

**Správa o implementácii
Akčného plánu č. 2 – OcÚ Chorvátsky Grob
Návrh úpravy systémov riadenia
zamestnancov so zameraním na výkonnosť
a proklientsku orientáciu**

**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. č. 2 – OcÚ Chorvátsky Grob: Návrh úpravy systémov riadenia zamestnancov so zameraním na výkonnosť a proklientsku orientáciu.

Ing. Radovan Benčík
Starosta obce Chorvátsky Grob

Chorvátsky Grob, 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	8
5.	Ďalšie kroky	8
6.	Výstupy	9
7.	Prílohy	9
	Príloha č. 1: Návrh organizačnej smernice Riadenie dokumentácie OcÚ Chorvátsky Grob (pdf)	10
	Príloha č. 2: Návrh smernice o hodnotení zamestnancov (.pdf)	32
	Príloha č. 3: Návrh smernice o hodnotení zamestnancov – príloha 1 – Kritériá hodnotenia	40
	Príloha č. 4: Návrh smernice o hodnotení zamestnancov -príloha 2 - Nástroj na hodnotenie (MS Excel)	46
	Príloha č. 5: Návrh smernice o hodnotení zamestnancov – príloha 3 – Záznam z hodnotenia zamestnanca	47
	Príloha č. 6: Metodický pokyn – Odmeňovanie zamestnancov na základe ročného hodnotenia výkonnosti zamestnancov (pdf)	49
	Príloha č. 7: Metodický pokyn – Odmeňovanie zamestnancov na základe ročného hodnotenia výkonnosti zamestnancov - Príloha 1 - Analytický nástroj (MS Excel)	53
	Príloha č. 8: Harmonogram ďalšieho postupu	54
	Príloha č. 9: Aktualizované Akčné plány pre zefektívňovania kvality v samospráve	55

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 Chorvátsky Grob bol pripravený v priebehu septembra 2017. Vzhľadom na časový odstup medzi hodnotením samosprávy a implementáciou odporúčaní bol akčný plán pred samotnou implementáciou v priebehu augusta 2018 aktualizovaný, pričom naďalej plne vychádza z odporúčaní hodnotiacej správy zo septembra 2017.

Jedným z prioritných odporúčaní sa stalo vypracovanie návrhu úpravy systémov riadenia zamestnancov so zameraním na výkonnosť a proklientsku orientáciu obecného úradu a jeho zamestnancov.

Konzultačná podpora, ktorou sa zaoberá táto správa, sa týka:

- vypravovania návrhu internej smernice o riadení dokumentácie,
- vypracovania návrhu internej smernice, ktorá popisuje komplexný, účinný a kvalitný systém hodnotenia zamestnancov obecného úradu,
- zavedenia systému odmeňovania zamestnancov na základe výsledkov hodnotenia zamestnancov obecného úradu.

2. Dôvody pre intervenciu

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

Obecný úrad nemá spracovaný štandard na vypracovanie, pripomienkovanie, schvaľovanie, označovanie, evidenciu, ukladanie, oboznamovanie, novelizáciu a vyradovanie dokumentácie.

Aktuálna a platná dokumentácia nie je uložená na jednom mieste a často sú problémy pri jej hľadaní. Dokumenty nie sú jednoznačne a jednotne označené, nie sú vypracované v jednotnom formáte a nie je definovaný jednotný proces riadenia dokumentácie.

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.

3. Akú zmenu v poskytovaní služieb implementácia prinesie

Účelom organizačnej smernice o riadení dokumentácie OcÚ Chorvátsky Grob je nastaviť jednotné riadenie internej dokumentácie stanovením druhov interných riadiacich dokumentov a postupu pri ich tvorbe, novelizácii, pripomienkovaní, schvaľovaní a vydávaní. Smernica bude záväzná pre všetkých zamestnancov OcÚ.

Riadiace dokumenty upravujú proces riadenia. Vydávajú sa na zabezpečenie plnenia úloh vyplývajúcich najmä zo zákonov a ostatných všeobecne záväzných právnych predpisov, z uznesení vlády Slovenskej republiky, ako aj na zabezpečenie plnenia úloh určených starostom obce.

Riadiace dokumenty musia byť v súlade so zákonmi a ostatnými všeobecne záväznými právnymi predpismi, ako aj s ostatnými riadiacimi dokumentmi obecného úradu.

Riadiace predpisy sú záväzné pre všetkých zamestnancov obecného úradu.

Smernica riadenia dokumentácie bude slúžiť najmä na sprehľadnenie internej dokumentácie a oboznámenie zamestnancov úradu s realizáciou interných procesov, ktoré majú v konečnom dôsledku nepriamy vplyv na klientov.

Manažment dokumentácie prináša aj nasledujúce prínosy pre zamestnancov aj pre externých klientov:

- štandardizácia a opakovateľnosť interných procesov,
- vyššia kvalita, celistvosť a štandardizácia vzhľadu a obsahu dokumentu,
- zvýšená spokojnosť a informovanosť zamestnancov
- zlepšené vyhľadávanie dokumentu,
- uchovávanie interných vedomostí a znalostí,
- poskytovanie kvalitnejších služieb klientom.

