia hodnota celkového hodnotenia, tým je pracovník lepšie hodnotený.
- (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 odporučeniami na prípadné zlepšovanie a s návrhom na ďalší odborný rast resp. profesionálny rozvoj. Počas hodnotiaceho rozhovoru sa hodnotiteľ s hodnoteným dohodne na cieľoch / kritériách, ktoré sa budú plniť a vyhodnocovať v priebehu nasledujúceho hodnoteného obdobia. Kritériá pre hodnotenie majú byť merateľné. Kritériá hodnotenia a spôsob hodnotenia musia byť hodnotenému známe na začiatku hodnoteného obdobia.



<p>SKALITĚ</p> 	<p>Interná smernica</p> <p><b>Hodnotenie zamestnancov</b></p>	<p>ID: IS_01-ddmmrrrr</p> <p>Verzia: 1</p> <p>Účinnosť od: dd.mm.rrrr</p> <p>Strana : 7/ 9</p>
--	---	--

- (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.
- (7) V prípade nezhôd a zásadných rozporov medzi hodnotiteľom a hodnoteným, tieto spory rieši starosta obce.
- (8) Hodnotiteľ je povinný dbať na ochranu osobných údajov hodnoteného zamestnanca. Prednosta založí vyjadrenie zamestnanca k hodnoteniu do osobného spisu zamestnanca.
- (9) Vstupom do hodnotenia sú: ciele obce stanovené a platné na príslušný rok / hodnotené obdobie, pracovná náplň, resp. osobnostný profil zamestnanca, stratégia a ciele na nasledujúci rok.
- (10) Výstupom z procesu hodnotenia bude zhodnotenie výkonu a prínosu zamestnanca pre obec, plán jeho ďalšieho vzdelávania a osobnostného rozvoja, objektívne odmeňovanie.
- (11) Pri samotnom hodnotení je potrebné zamerať sa na výkon zamestnanca. Hodnotí sa síce individuálny výkon zamestnanca avšak s ohľadom na výkon celého úradu.

## 6. Štruktúra hodnotiaceho rozhovoru

- (1) Úvod /naladenie, čas, cieľ, obsah rozhovoru/.
- (2) Sebareflexia zamestnanca /seba zhodnotenie, naplnenie cieľov/.
- (3) Vyhodnotenie cieľov, úloh a kompetencií – spätná väzba vedúceho pre zamestnanca.
- (4) Oboznámenie s hodnotením.
- (5) Stanovenie cieľov na ďalšie obdobie.
- (6) Dohoda o osobnostnom rozvoji a vzdelávaní zamestnanca.
- (7) Záver – zhrnutie, potvrdenie dohodnutého a pochopeného, poďakovanie a povzbudenie..

## 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 starostovi zmeny v odmeňovaní zamestnanca (priznanie, odobratie alebo zmeny osobných príplatkov, odmien) a rôzne personálne rozhodnutia,
- (3) vedie evidenciu hodnotení zamestnancov,
- (4) Vypracováva interné štatistiky výkonnosti zamestnancov.

	<p style="text-align: center;"><b>Interná smernica</b> <b>Hodnotenie zamestnancov</b></p>	<p>ID: IS_01-ddmmrrrr Verzia: 1 Účinnosť od: dd.mm.rrrr Strana : 8/ 9</p>
---	---	---

## 8. Odmeňovanie na základe hodnotenia

V hodnotiacom formulári je 9 kritérií, teda maximálna možná hodnota, ktorú pracovník môže získať je  $9 \times 5 = 45$  bodov, čo je 100%.

Ohodnotenie, napr. v rámci prideľovania odmien sa vykoná tak, že sa spočítajú dosiahnuté body všetkých zamestnancov. Z celkového hodnotenia všetkých zamestnancov a z celkovej výšky odmien sa vypočíta 1%.

Odmena jednotlivých zamestnancov sa vypočíta  $1\% \times$  počet dosiahnutých bodov zamestnanca.

