

## **Správa o implementácii Akčného plánu č. 3 – OcÚ Podbrezová**

### **Vytvorenie systému riadenia požiadaviek na zamestnancov úradu (Karty pracovných pozícií)**

**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**



## **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. decembra 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. december 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. 3 – OcÚ Podbrezová: Vytvorenie systému riadenia požiadaviek na zamestnancov úradu (Karty pracovných pozícií).

Mgr. Andrea Valašťanová  
prednostka Obecného úradu Podbrezová

Podbrezová, 21.12.2018

## Obsah

1.	Úvod.....	6
2.	Dôvody pre intervenciu .....	6
3.	Akú zmenu v poskytovaní služieb implementácia prinesie .....	6
4.	Popis riešenia/intervencie, súhrn realizovaných aktivít.....	7
5.	Ďalšie kroky .....	7
6.	Výstupy.....	7
7.	Prílohy .....	7
	Príloha č. 1: Návrh Metodického usmernenia Karty pracovných pozícií.....	8
	Príloha č. 2: Harmonogram ďalšieho postupu.....	20
	Príloha č. 3: Aktualizované Akčné plány pre zefektívňovania kvality v samospráve.....	21

## 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 výnimčnosti.

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 systému riadenia požiadaviek na zamestnancov úradu (Karty pracovných pozícií)

Konzultačná podpora, ktorou sa zaoberá táto správa, sa týka vypracovania návrhu metodického usmernenia, ktoré popisuje systém tvorby a riadenia Kariet pracovných pozícií 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 vytvorený systém riadenia požiadaviek na zamestnancov úradu a vypracovanie popisov pracovných náplní zamestnancov úradu. Popisy pracovných náplní nie sú aktualizované a požiadavky na pracovné pozície nie sú spracované, pri potrebe prijatia nového zamestnanca sa požiadavky vypracovávajú ad hoc.

Úrad nemá vypracované jednotné, prehľadné a štruktúrované pracovné náplne.

## 3. Akú zmenu v poskytovaní služieb implementácia prinesie

Účelom vypracovania Metodického usmernenia Karty pracovných pozícií je jasné definovanie požiadaviek na jednotlivé pracovné pozície. Vypracované karty pracovných pozícií budú následne použité na vypracovanie prehľadných, štruktúrovaných popisov pracovných náplní zamestnancov úradu s jasne definovanými kompetenciami.

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

Príprava metodického usmernenia bola realizovaná vzájomnou spolupracou a komunikáciou konzultanta dodávateľa s prednostkou Obecného úradu Podbrezová.

Definícia štruktúry karty pracovnej pozície bola realizovaná v priebehu septembra 2018 na stretnutí v priestoroch OcÚ Podbrezová.

Dokument bol pripomienkovaný a finalizovaný v priebehu novembra - decembra 2018.

## **5. Ďalšie kroky**

Príprava Metodického usmernenia Karty pracovných pozícií je začiatkom nastavenia a realizácie systému riadenia kvalifikačných požiadaviek zamestnancov obce na referentských pozíciách.

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

## **6. Výstupy**

Výstup z implementácie tvorí Prílohy č. 1 tejto správy.

## **7. Prílohy**

č. 1 Návrh Metodického usmernenia Karty pracovných pozícií (.pdf)

č. 2 Harmonogram ďalšieho postupu

č. 3 Aktualizovaný Akčný plán pre implementáciu zefektívňovania kvality

## **Príloha č. 1: Návrh Metodického usmernenia Karty pracovných pozícií**





**Metodické usmernenie**  
**Karty pracovných pozícií**

ID:  
Verzia: 1  
Účinnosť od:  
Strana : 1/ 8

**Metodické usmernenie**  
**Karty pracovných pozícií**



## Metodické usmernenie Karty pracovných pozícií

ID:  
Verzia: 1  
Účinnosť od:  
Strana : 2/ 8

### Obsah :

Obsah :	2
1. Účel metodického usmernenia .....	3
2. Oblasť platnosti .....	3
3. Predmet metodického usmernenia .....	3
4. Definovanie požadovaných kvalifikačných požiadaviek .....	4
5. Tvorba a aktualizácia Kariet pracovných pozícií .....	8
6. Záverečné ustanovenia .....	8