Účelom organizačnej smernice o hodnotení zamestnancov je zabezpečiť komplexný, účinný a kvalitný systém hodnotenia zamestnancov pracujúcich na Obecnom úrade Chorvátsky Grob.

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.

Výsledky hodnotenia vykonaného podľa smernice budú podkladom pre:

- opatrenia na zvýšenie výkonnosti jednotlivcov a celého 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.

Metodický pokyn k odmeňovaniu zamestnancov na základe výsledkov hodnotenia zamestnancov upresňuje možné postupy úpravy odmeňovania zamestnancov na základe výsledkov ročného hodnotenia.

4. Popis riešenia/intervencie, súhrn realizovaných aktivít

Príprava organizačnej smernice Riadenie dokumentácie, organizačnej smernice Hodnotenie zamestnancov a metodického pokynu Odmeňovanie zamestnancov na základe ročného hodnotenia bolo realizované vzájomnou spoluprácou a komunikáciou konzultanta dodávateľa so starostom obce.

Identifikácia konkrétnych návrhov a riešení bola realizovaná v priebehu troch stretnutí s vedením úradu (7.9.2018, 2.10.2018 a 16.10.2018) a dvoch workshopov so zamestnancami úradu (2.10.2018 a 16.10.2018).

Pri návrhu kritérií hodnotenia a škál s prejavmi správania bolo vychádzané zo skúseností iných úradov v SR zapojených do pilotného projektu. Dňa 12.9.2018 bolo z tohto dôvodu zrealizované pracovné stretnutie za účelom výmeny skúseností s vedúcou kancelárie prednostu MsÚ Trenčín.

Kritériá hodnotenia pracovného výkonu zohľadňujú dve oblasti:

(1) Výsledky.

Ide o univerzálne použiteľné charakteristiky výstupov – bez ohľadu na typ vykonávanej práce je možno výsledky každej práce charakterizovať kvalitou, množstvom, dodržiavaním termínov/lehôt a mierou samostatnosti, s akou boli realizované.

(2) Pracovné správanie.

Správanie, ktoré ne/vedie k požadovaným výsledkom. Táto oblasť je dôležitá, nakoľko nezáleží len na dosiahnutých výsledkoch. Podstatný je aj spôsob, akým boli dosiahnuté. Ak sú výsledky dosahované "za každú cenu", na úkor klientov, kolegov, zverených zdrojov a pod. môže to po určitom čase pôsobiť škodlivo na tím, úrad a jeho reputáciu, a/alebo na jeho klientov.

5. Ďalšie kroky

Príprava novej organizačnej smernice Riadenie dokumentácie, organizačnej smernice Hodnotenie zamestnancov a metodického pokynu Odmeňovanie zamestnancov na základe ročného hodnotenia 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. 1-7 tejto správy.

7. Prílohy

- č. 1 Návrh organizačnej smernice Riadenie dokumentácie OcÚ Chorvátsky Grob
- č. 2 Návrh internej smernice o hodnotení zamestnancov (pdf)
- č. 3 Návrh internej smernice o hodnotení zamestnancov – Príloha 1 – Kritériá hodnotenia
- č. 4 Návrh internej smernice o hodnotení zamestnancov – Príloha 2 – Nástroj na hodnotenie (MS Excel)
- č. 5 Návrh internej smernice o hodnotení zamestnancov – Príloha 3 – Záznam z hodnotenia zamestnanca
- č. 6 Metodický pokyn – Odmeňovanie zamestnancov na základe ročného hodnotenia výkonnosti zamestnancov (pdf)
- č. 7 Metodický pokyn – Odmeňovanie zamestnancov na základe ročného hodnotenia - Príloha 1 - Analytický nástroj (MS Excel)
- č. 8 Harmonogram ďalšieho postupu
- č. 9 Aktualizovaný Akčný plán pre implementáciu zefektívňovania kvality

Príloha č. 1: Návrh organizačnej smernice Riadenie dokumentácie OcÚ Chorvátsky Grob (pdf)



Organizačná smernica
Riadenie dokumentácie
Obecného úradu Chorvátsky Grob

ID:
Verzia: 1
Účinnosť od:
Strana : 1/ 10

Organizačná smernica č.