### Príklad:

(1) Hodnotenie jednotlivých zamestnancov:

- 1. zamestnanec – 32 bodov
  - 2. zamestnanec – 40 bodov
  - 3. zamestnanec – 25 bodov
  - 4. zamestnanec – 28 bodov
  - 5. zamestnanec – 45 bodov
- Spolu: 170 bodov

(2) Celková výška odmien je 500,-€.

(3) Vypočíta sa 1%, čo v tomto prípade je 2,94€.

(4) Na základe hodnotení jednotlivých zamestnancov sa vypočíta výška odmien jednotlivým zamestnancom.

- 1. zamestnanec – 32 bodov → 94,08€
  - 2. zamestnanec – 40 bodov → 117,60€
  - 3. zamestnanec – 25 bodov → 73,50€
  - 4. zamestnanec – 28 bodov → 82,32€
  - 5. zamestnanec – 45 bodov → 132,30€
- Spolu: 170 bodov → 499,80€

## 9. Záverečné ustanovenia

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

### **Zoznam príloh:**

- Príloha č. 1 – Hodnotiaci formulár (vo formáte .xls)
- Príloha č. 2 – Záznam z hodnotenia zamestnanca

SKALITÉ



Interná smernica  
**Hodnotenie zamestnancov**

ID: IS\_01-ddmmrrrr

Verzia: 1

Účinnosť od: dd.mm.rrrr


Strana : 9/ 9

Účinnosť od: .....

Účinnosť do: doba neurčitá

Kritérium	meno 1	##	##	##	##	##
	Hodnota - popis	Hodnotenie				
Kvalita práce	1 = pracuje úplne neuspokojivo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	2 = pracuje ešte na hranici prijateľnosti, musí byť stále kontrolovaný druhou osobou					
	3 = pracuje uspokojivo, ale vo výnimočných prípadoch urobí závažné chyby					
	4 = pracuje veľmi dobre, ale občas robí nie veľmi podstatné chyby					
	5 = výborne, úplne bez chýb					
Množstvo vykonanej práce	1 = vždy je pod určeným priemerom	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	3 = často pracuje pod obvyklým priemerom					
	3 = štandardne dosahuje priemer					
	4 = často prekročí priemer					
	5 = vysoko prekračuje priemer					
Pracovná iniciatíva	1 = nespoľahlivý a veľmi neistý pracovník	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	2 = málo spoľahlivý a neistý pracovník, vyžadujúci stálu kontrolu					
	3 = domýšľa pokyny iných, ale potrebuje príkazy					
	4 = samostatne a úspešne rieši nečakané situácie a má veľa nových myšlienok					
	5 = iniciatívne prichádza s novými originálnymi nápismi					
Pracovná disciplína	1 = nespoľahlivý a veľmi neistý pracovník	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	2 = málo spoľahlivý pracovník, vyžadujúci stálu kontrolu					
	3 = vcelku spoľahlivý pracovník, ale len keď je sústavne kontrolovaný					
	4 = presný a spoľahlivý pracovník, ktorý len niekedy a výnimočne nedodrží termíny, ale včas si vyžiada ich predĺženie					
	5 = disciplinovaný a obetavý pracovník, dodržiava všetky termíny, nepotrebuje a ani nevyžaduje žiadnu kontrolu					
Komunikatívnosť	1 = nevie sa zrozumiteľne vyjadriť	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	2 = má problémy s vyjadrovaním					
	3 = vyjadruje sa celkom dobre a prijateľne					
	4 = vyjadruje sa síce presne a zrozumiteľne, ale len písomne (alebo len ústne)					
	5 = výborne komunikuje, vyjadruje sa presne, správne, zrozumiteľne a inteligentne nielen ústnou, ale aj písomnou formou					
Viac profesijná využiteľnosť	1 = nemožno ho využiť na inú prácu	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	2 = vie robiť prácu len vo svojej oblasti					
	3 = po dlhšom čase sa vie zapracovať aj na inú prácu					
	4 = schopný pracovník, ktorý sa dokáže rýchlo zapracovať a vniknúť do problematiky iných agend v pomerne krátkom čase					
	5 = dobrý pracovník, ktorý vie urobiť prácu aj v iných procesoch					