## Metodické usmernenie Karty pracovných pozícií

ID:  
Verzia: 1  
Účinnosť od:  
Strana : 3/ 8

### 1. Účel metodického usmernenia

Účelom tohto metodického usmernenia je zabezpečiť riadenie kvalifikačných požiadaviek na zamestnancov obce Podbrezová (ďalej len „obce“).

### 2. Oblasť platnosti

Toto metodické usmernenie je záväzné pre všetkých zamestnancov obce Podbrezová na referentských pozíciách.

### 3. Predmet metodického usmernenia

- (1) Karty pracovných pozícií sú vytvorené pre všetky referentské pozície Obecného úradu Podbrezová.
- (2) Za aktuálnosť Kariet pracovných pozícií zodpovedá prednosta úradu.
- (3) Karta pracovnej pozície definuje kvalifikačné požiadavky pre jednotlivé pracovné pozície v oblastiach:
  - a) odborné kvalifikačné predpoklady,
  - b) mäkké zručnosti,
  - c) manažérske predpoklady.
- (4) Karta pracovnej pozície tiež upresňuje:
  - a) zastupiteľnosť,
  - b) subordináciu,
  - c) tarifnú triedu,
  - d) organizačnú jednotku,
  - e) popis pracovnej činnosti,
  - f) zodpovednosť pracovníka.
- (5) Karta pracovnej pozície v prípade niektorých kvalifikačných požiadaviek rozlišuje medzi požadovanou úrovňou a skutočnou úrovňou. Súčasne obsahuje termín doplnenia chýbajúcich kvalifikačných požiadaviek.
- (6) Vzor Karty pracovnej pozície je uvedený v prílohe č. 1 tohto metodického usmernenia.



## Metodické usmernenie Karty pracovných pozícií

ID:  
Verzia: 1  
Účinnosť od:  
Strana : 4/ 8

### 4. Definovanie požadovaných kvalifikačných požiadaviek

- (1) Požiadavky na jednotlivé pracovné pozície určuje prednosta obecného úradu.
- (2) Pre mäkké zručnosti a manažérske predpoklady sa požadovaná úroveň stanovuje pomocou tejto škály:

<b>Úroveň 0</b>	Nedostatočná úroveň	Prejavy znalostí, správania a zručností <b>absentujú</b> .
<b>Úroveň 1</b>	Podpriemerná úroveň	Prejavy znalostí, správania a zručností sú <b>prítomné málokedy</b> . Je zrejma potreba zásadného zlepšenia a je možné odporúčať konkrétne, podstatné zmeny.
<b>Úroveň 2</b>	Priemerná úroveň	Prejavy znalostí, správania a zručností sú <b>na priemernej úrovni</b> . Uvedený popis nie úplne zodpovedá správaniu a konaniu hodnoteného a je možné odporúčať konkrétne zlepšenia.
<b>Úroveň 3</b>	Nadpriemerná úroveň	Prejavy znalostí, správania a zručností sú <b>na nadpriemernej úrovni</b> . Uvedený popis vo veľkej miere zodpovedá správaniu a konaniu hodnoteného, je však možné odporúčať konkrétne zlepšenie.
<b>Úroveň 4</b>	Excelentná úroveň	Prejavy znalostí, správania a zručností sú <b>na vynikajúcej úrovni</b> . Uvedený popis plne zodpovedá správaniu a konaniu hodnoteného.