Riadenie dokumentácie Obecného úradu
Chorvátsky Grob

SCHVAĽOVACÍ LIST

	Titul, meno, priezvisko	Podpis	Dátum schválenia	Účinnosť
Vypracoval:				
Posúdil:				
Schválil:				



Organizačná smernica
Riadenie dokumentácie
Obecného úradu Chorvátsky Grob

ID:
Verzia: 1
Účinnosť od:
Strana : 2/ 10

Obsah:

SCHVAĽOVACÍ LIST	1
Obsah:	2
1. Účel smernice	3
2. Oblasť platnosti	3
3. Všeobecné ustanovenia	3
4. Typy riadiacich dokumentov	4
4.1. Poriadok	4
4.2. Príkaz starostu	4
4.3. Príkaz prednostu	4
4.4. Smernica	4
4.5. Metodický pokyn	5
5. Tvorba, pripomienkovanie, schvaľovanie a vydávanie riadiacich dokumentov	5
5.1. Tvorba návrhu riadiaceho dokumentu	5
5.2. Pripomienkovanie	6
5.3. Schvaľovanie, vydávanie a distribúcia riadiacich dokumentov	6
6. Požiadavky kladené na návrh riadiaceho dokumentu	7
7. Obsahové a formálne náležitosti riadiacich dokumentov	7
8. Členenie a formátovanie riadiaceho predpisu	10
9. Prechodné a záverečné ustanovenia	10



Organizačná smernica
Riadenie dokumentácie
Obecného úradu Chorvatsky Grob

ID:
Verzia: 1
Účinnosť od:
Strana : 3/ 10

1. Účel smernice

Účelom tejto organizačnej smernice je nastaviť jednotné riadenie internej dokumentácie stanovením druhov interných riadiacich dokumentov (ďalej len „riadiaci dokument“) a postupu pri ich tvorbe, novelizácii, pripomienkovaní, schvaľovaní a vydávaní.

2. Oblasť platnosti

Táto smernica je záväzná pre všetkých zamestnancov Obecného úradu v Chorvátskom Grobe, vrátane zriadených rozpočtových organizácií.

3. Všeobecné ustanovenia

- (1) Riadiace dokumenty upravujú proces riadenia. Vydávajú sa na zabezpečenie plnenia úloh vyplývajúcich najmä zo zákonov a ostatných všeobecne záväzných právnych predpisov, z uznesení vlády Slovenskej republiky, ako aj na zabezpečenie plnenia úloh určených starostom obce Chorvatsky Grob (ďalej len „starosta“) alebo prednostom Obecného úradu v Chorvátskom Grobe (ďalej len „prednosta“).
- (2) Riadiace dokumenty musia byť v súlade so zákonmi a ostatnými všeobecne záväznými právnymi predpismi, ako aj s ostatnými riadiacimi dokumentmi obecného úradu.
- (3) Zamestnanec pre účely tejto smernice je osoba, ktorá vykonáva práce vo verejnom záujme podľa zákona SNR č. 552/2003 Z. z. o výkone prác vo verejnom záujme v znení neskorších predpisov a volený zástupca (starosta), ktorý vykonáva funkciu podľa zákona SNR č. 369/1990 Zb. o obecnom zriadení v znení neskorších predpisov.
- (4) Riadiace predpisy sú záväzné pre všetkých zamestnancov Obecného úradu v Chorvátskom Grobe (ďalej len „úrad“).
- (5) Vedúci všetkých organizačných jednotiek Obecného úradu v Chorvátskom Grobe zodpovedajú za:
 - dodržiavanie tejto OS,
 - preukázateľné oboznámenie zamestnancov s touto OS.
- (6) Zamestnanci Obecného úradu v Chorvátskom Grobe zodpovedajú za:
 - zaobchádzanie s OS tak, aby nedošlo k strate alebo poškodeniu,
 - dodržiavanie tejto OS.
- (7) Zamestnanci Obecného úradu v Chorvátskom Grobe majú právomoc iniciovať nápravu, resp. zmenu tejto OS.



Organizačná smernica
Riadenie dokumentácie
Obecného úradu Chorvátsky Grob

ID:
Verzia: 1
Účinnosť od:
Strana : 4/ 10

4. Typy riadiacich dokumentov

Typy riadiacich dokumentov sú:

- (1) Poriadok,
- (2) Príkaz starostu,
- (3) Príkaz prednostu,
- (4) Smernica,
- (5) Metodický pokyn.

4.1. Poriadok

Poriadok je základný riadiaci dokument, ktorý komplexne upravuje ucelenú oblasť riadenia. Vo forme poriadku sa vydáva:

- (1) **Organizačný poriadok**, ktorý určuje organizačnú štruktúru úradu, ustanovuje pôsobnosť a vzájomné vzťahy organizačných útvarov úradu, rozsah oprávnení a zodpovedností vedúcich zamestnancov na jednotlivých stupňoch riadenia.
- (2) **Pracovný poriadok**, ktorý upravuje a bližšie konkretizuje pracovnoprávne vzťahy v súlade s ustanoveniami Zákona č. 552/2003 Z. z. o výkone práce vo verejnom záujme v znení neskorších predpisov a v súlade s ustanoveniami Zákona č. 311/2001 Z. z. Zákonníka práce v znení neskorších predpisov.
- (3) **Registratúrny poriadok**, ktorý upravuje postup organizačných útvarov úradu pri správe registratúry a to pri organizovaní manipulácie s registratúrnymi záznamami a spismi, ako aj pri náležitom a pravidelnom vyraďovaní spisov.
- (4) **Podpisový poriadok**, ktorý upravuje zásady podpisovania písomností na úrade, postup a spôsob podpisovania v mene úradu a rozsah podpisového oprávnenia zamestnancov na úrade.