<b>Schopnosť rozhodovať</b>	1 = nerozhodný, vyhýba sa akémukoľvek rozhodovaniu, je veľmi pomalý, ale vo výkonoch presný, chyba mu sebadôvera					
	2 = rozhoduje sa zdĺhavo a veľmi pomaly, bez vnútorného presvedčenia a vlastného názoru, podlieha veľmi ľahko mienke iných, nevníma podstatné fakty a informácie					
	3 = v bežných situáciách sa rozhoduje vcelku dobre, ak sa objaví neobvyklé situácie alebo neštandardné prípady, váha dlho s rozhodnutím a nikdy si nie je istý, či rozhodol správne, nevidí a nevie odhadnúť riziká	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	4 = rozhoduje sa dobre, aj keď ide o zložitú situáciu, vie nájsť skoro vždy správne riešenie, rešpektuje fakty a ak je to potrebné alebo osožné, pod tlakom zmení svoje rozhodnutie					
	5 = rýchle a správne sa vie rozhodnúť a svoje rozhodnutia nemení, aj keby sa zmenili okolnosti, rozhodnutia vie uplatniť v praxi, vie ich obhájiť a zdôvodniť u nadriadených i podriadených					
<b>Schopnosť spolupracovať</b>	1 = neústupčivý typ, ktorý chce mať vždy pravdu, v kolektíve je neoblúbený, lebo prekáža v práci, rozleptáva kolektív, k mnohým členom kolektívu má vyslovene nepriateľský vzťah					
	2 = ide o menej priateľský a skôr konfliktný typ, často sa nechtiac dostáva do neplodných sporov					
	3 = vcelku dobre vychádza s každým členom kolektívu, je obratný v konaní a problémy rieši s primeraným taktom	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	4 = pracuje v súlade so skupinou svojich spolupracovníkov, je kamarátsky a srdečný, rád vychádza ľuďom v ústrety					
	5 = výborne spolupracuje s celým kolektívom, pričom neustupuje zo svojich pevných zásad a vysokých nárokov, aj pri vysokej náročnosti je obľúbený, dokáže obetovať osobné pohodlie v záujme realizovania spoločného cieľa					
<b>Logické myslenie</b>	1 = nemá logické myslenie a má veľmi slabý, ba až nedostatočný úsudok					
	2 = má slabé usudzovanie a často robí logické chyby v záveroch, je veľmi závislý od iných ľudí					
	3 = logicky myslí, ale len v okruhu svojej vlastnej činnosti	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	4 = má dobrý úsudok, vidí súvislosti, ale nedokáže presne rozoznať problémy, ktoré ho čakajú v budúcnosti					
	5 = využíva logické myslenie, má dobré analytické postupy, vidí súvislosti, má dobrý úsudok a dobre odhaduje aj budúci možný vývoj					
<b>Celkové hodnotenie</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

	<p>Interná smernica</p> <p><b>Hodnotenie zamestnancov</b></p> <p>Príloha č. 2</p>	<p>ID: IS_01-ddmmrrrr-P2</p> <p>Verzia: 1</p> <p>Účinnosť od: dd.mm.rrrr</p> <p>Strana : 1/ 1</p>
---	---	---

## Záznam z hodnotenia zamestnanca

Meno a priezvisko, titul: .....	
Referát: .....	Hodnotiteľ: .....
Hodnotenú obdobie: .....	Dátum hodnotiaceho rozhovoru: .....

### Plnenie ukazovateľov a cieľov

Dohodnutý ukazovateľ / cieľ	Očakávané	Skutočnosť
1.		
2.		
3.		

<p><b>Výsledok hodnotenia:</b></p>          <p><b>Vyjadrenie hodnoteného zamestnanca:</b></p>          <p>Podpis hodnotiteľa: .....</p> <p>Podpis hodnoteného zamestnanca: .....</p> <p>V Skalitom dňa: .....</p>	
---	--

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

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

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

Akčný plán pre implementáciu zefektívňovania kvality OcÚ Skalité bol pripravený v priebehu augusta 2017. Vzhľadom na časový odstup medzi hodnotením samosprávy a implementáciou odporúčaní bol akčný plán pred samotnou implementáciou v priebehu marca - apríla 2018 aktualizovaný, pričom naďalej plne vychádza z odporúčaní hodnotiacej správy z augusta 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. Vytvorenie interaktívneho mapového modulu a jeho využitie vo vizuálnej komunikácii s obyvateľmi o fenoménoch samosprávy, vytvorenie a zverejnenie nových priestorových dát na webovom sídle obce

Ku každej strategickej priorite bol spracovaný príslušný Akčný plán.