- (3) Mäkké zručnosti sú pre účely tohto metodického usmernenia definované ako prejavy želaného a neželaného správania zamestnanca takto:

#### a. Organizovanie

<b>Zvládnuté</b>
Dokáže pri dosahovaní cieľov zladit' viacero činností naraz
Vie dať dokopy potrebné zdroje (ľudí, financie, materiál, podporu)
Využíva zdroje efektívne a účelne
<b>Nezvládnuté</b>
Nevie, ako dať dokopy potrebné zdroje (ľudí, financie, materiál, podporu)
Je slabý v delegovaní a plánovaní, práca s ním nie je veľmi motivujúca
Koordinácia viacerých aktivít naraz mu robí problémy



## Metodické usmernenie Karty pracovných pozícií

ID:  
Verzia: 1  
Účinnosť od:  
Strana : 5/ 8

### b. Plánovanie

<i>Zvládnuté</i>
Vie efektívne rozdeliť prácu na menšie celky
Vie pomenovať priority
Správne odhaduje dĺžku a náročnosť úloh
Nastavuje harmonogramy a ciele a kontroluje ich plnenie
<i>Nezvládnuté</i>
Nevenuje sa plánovaniu alebo sa mu nedarí pripravovať realistické plány (čas, rozsah, potrebné zdroje)
Nepostupuje podľa plánu, nenastavuje sebe alebo druhým priority, nemá rád štruktúrovaný postup
Je s ním kvôli jeho neusporiadanosti ťažké pracovať

### c. Proaktivita

<i>Zvládnuté</i>
Rád tvrdo pracuje
Je plný energie a chuti púšťať sa do nových vecí; vidí príležitosti, ktoré iní nevidia
Nebojí sa konať aj bez plánu
<i>Nezvládnuté</i>
Reaguje na príležitosti neskoro
Je príliš váhavý, príliš metodický alebo punitčársky, prípadne má malé sebavedomie
Nemá dostatok energie (fyzickej, psychickej)
Nemá dosť motivácie

### d. Riešenie problémov

<i>Zvládnuté</i>
Používa pri riešení problémov znalosti a logické postupy
Vie vyhľadávať potrebné informácie v rôznych zdrojoch a rozoznávať hodnotu získaných informácií
Vyniká v poctivej analýze
Nestačia mu povrchné odpovede na problém, hľadá hlbšie
Dokáže odhaliť skryté problémy
<i>Nezvládnuté</i>
Nie je veľmi snaživý pri analýze a riešení problémov
Musí sa často vracáť späť a premyslieť problém; najskôr páli, potom mieri
Nechápe komplexnosť problému a vyberá z neho iba časť
Má sklony robiť veci, ako sa vždy robili, pretláča riešenia, ktoré už pozná
Je paralyzovaný prílišným analyzovaním



## Metodické usmernenie Karty pracovných pozícií

ID:  
Verzia: 1  
Účinnosť od:  
Strana : 6/ 8

### e. Kvalita rozhodnutí

<i>Zvládnuté</i>
Robí kvalitné rozhodnutia postavené na kombinácii analýzy, múdrosti, skúsenosti a úsudku
Väčšina jeho rozhodnutí sa z dlhodobého hľadiska ukazuje ako správna
Druhí ho často žiadajú o radu
<i>Nezvládnuté</i>
Robí rýchle závery, rozhoduje bez dostatočnej analýzy
Jeho rozhodnutia sú kvalitné, ale dáva si s nimi načas, stráca sa v analýze

### f. Prezentačné zručnosti

<i>Zvládnuté</i>
Je efektívny v celej škále formálnych prezentácií – jeden na jedného, malá alebo väčšia skupina, voči kolegom, podriadeným, nadriadeným
Zvláda rôzne techniky prezentácií – PowerPoint, flipchart, slovná prezentácia
Dokáže úspešne doručiť posolstvo publiku
Dokáže sa prispôbiť publiku počas prezentácie
Využíva príležitosť prezentovať na zdokonaľovanie prezentačných zručností
<i>Nezvládnuté</i>
Nie je zručný prezentátor
Je hanblivý, má nudný štýl, nevníma publikum
Nevenuje príprave prezentácií dostatočný čas a pozornosť
Nezdokonaľuje sa v prezentačných zručnostiach