4.2. Príkaz starostu

Príkaz starostu je riadiaci dokument, ktorým sa ukladá najmä vykonanie konkrétne určenej úlohy v určených lehotách. Príkazom možno uložiť tiež povinnosť určitým spôsobom konať, zdržať sa určitého konania, alebo určité konanie zakázať.

4.3. Príkaz prednostu

Príkaz prednostu je vykonávacia norma na zabezpečenie odborných, administratívnych a organizačných prác súvisiacich s plnením úloh obecných orgánov.

4.4. Smernica

Smernica je riadiaci dokument, ktorým sa upravuje pri plnení určených úloh starostom alebo prednostom spoločný postup všetkých, alebo viacerých organizačných útvarov, koordinácia a organizácia ich činnosti pri plnení týchto úloh. Jej súčasťou môže byť príloha v podobe štandardného formulára.



Organizačná smernica
Riadenie dokumentácie
Obecného úradu Chorvátsky Grob

ID:
Verzia: 1
Účinnosť od:
Strana : 5/ 10

4.5. Metodický pokyn

(1) **Metodický pokyn** upravuje jednotlivé činnosti pri plnení konkrétnej úlohy.

Metodický pokyn musí obsahovať nasledujúce informácie – zdokumentovaný postup:

- a) ČO je potrebné vykonať,
 - b) KTO to má vykonať,
 - c) KEDY, KDE a AKO to musí vykonať,
 - d) Vstupy - DOKUMENTY, FORMULÁRE, pracovné pomôcky, materiály (a pod.), ktoré musia byť použité,
 - e) Výstupy – výsledok činnosti (rozhodnutie, prijaté oznámenie..),
 - f) Súčasťou metodického pokynu môže byť formulár..
- (2) Formulár je pravidelne, alebo podľa potreby používaný dokument s účelovou usporiadanou predtlačou, ktorá po vyplnení predpísaných údajov slúži na sprostredkovanie, uchovanie, alebo prenos predpísaných údajov a informácií vo vnútri organizácie, alebo mimo nej. Vyplnením a podpísaním sa z formulára stáva záznam.

Formulár metodického pokynu je uvedený v prílohe č. 3.

5. Tvorba, pripomienkovanie, schvaľovanie a vydávanie riadiacich dokumentov

5.1. Tvorba návrhu riadiaceho dokumentu

- (1) Vedúci vecne príslušného oddelenia/referátu, do pôsobnosti ktorého patrí problematika upravovaná riadiacim dokumentom, je gestorom príslušného riadiaceho dokumentu (ďalej len „gestor“).
- (2) Gestor zodpovedá za vecnú správnosť návrhu alebo navrhovanej úpravy a za súlad návrhu riadiaceho dokumentu s ostatnými riadiacimi dokumentmi.
- (3) Gestor zodpovedá za tvorbu a aktualizáciu riadiaceho dokumentu z dôvodu zmien všeobecne záväzných právnych predpisov, alebo iných dôležitých skutočností, z ktorých riadiaci dokument pri jeho vydaní vychádzal. Gestor taktiež zodpovedá za výklad vytvoreného alebo aktualizovaného riadiaceho dokumentu.
- (4) Zmena riadiaceho dokumentu väčšieho rozsahu sa vykoná vydaním nového riadiaceho dokumentu a zrušením neplatného riadiaceho dokumentu, ktorý bol takto nahradený, inak sa zmena vykoná novelizáciou riadiaceho dokumentu. Každá novelizácia dokumentu musí byť uvedená v Zmenovom liste, ktorý je uvedený v prílohe č. 2.