## Akčný plán č. 1 pre posilnenie kvality v samospráve obce Skalité

<b>Cieľ projektu:</b>	<b>Prehľad kompetencií miestnej samosprávy s cieľom zefektívniť komunikáciu samosprávy s občanmi</b>
<b>Termín dokončenia projektu:</b>	30.6.2018
<b>Gestor projektu:</b>	Prednosta OcÚ Skalité

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 Skalité	31.5.2018	Centire s.r.o.	Podporný nástroj č. 4 Prehľad kompetencií miestnej samosprávy	Workshop, externá realizácia	Generický dokument neprispôsobený podmienkam obce Skalité	Prehľad kompetencií obce Skalité	Dokument pripravený na pripomienkovanie	Pravidelná aktualizácia dokumentu
Pripomienkovanie dokumentu a odsúhlasenie finálnej verzie	30.6.2018	Prednosta OcÚ Skalité	Návrh dokumentu	Interné posúdenie	Dokument nespôsobilý na zverejnenie	Dokument pripravený na zverejnenie	Dokument pripravený na zverejnenie	N/A
Zverejnenie dokumentu na webstránke obce	30.6.2018	Prednosta OcÚ Skalité	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 Skalité

<b>Cieľ projektu:</b>	<b>Vytvorenie nástroja na hodnotenia výkonnosti a proklientskej orientácie zamestnancov úradu</b>
<b>Termín dokončenia projektu:</b>	31.12.2018
<b>Gestor projektu:</b>	Prednosta OcÚ Skalité

Kroky postupu / Opatrenia	Termín splnenia	Osobná zodpovednosť	Potrebné zdroje	Navrhnutá metóda	Dôsledok nesplnenia	Indikátor úspešného splnenia	Dopad	Udržateľnosť
Analýza súčasného stavu dokumentácie	30.6.2018	Centire s.r.o.	www stránka, dostupné interné smernice	Preskúmanie podkladov – externá spolupráca	Bez analýzy súčasného stavu dokumentácie nebude ďalšia práca na vypracovaní dokumentu	Zistený stav	Kvalitnejšie vstupy do prípravy dokumentu	N/A
Príprava návrhu smernice	13.7.2018	Centire s.r.o.	Analýza súčasného stavu	Spracovanie návrhu podľa dostupných zdrojov – externá spolupráca	Nevypracovaný návrh smernice	Pripravený návrh smernice, zaslaný na pripomienkovanie	Nevypracovaný návrh smernice	N/A
Pripomienkovanie návrhu smernice	31.7.2018	Prednosta OcÚ	Doručený návrh smernice na pripomienkovanie	Pripomienkovanie formou komentárov	Nesprístupovaný návrh smernice	Sprístupovaný návrh smernice	Schválenie smernice	N/A
Zapracovanie pripomienok a príprava finálnej verzie smernice	5.8.2018	Centire s.r.o.	Sprístupovaný návrh smernice	Zapracovanie, prípadne odkonzultovanie pripomienok do dokumentu	Nepripravená finálna verzia smernice	Vypracovaná finálna verzia smernice	Schválenie smernice	N/A
Schválenie finálneho návrhu smernice	15.8.2018	Prednosta OcÚ	Vypracovaná finálna verzia smernice	Formou e-mailu	Neschválenie finálneho návrhu smernice	Schválený finálny návrh smernice	Schválenie smernice	N/A
Implementácia smernice	Určí vedenie mesta	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 Skalité

<b>Cieľ projektu:</b>	<b>Vytvorenie systému riadenia požiadaviek na zamestnancov úradu (Karty pracovných pozícií) - metodika a realizácia</b>
<b>Termín dokončenia projektu:</b>	31.12.2018
<b>Gestor projektu:</b>	Prednosta OcÚ Skalité