### g. Písomná komunikácia

<i>Zvládnuté</i>
Vie písať jasne a stručne v celej škále situácií a štýlov
Dokáže doručiť zrozumiteľné posolstvo s očakávaným efektom
<i>Nezvládnuté</i>
Nie je príliš zručný v písomnej komunikácii
Má ťažkosti s vyjadrením, o čo mu ide
Môže mať problémy s gramatikou, používa priveľa alebo primálo slov
Možno sa nevie prispôbiť rôznym adresátom, má iba jeden štýl písania

- (4) Manažérske predpoklady sú pre účely tohto metodického usmernenia definované ako prejavy želaného a neželaného správania zamestnanca takto:



## Metodické usmernenie Karty pracovných pozícií

ID:  
Verzia: 1  
Účinnosť od:  
Strana : 7 / 8

### a. Riadenie inovácií

<i>Zvládnuté</i>
Vie premieňať kreatívne nápady iných na fungujúce služby a produkty
Vie odhadnúť, ktoré kreatívne nápady budú v praxi úspešné
Dokáže viesť efektívne brainstormingové stretnutia
<i>Nezvládnuté</i>
Nevie dobre odhadnúť, ktoré nápady sa môže uchytiť v reálnom živote
Nepodnecuje inovácie, bráni sa experimentovaniu, nie je otvorený kreatívnym nápadom druhých
Nedokáže manažérsky zabezpečiť premenu kreatívnych nápadov na fungujúce služby a produkty

### b. Strategická orientácia

<i>Zvládnuté</i>
Orientuje sa na budúcnosť, vidí jasne dopredu, vie predvídať budúce trendy
Má široké znalosti a perspektívu
Dokáže vytvárať presvedčivé stratégie a plány
<i>Nezvládnuté</i>
Neuvažuje ani nekoná strategicky
Nevie pripraviť presvedčivé stratégie a plány
Môže spochybňovať užitočnosť stratégií, považuje ich za vzdušné zámky
Má úzku perspektívu

### c. Usmerňovanie a motivovanie druhých

<i>Zvládnuté</i>
Dokáže druhých jasne usmerňovať
Nastavuje náročné ale dosiahnuteľné ciele
Rozdeľuje prácu dobre naplánovaným a organizovaným spôsobom
Udržiava obojsmernú diskusiu s druhými o práci a jej výsledkoch
Vie dostať z ľudí to najlepšie
Je dobrý komunikátor
Vie dobre delegovať úlohy
<i>Nezvládnuté</i>
Komunikuje s podriadenými nejasne
Nenastoluje ciele
Neplánuje prácu, iba dáva úlohy
Hovorí, ale nepočúva
Preferuje jedných a je tvrdý na druhých
Nemá čas na riadenie, prípadne oň nemá záujem
Nevie dobre delegovať



## Metodické usmernenie Karty pracovných pozícií

ID:  
Verzia: 1  
Účinnosť od:  
Strana : 8/ 8

### d. Budovanie tímov

<i>Zvládnuté</i>
Vytvára pracovné tímy podľa potreby
Buduje vo svojom tíme silnú morálku a zápal, podporuje identifikáciu zamestnancov s tímom
Delí sa o víťazstvá a úspechy
Presadzuje otvorený dialóg
Definuje, čo znamená úspech na úrovni tímových výsledkov
<i>Nezvládnuté</i>
Nepracuje tímovým štýlom, riadi ľudí ako jednotlivcov, nehľadá synergie medzi ľuďmi v tíme
Nevytvára spoločný tímový duch a spoločný spôsob nazerania na problémy
Neodmeňuje tímové úsilie, iba individuálne
Nemá potrebné zručnosti na budovanie tímov