Organizačná smernica
Riadenie dokumentácie
Obecného úradu Chorvátsky Grob

ID:
Verzia: 1
Účinnosť od:
Strana : 6/ 10

5.2. Pripomienkovanie

- (1) Pripomienkovanie návrhov riadiacich dokumentov (okrem príkazov starostu a príkazov prednostu) zabezpečuje gestor zaslaním návrhu riadiaceho dokumentu v elektronickej forme vedúcim, resp. zamestnancom dotknutých organizačných útvarov/referátov.
- (2) Organizačné útvary/referáty vyjadria svoje stanovisko elektronicky gestorovi v lehote najviac do päť pracovných dní, a to aj v prípade, ak nemajú žiadne pripomienky k návrhu riadiaceho dokumentu.
- (3) Organizačné útvary/referáty posúdia návrh riadiaceho dokumentu z hľadiska svojej vecnej pôsobnosti. Organizačné útvary/referáty sa vyjadria k návrhu riadiaceho dokumentu aj k ďalším otázkam, ktoré sa ich týkajú, alebo ku ktorým považujú za potrebné sa vyjadriť.
- (4) Poverený zamestnanec oddelenia organizačno-právnych činností posúdi návrh riadiaceho dokumentu z hľadiska súladu so všeobecne záväznými právnymi predpismi, ako aj z hľadiska dodržania obsahových a formálnych náležitostí riadiaceho dokumentu.
- (5) Vyhodnotenie pripomienok vypracuje gestor v spolupráci s povereným zamestnancom oddelenia organizačno-právnych činností.
- (6) Pripomienky, s ktorými gestor súhlasí, zapracuje spracovateľ do návrhu riadiaceho dokumentu.
- (7) Ak pripomienkujúce útvary uplatňujú pripomienku, ktorú považujú za dôležitú, takúto pripomienku označia za zásadnú. Táto pripomienka je vyjadrením výrazného nesúhlasu s konkrétnym ustanovením návrhu riadiaceho dokumentu. Ak gestor nevyhoví zásadnej pripomienke, táto sa stáva predmetom rozporu. Ostatné pripomienky majú povahu návrhu alebo odporúčania a ak im gestor nevyhoví, nie sú považované za predmet rozporu.
- (8) Ak gestor nesúhlasí so zásadnou pripomienkou, je povinný o rozporných stanoviskách k návrhu riadiaceho dokumentu s týmto organizačným útvarom viesť rozporové konanie. O výsledku rozporového konania gestor vypracuje záznam, ktorý podpíšu osoby zúčastnené na rozporovom konaní. Ak sa rozdielne stanoviská nepodarí zjednotiť, rozhodne o zásadnej pripomienke prednosta úradu.

5.3. Schvaľovanie, vydávanie a distribúcia riadiacich dokumentov

- (1) Po zapracovaní akceptovaných pripomienok predloží gestor konečné znenie návrhu riadiaceho dokumentu v písomnej forme na schválenie starostovi, ktorý schvaľuje všetky riadiace dokumenty a Smernice okrem Príkazu prednostu, alebo na schválenie prednostovi, ktorý schvaľuje Príkazy prednostu a Metodické pokyny. Súčasťou spisu je aj záznam z rozporového konania, ak sa uskutočnilo.
- (2) Konečné znenie návrhu riadiaceho dokumentu podpisuje na schvaľovacom liste ten, kto ho vypracoval, gestor (kompetencia Posúdil) a podľa typu riadiaceho dokumentu prednosta úradu alebo starosta obce (Schválil).
- (3) Vecne príslušný útvar (gestor) vytvorí k návrhu riadiaceho dokumentu v elektronickej registratúre spis na účely evidencie riadiacich predpisov, ako aj popis procesu pripomienkovania návrhu riadiaceho dokumentu. So schváleným interným riadiacim dokumentom sú vedúci oddelení oboznámení zaslaním registratúrneho čísla spisu e-mailom.



Organizačná smernica
Riadenie dokumentácie
Obecného úradu Chorvátsky Grob

ID:
Verzia: 1
Účinnosť od:
Strana : 7/ 10

- (4) Schválený riadiaci dokument zverejní gestor na spoločnom úložnom priestore úradu (intranete) a adresu zverejneného dokumentu zašle e-mailom všetkým zamestnancom úradu. Originál podpísaný starostom alebo prednostom odovzdá bezodkladne na oddelenie organizačno-právnych činností.
- (5) Oddelenie organizačno-právnych činností sústreďuje originály všetkých platných riadiacich dokumentov v papierovej podobe.
- (6) Po novelizácii riadiaceho dokumentu gestor vypracuje úplné znenie riadiaceho predpisu a zverejní ho na spoločnom úložnom priestore.
- (7) Vedúci vecne príslušného oddelenia/referátu v rámci svojej pôsobnosti zabezpečí uplatňovanie a dodržiavanie schváleného riadiaceho dokumentu.
- (8) Zamestnanci úradu sú povinní oboznámiť sa s riadiacim predpisom a dodržiavať ho. Pre potreby písomného oboznamovania je v prílohe č. 4 Vzor oboznamovacieho listu.

6. Požiadavky kladené na návrh riadiaceho dokumentu

- (1) Návrh riadiaceho dokumentu musí byť zrozumiteľný, prehľadný, spravidla stručný a výstižný z hľadiska predmetu, resp. sledovaného cieľa. Musí byť terminologicky presný, jednotný, jazykovo a štylisticky správny.
- (2) Ak sa majú novoupravené vzťahy v celom rozsahu podrobiť už jestvujúcej úprave, používa sa slovo „rovnať“. Ak sa majú na tieto vzťahy uplatňovať len niektoré časti jestvujúcej úpravy, používa sa slovo „primerane“.
- (3) Skratka sa môže zaviesť, keď sa výraz, ktorý skratka nahrádza, v texte riadiaceho dokumentu viackrát opakuje. Zaraďuje sa na mieste, kde sa skracovaný výraz používa prvýkrát, nie však v nadpise, a to slovami v zátvorke (ďalej len „.....“) Zavedené skratky je potrebné v ďalšom texte riadiaceho dokumentu dôsledne používať. V riadiacich dokumentoch možno skratku vytvoriť aj zo začiatkových písmen slov.
- (4) Do riadiacich dokumentov nemožno preberať (recipovať) ustanovenie všeobecne záväzného právneho predpisu. Odkaz na všeobecne záväzný právny predpis alebo jeho ustanovenie možno použiť.