Kroky postupu / Opatrenia	Termín splnenia	Osobná zodpovednosť	Potrebné zdroje	Navrhnutá metóda	Dôsledok nesplnenia	Indikátor úspešného splnenia	Dopad	Udržateľnosť
Analýza Organizačného poriadku a kapacít OcÚ Skalité	31.7.2018	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	Vypracovanie analýzy pri každej zmene Organizačného poriadku OcÚ
Vypracovanie kariet pracovných pozícií pre OcÚ Skalité	31.8.2018	Centire s.r.o.	Organizačná štruktúra OcÚ, záznam z analýzy org. štruktúry	Externá/interná realizácia	Nejasné/nedostatočné kompetencie zamestnancov Obce Skalité	Vypracovanie kariet pracovných pozícií pre všetky pracovné pozície na OcÚ	Nastavenie rámca pre riadenie zamestnancov, ich prijímanie a odmeňovanie na základe dopredu stanovených kompetenčných zručností	Integrovanie kariet Pracovných pozícií do systému riadenia zamestnancov
Schválenie kariet pracovných pozícií	Určí vedenie obce Skalité	Prednosta OcÚ	Karty pracovných pozícií	Interný schvaľovací proces	Neschválené pracovné náplne	Schválené pracovné náplne	Oboznámenie zamestnancov s novými pracovnými náplňami, podpísanie nových pracovných náplní zamestnancami Obce Skalité	N/A
Príprava nových pracovných náplní	Určí vedenie obce Skalité	Prednosta OcÚ	Karty pracovných pozícií	Osobné stretnutia s jednotlivými zamestnancami	Nepodpísané pracovné náplne	Podpísané pracovné náplne	Nastavenie rámca pre riadenie zamestnancov, ich prijímanie a odmeňovanie na základe dopredu stanovených kompetenčných zručností	Integrovanie kariet Pracovných pozícií do systému riadenia zamestnancov,

## Akčný plán č. 4 pre posilnenie kvality v samospráve obce Skalité

<b>Cieľ projektu:</b>	<b>Vytvorenie interaktívneho mapového modulu a jeho využitie vo vizuálnej komunikácii s obyvateľmi o fenoménoch samosprávy, vytvorenie a zverejnenie nových priestorových dát na webovom sídle obce</b>
<b>Termín dokončenia projektu:</b>	31.7.2018
<b>Gestor projektu:</b>	Prednosta OcÚ Skalité

Kroky postupu / Opatrenia	Termín splnenia	Osobná zodpovednosť	Potrebné zdroje	Navrhnutá metóda	Dôsledok nesplnenia	Indikátor úspešného splnenia	Dopad	Udržateľnosť
Vytvorenie interaktívneho mapového modulu pre obec Skalité	31.5.2018	Centire	Verejne dostupné dáta	Externá realizácia	Nerealizácia ďalších krokov	Vytvorený interaktívny mapový modul pre obec Skalité	Pripravenosť na zaškolenie personálu	N/A
Zaškolenie personálu pre použitie modulu	30.6.2018	Centire	Vytvorený mapový modul pre obec Skalité	Workshop	Personál nepripravený na prácu s mapovým modulom	Personál zaškolený na používanie mapového modulu	Pripravenosť na používanie mapového modulu	Pravidelné zaškoľovanie nového personálu
Vytvorenie nových priestorových dát	31.7.2018	Prednosta OcÚ Skalité	Mapový modul, zaškolený personál	Interná realizácia	Nevyužitie mapového modulu v praxi	Vytvorená nová mapová vrstva	Potvrdenie reálnej schopnosti pracovať s mapovým modulom	Pravidelná tvorba nových priestorových dát
Zverejnenie nových priestorových dát na webovom sídle obce	31.7.2018	Prednosta OcÚ Skalité	Vytvorená nová mapová vrstva/vizualizácia priestorových dát	Interná realizácia	Nezverejnenie vytvorenej vizualizácie priestorových dát	Zverejnenie vytvorenej vizualizácie priestorových dát na webovom sídle obce	Vizuálne atraktívnejšia komunikácia o fenoménoch samosprávy	Pravidelná tvorba nových priestorových dát