## 5. Tvorba a aktualizácia Kariet pracovných pozícií

- (1) Karty pracovných pozícií sú súčasťou systému riadenia zamestnancov obecného úradu.
- (2) Pre neobsadené referentské pozície sú vytvorené Karty pracovných pozícií iba s požadovanými kvalifikačnými podmienkami pre danú pozíciu. Tieto požiadavky sa uplatňujú v požiadavkách na uchádzačov o zamestnanie na danej pracovnej pozícii.
- (3) Pre obsadené referentské pozície sú vytvorené Karty pracovných pozícií s požadovanými kvalifikačnými podmienkami pre danú pozíciu, s uvedením skutočnej úrovne predpokladov (kde to predpokladá príloha č. 1 – Vzor Karty pracovnej pozície) a termín doplnenia chýbajúcich kvalifikačných predpokladov.
- (4) V prípade zmeny v úrovni dosiahnutých skutočných kvalifikačných predpokladov zamestnanca sa Karta pracovnej pozície aktualizuje.
- (5) Zamestnanec vyjadruje súhlas s obsahom Karty pracovnej pozície svojím podpisom.
- (6) Karty pracovných pozícií sa pravidelne aktualizujú k 31.3. daného roku. Za aktualizáciu údajov zodpovedá prednosta úradu.

## 6. Záverečné ustanovenia

Toto metodické usmernenie nadobúda účinnosť dňom uvedeným nižšie a záhlaví tohto riadiaceho dokumentu.

### Zoznam príloh:

Príloha č. 1 – Vzor karty pracovnej pozície

Účinnosť od:

Účinnosť do: doba neurčitá





Metodické usmernenie  
**Karty pracovných pozícií**  
Príloha č. 1

ID:  
Verzia: 1  
Účinnosť od:  
Strana : 1/ 3

## Karta pracovnej pozície (vzor)

Priezvisko meno	Uvedie sa priezvisko a meno pracovníka
Pracovná pozícia	Uvedie sa názov pracovnej pozície
Organizačná jednotka	Uvedie sa organizačná zložka, na ktorej je pracovník zaradený
Tarifná trieda	Uvedie sa tarifná trieda, do ktorej bol pracovník zaradený
Podriadený (komu?)	Uvedie sa funkčné miesto, ktorému je pracovník podriadený
Nadriadený (komu?)	Uvedie sa funkčné miesto, ktorému je pracovník podriadený
Zastupuje (koho?)	Uvedie sa funkčné miesto, ktoré pracovník zastupuje v jeho neprítomnosti
Je zastupovaný (kým?)	Uvedie sa funkčné miesto, ktoré pracovníka v jeho neprítomnosti zastupuje

### ODBORNÉ KVALIFIKAČNÉ PREDPOKLADY

Požadovaná prax	Uvedie sa dĺžka požadovanej praxe, typ práce	
Úroveň vzdelania		
Požadované	Skutočné	Doplniť do
Uvedie sa požadovaná úroveň vzdelanie pracovníka	Uvedie sa dosiahnutá úroveň vzdelania pracovníka	Termín doplnenia vzdelania
Odborné vzdelanie a znalosti		
Požadované	Skutočné	Doplniť do
Uvedie sa požadovaná úroveň odborného vzdelania, typ požadovanej skúšky, typ odborných znalostí	Uvedie sa dosiahnutá úroveň odborného vzdelania, požadovanej skúšky, skutočná úroveň odborných znalostí	Termín doplnenia vzdelania
Vodičské oprávnenie		
Požadované	Skutočné	Doplniť do
Uvedie sa skupina oprávnenia	Uvedie sa skupina oprávnenia	Termín doplnenia príslušného vodičského oprávnenia