7. Obsahové a formálne náležitosti riadiacich dokumentov

- (1) Označenie/názov dokumentu je tvorené z:

Číslo riadiaceho dokumentu alebo Identifikátora riadiaceho dokumentu (ďalej len „ID“) pričom:

- a) **Prvé dva, alebo tri znaky** predstavujú označenie typu riadiaceho dokumentu, kde:

1. **OS** je organizačná smernica Obecného úradu v Chorvátskom Grobe,
2. **OP** označuje organizačný poriadok,
3. **OŠ** označuje organizačnú štruktúru Obecného úradu v Chorvátskom Grobe,



Organizačná smernica
Riadenie dokumentácie
Obecného úradu Chorvátsky Grob

ID:
Verzia: 1
Účinnosť od:
Strana : 8/ 10

4. **PRP** označuje pracovný poriadok,
 5. **PRS** označuje príkaz starostu,
 6. **PP** označuje príkaz prednostu,
 7. **MEP** označuje metodický pokyn,
 8. **PR** označuje prílohu,
 9. **FOR** označuje formulár
- b) **PČ** je pridelené poradové číslo v danom kalendárnom roku podľa typu riadiaceho predpisu,
- c) **DD** je označenie dňa,
- d) **MM** je označenie mesiaca,
- e) **RRRR** je kalendárny rok, v ktorom bol príslušný riadiaci dokument schválený,
- f) V prípade **označenia prílohy** k riadiacemu dokumentu sa za ID základného dokumentu uvedie **Px**, pričom **x** je číslo prílohy,
- g) **Za ID, resp. číslo prílohy sa uvedie názov riadiaceho dokumentu.**

Príklad označenia dokumentu a jeho prílohy:

OP_01-15062018_Organizačný poriadok - základný dokument,

OP_01-15062018-P2_Organizačný poriadok - príloha č. 2 k Organizačnému poriadku.

- (2) Titulná strana riadiaceho dokumentu musí byť vypracovaná podľa vzoru tohto riadiaceho dokumentu uvedenom v prílohe č.1, pričom obsahuje:
- a) Záhlavie – opakujúce sa na každej strane:
 - ID dokumentu – číslo riadiaceho dokumentu,
 - Verzia riadiaceho dokumentu,
 - Účinnosť riadiaceho dokumentu, prípadne aj koniec účinnosti,
 - Strana/celkový počet strán.
 - b) Číslo a názov riadiaceho dokumentu,
 - c) Schvaľovací list,
 - d) Päta – opakujúca sa na každej strane – obsahuje upozornenie na ochranu obsahu príslušného riadiaceho dokumentu.

Schvaľovací list riadiaceho dokumentu obsahuje údaje o tom, kto:

- a) Vypracoval riadiaci dokument – priezvisko a meno, titul, funkcia, dátum spracovania a podpis,
- b) Posúdil riadiaci dokument - priezvisko a meno gestora, titul, funkcia, dátum posúdenia a podpis,



Organizačná smernica
Riadenie dokumentácie
Obecného úradu Chorvátsky Grob

ID:
Verzia: 1
Účinnosť od:
Strana : 9/ 10

c) Schválil riadiaci dokument - priezvisko a meno, titul, funkcia, dátum posúdenia a podpis.

Vzor úvodnej strany riadiaceho dokumentu je uvedený v prílohe č. 1.

(3) Zmenový list riadiaceho dokumentu sa využíva pri novelizácii riadiaceho dokumentu a obsahuje informácie o zmenách v príslušnom dokumente, v prípade že sa riadiaci dokument „len“ aktualizuje. Zmenový list obsahuje:

- a) P.č. – poradové číslo zmeny,
- b) V časti, na strane – uvedie sa príslušná Časť, Článok a číslo strany, na ktorej sa zmena vykonala,
- c) Charakteristika zmeny – stručný popis vykonanej zmeny,
- d) Dátum účinnosti – uvedie sa dátum účinnosti popísanej zmeny,
- e) Zmenu vykonal – podpis pracovníka, ktorý zmenu vykonal,
- f) Zmenu schválil – podpis pracovníka, ktorý zmenu schválil.

Postup oboznamovania zamestnancov úradu o zmenenom riadiacom dokumente prebieha rovnako ako pri oboznamovaní zamestnancov s novým dokumentom (časť 5.3.).

(4) Riadiaci dokument v úvodných ustanoveniach obsahuje účel jeho vydania. Ak riadiaci dokument upravuje aj oblasť finančného riadenia, riadiaci dokument musí obsahovať aj:

- (a) postupy finančného riadenia a postupy výkonu činností s tým súvisiacich,
- (b) zodpovednosť vedúcich zamestnancov a zamestnancov pri výkone základnej finančnej kontroly.