Metodické usmernenie  
**Karty pracovných pozícií**  
Príloha č. 1

ID:  
Verzia: 1  
Účinnosť od:  
Strana : 2/ 3

Jazykové znalosti		
Požadované	Skutočné	Doplniť do
Uvedie sa požadovaná znalosť cudzích jazykov a stupeň znalosti	Uvedie sa skutočná znalosť cudzích jazykov a stupeň znalosti	Termín doplnenia jazykovej znalosti
Práca s informačnými a komunikačnými technológiami		
Požadovaná	Skutočná	Doplniť do
Uvedie sa požadovaná znalosť práce s IKT a stupeň znalosti (základná úroveň, stredná úroveň, pokročilá úroveň): MS Word MS Excel MS Outlook MS PowerPoint IS samosprávy D-COM	Uvedie sa skutočná znalosť práce s IKT a stupeň znalosti (základná úroveň, stredná úroveň, pokročilá úroveň): MS Word MS Excel MS Outlook MS PowerPoint IS samosprávy D-COM	Termín doplnenia chýbajúcich znalostí

## MÄKKÉ ZRUČNOSTI

	Požadovaná úroveň
Organizovanie	Doplniť požadovanú úroveň v rozsahu 2-4 podľa Metodického pokynu
Plánovanie	Doplniť požadovanú úroveň v rozsahu 2-4 podľa Metodického pokynu
Proaktivita	Doplniť požadovanú úroveň v rozsahu 2-4 podľa Metodického pokynu
Riešenie problémov	Doplniť požadovanú úroveň v rozsahu 2-4 podľa Metodického pokynu
Kvalita rozhodnutí	Doplniť požadovanú úroveň v rozsahu 2-4 podľa Metodického pokynu
Prezentačné zručnosti	Doplniť požadovanú úroveň v rozsahu 2-4 podľa Metodického pokynu
Písomná komunikácia	Doplniť požadovanú úroveň v rozsahu 2-4 podľa Metodického pokynu

## MANAŽÉRSKE PREDPOKLADY

	Požadovaná úroveň
Riadenie inovácií	Doplniť požadovanú úroveň v rozsahu 2-4 podľa Metodického pokynu
Strategická orientácia	Doplniť požadovanú úroveň v rozsahu 2-4 podľa Metodického pokynu
Usmerňovanie a motivovanie druhých	Doplniť požadovanú úroveň v rozsahu 2-4 podľa Metodického pokynu
Budovanie tímov	Doplniť požadovanú úroveň v rozsahu 2-4 podľa Metodického pokynu