(5) Ak je súčasťou riadiaceho dokumentu zriadenie prierezového pracovného zoskupenia (tímu), (pracovná skupina, komisia a pod.) riadiaci dokument obsahuje aj:

- (a) zloženie tímu (zastúpenie oddelení/referátov alebo iných orgánov), vnútorné členenie tímu a počet jeho členov,
- (b) kto a akým spôsobom vymenúva a odvoláva členov tímu,
- (c) spôsob skončenia členstva v tíme.

(6) V záverečných ustanoveniach riadiaceho dokumentu musí byť uvedené prípadné zrušovacie ustanovenie.

(7) V záverečných ustanoveniach riadiaceho dokumentu musí byť uvedený dátum nadobudnutia účinnosti riadiaceho dokumentu. Ak je pri vydávaní riadiaceho dokumentu vopred známy koniec jeho účinnosti, resp. riadiaci dokument sa vydáva, alebo tím sa zriaďuje na určitý čas, riadiaci dokument musí obsahovať aj dátum, ktorým riadiaci dokument stráca účinnosť.



Organizačná smernica
Riadenie dokumentácie
Obecného úradu Chorvátsky Grob

ID:
Verzia: 1
Účinnosť od:
Strana : 10/ 10

8. Členenie a formátovanie riadiaceho predpisu

(1) V závislosti od rozsahu, text riadiaceho dokumentu sa člení hierarchicky na:

Časť → článok → odsek → písmeno

alebo

Článok → odsek → písmeno

- a) Časť sa označuje rímskou číslicou (napr. II.), pričom sa jednotlivé časti číslujú od I. článku vzostupne.
- b) Článok sa označuje poradovým arabským číslom. Číslovanie začína od 1. a pokračuje sa v číslovaní aj v nasledujúcich článkoch.

Každá časť, alebo článok môže mať svoj nadpis. Pre rozsahom menšie riadiace dokumenty alebo pracovné postupy členenie na časti nie je povinné.

- c) Články sa delia na číslované odseky označené arabským číslom, pričom označenie prvého odseku príslušného článku sa začína číslovať vždy od čísla článku a čísla 1 (napr. 5.1.).
- d) Text riadiaceho dokumentu sa píše písmom typu Arial, veľkosť písma textu je pri Časti 20, pri Článku 18 a ostatného textu je 11.
- e) Prílohy k internému predpisu Obecného úradu v Chorvátskom Grobe sú označované ako Príloha č. (uvedie sa poradové arabské číslo napr. 1, 2 atď.) Z každej prílohy musí jasne vyplývať, k akému internému predpisu patrí (napr. Príloha č.1 k Smernici o ochrane osobných údajov). Na príslušné prílohy je potrebné sa odvolávať aj priamo v texte príslušného dokumentu. Označenie je umiestnené hore v hlavičke prílohy. Každá príloha musí mať v záhlaví strany uvedené číslovanie strán. Prílohy označuje spracovateľ dokumentu.

(2) Štandardný formát riadiaceho dokumentu je rovnaký, ako formát tohto riadiaceho dokumentu. Všeobecný formát riadiaceho dokumentu je uvedený v prílohe č. 5.

9. Prechodné a záverečné ustanovenia

Riadiace predpisy vydané pred nadobudnutím účinnosti tejto smernice ostávajú v platnosti do času ich zrušenia. Táto smernica nadobúda účinnosť dňom uvedeným nižšie a záhlaví tohto riadiaceho dokumentu.

Zoznam príloh:

- Príloha č. 1 – Úvodná strana riadiaceho dokumentu
- Príloha č. 2 – Záznamy o zmenách
- Príloha č. 3 – Formulár metodického pokynu
- Príloha č. 4 – Vzor oboznamovacieho listu
- Príloha č. 5 – Všeobecný formát riadiaceho dokumentu

Účinnosť od:
Účinnosť do: doba neurčitá



**Riadenie dokumentácie
Obecného úradu Chorvátsky Grob**

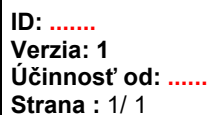
**Príloha číslo 1
Úvodná strana riadiaceho
dokumentu**

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

**Organizačná smernica č. OS_xx-ddmmrrrr
Názov riadiaceho dokumentu**

SCHVAĽOVACÍ LIST

	Titul, meno, priezvisko	Podpis	Dátum schválenia	Účinnosť
Vypracoval:				
Posúdil:				
Schválil:				

[illegible]



**Riadenie dokumentácie
Obecného úradu Chorvátsky Grob**

**Príloha číslo 3
Formulár metodického pokynu**

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

Metodický pokyn

Predmet / Úloha	
Zodpovedný za vykonanie	
Termín od - do	
Miesto výkonu činnosti	
Spôsob výkonu činnosti	
Požadované vstupy	
Výstupy z činnosti	
Použité formuláre	



**Riadenie dokumentácie
Obecného úradu Chorvátsky Grob**

Príloha číslo 5

**Všeobecný formát riadiaceho
dokumentu**

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

Organizačná smernica č. OS_xx-ddmmrrrr

Názov riadiaceho dokumentu

SCHVAĽOVACÍ LIST

	Titul, meno, priezvisko	Podpis	Dátum schválenia	Účinnosť
Vypracoval:				
Posúdil:				
Schválil:				