Metodické usmernenie  
**Karty pracovných pozícií**  
Príloha č. 1

ID:  
Verzia: 1  
Účinnosť od:  
Strana : 3/ 3

**POPIS PRACOVNEJ ČINNOSTI A ZODPOVEDNOSŤ PRACOVNÍKA**

Popis pracovnej činnosti
Základné úlohy funkčného miesta popísané v Organizačnom poriadku a Pracovnom poriadku.
Zodpovednosť pracovníka
<p>Zachováva mlčanlivosť o skutočnostiach, o ktorých sa dozvedel pri vykonávaní prác vo verejnom záujme a ktoré v záujme zamestnávateľa nie je možné oznamovať iným osobám, a to aj po skončení pracovného pomeru.</p> <p>Pri svojej činnosti dodržiava všetky interné smernice OcÚ.</p> <p>Na svojom úseku plní aj nasledujúce úlohy, ktoré vyplývajú z náplne práce - najmä:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- zabezpečuje písomnú agendu všetkých orgánov samosprávy obce,</li><li>- pripravuje a zabezpečuje odborné podklady a iné písomnosti na rokovanie obecného zastupiteľstva,</li><li>- pripravuje a vypracúva písomné vyhotovenia všetkých rozhodnutí starostu vydávaných v správnom konaní a v ostatných konaniach,</li><li>- pripravuje návrhy všeobecne záväzných nariadení obce,</li><li>- koordinuje činnosť podnikateľských a ostatných subjektov obce, rozpočtových a príspevkových organizácií obce,</li><li>- organizačno-technicky zabezpečuje plnenie všetkých originálnych a prenesených kompetencií obce,</li><li>- zodpovedá za plnenie tej časti obecného rozpočtu, ktorý spravuje,</li><li>- zodpovedá za základnú finančnú kontrolu svojho referátu v súlade so zákonom o kontrole,</li><li>- pripravuje odborné podklady pre činnosti vyplývajúce pre obec zo zákona č. 211/2000 Z. z., z nariadení obce a vnútorných predpisov,</li><li>- zodpovedá za ďalšie činnosti vyplývajúce z príslušných právnych predpisov vzťahujúcich sa k uvedenej náplni referátu.</li></ul> <p>Plní aj ďalšie úlohy, ktoré mu uloží starosta, pokiaľ to má úzku spätosť s obsahovou náplňou referátu zamestnanca.</p> <p>Na svojom úseku realizuje výkon rozhodnutia obce, a to za prípadnej súčinnosti s ostatnými organizačnými zložkami obce, prípadne s ďalšími štátnymi orgánmi.</p>

V Podbrezovej, dňa: .....

.....  
Podpis pracovníka

.....  
Podpis starostu

## Príloha č. 2: Harmonogram ďalšieho postupu

Krok	Termín
<b>Prijatie návrhu metodického usmernenia manažmentom obce</b>	31.03.2019
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predstavenie návrhu metodického usmernenia starostovi obce</li> <li>• Pripomienkovanie návrhu metodického usmernenia starostom obce</li> <li>• Zapracovanie pripomienok</li> </ul>	
<b>Schválenie metodického usmernenia starostom obce</b>	31.03.2019
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schválenie metodického usmernenia starostom obce</li> </ul>	
<b>Oboznámenie zamestnancov s metodickým usmernením</b>	30.4.2019
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uloženie dokumentu na spoločný úložný priestor</li> <li>• Zaslanie e-mailu s adresou zverejneného dokumentu zamestnancom obce</li> <li>• Zaslanie potvrdenia o oboznámení sa s dokumentom</li> </ul>	
<b>Vypracovanie jednotlivých kariet pracovných pozícií podľa metodického pokynu</b>	30.4.2019
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vypracovanie kariet pracovných pozícií pre referentské pozície podľa schválenej organizačnej štruktúry</li> </ul>	
<b>Oboznámenie zamestnancov s kartami pracovných pozícií a podpísanie oboma stranami</b>	31.5.2019
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prezentovanie kariet pracovných pozícií jednotlivým zamestnancom úradu</li> <li>• Podpísanie kariet pracovných pozícií oboma stranami (zamestnanec a starosta obce, príp. prednostka OcÚ)</li> <li>• Uloženie pracovných náplní do osobných spisov jednotlivých zamestnancov</li> </ul>	

### **Príloha č. 3: 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 strategickkej prioritě bol spracovaný príslušný Akčný plán.

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

<b>Cieľ projektu:</b>	<b>Prehľad kompetencií miestnej samosprávy s cieľom zefektívniť komunikáciu samosprávy s občanmi</b>
<b>Termín dokončenia projektu:</b>	31.8.2018
<b>Gestor projektu:</b>	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

<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>	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

<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>	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

<b>Cieľ projektu:</b>	<b>Zásady externej komunikácie obce Podbrezová</b>
<b>Termín dokončenia projektu:</b>	31.12.2018
<b>Gestor projektu:</b>	Prednostka OcÚ Podbrezová

Kroky postupu / Opatrenia	Termín splnenia	Osobná zodpovednosť	Potrebné zdroje	Navrhnutá metóda	Dôsledok nesplnenia	Indikátor úspešného splnenia	Dopad	Udržateľnosť
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