**Riadenie dokumentácie
Obecného úradu Chorvátsky Grob**

**Príloha číslo 5
Všeobecný formát riadiaceho
dokumentu**

ID:
Verzia: 1
Účinnosť od:
Strana : 3/ 7

Obsah :

SCHVAĽOVACÍ LIST	1
ZÁZNAMY O ZMENÁCH	2
Obsah :	3
I.Časť	4
1. Účel dokumentu	4
2. Oblasť platnosti	4
3. Všeobecné ustanovenia	4
II.Časť	5
4. Článok	5
4.1. Odsek	5
4.2. Odsek	5
5. Článok	5
5.1. Odsek	5
5.2. Odsek	5
III.Časť	7
XX. Prechodné a záverečné ustanovenia	7



**Riadenie dokumentácie
Obecného úradu Chorvátsky Grob**

Príloha číslo 5

**Všeobecný formát riadiaceho
dokumentu**

ID:
Verzia: 1
Účinnosť od:
Strana : 4/ 7

I.Časť

1. Účel dokumentu

Text.

2. Oblasť platnosti

Text.

3. Všeobecné ustanovenia

(1) Text.

(2) Text.

(3)



**Riadenie dokumentácie
Obecného úradu Chorvátsky Grob**

**Príloha číslo 5
Všeobecný formát riadiaceho
dokumentu**

ID:
Verzia: 1
Účinnosť od:
Strana : 5/ 7

II.Časť

4. Článok

(1) Text

(2) Text

4.1. Odsek

Text

(1) Text.

(2) Text.

(3)

4.2. Odsek

Text

(1) Text.

(2) Text.

(3)

5. Článok

Text

(1) Text

(2) Text

5.1. Odsek

Text

(1) Text.

(2) Text.

(3)

5.2. Odsek

Text



**Riadenie dokumentácie
Obecného úradu Chorvátsky Grob**

Príloha číslo 5

**Všeobecný formát riadiaceho
dokumentu**

ID:
Verzia: 1
Účinnosť od:
Strana : 6/ 7

(1) Text.

(2) Text.

(3)



**Riadenie dokumentácie
Obecného úradu Chorvátsky Grob**

**Príloha číslo 5
Všeobecný formát riadiaceho
dokumentu**

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

III.Časť

XX. Prechodné a záverečné ustanovenia

Text.

Zoznam príloh:

Príloha č. 1 – Text

Príloha č. 2 – Text

Príloha č. 3 - ...

.....

Účinnosť od:

Účinnosť do:

Príloha č. 2: Návrh smernice o hodnotení zamestnancov (.pdf)



Organizačná smernica
Hodnotenie zamestnancov

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

Organizačná smernica č.
Hodnotenie zamestnancov



Organizačná smernica
Hodnotenie zamestnancov

ID:
Verzia: 1
Účinnosť od:
Strana : 2 / 7

SCHVAĽOVACÍ LIST

Vypracoval:

Priezvisko a meno	Funkcia	Dátum	Podpis

Posúdil:

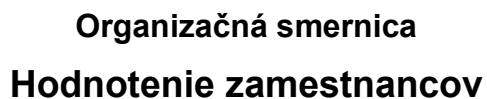
Priezvisko a meno	Funkcia	Dátum	Podpis

Schvaľuje:

Priezvisko a meno	Funkcia	Dátum	Podpis

OBOZNAMOVACÍ LIST

Priezvisko, meno	Dátum	Podpis	Priezvisko, meno	Dátum	Podpis



ID:
Verzia: 1
Účinnosť od:
Strana : 3/ 7

[illegible]



Organizačná smernica Hodnotenie zamestnancov

ID:
Verzia: 1
Účinnosť od:
Strana : 4/ 7

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	5
5. Metodika hodnotenia	6
6. Štruktúra hodnotiaceho rozhovoru	7
7. Pôsobnosť prednostu úradu v procese hodnotenia	7
9. Záverečné ustanovenia	7



Organizačná smernica Hodnotenie zamestnancov

ID:
Verzia: 1
Účinnosť od:
Strana : 5/ 7

1. Účel smernice

Účelom tejto smernice je zabezpečiť komplexný, účinný a kvalitný systém hodnotenia zamestnancov obce Chorvátsky Grob s výkonom práce na Obecnom úrade Chorvátsky Grob (ďalej aj ako úrad“).

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 pracovisku, k lepšiemu vzájomnému rešpektovaniu sa a k spravodlivejšiemu a objektívnemu odmeňovaniu zamestnancov.

2. Oblasť platnosti

Táto smernica je záväzná pre všetkých zamestnancov obce Chorvátsky Grob v trvalom pracovnom pomere s výkonom práce na Obecnom úrade Chorvátsky Grob, ak nie je v tejto smernici uvedené inak.

3. Predmet smernice

(1) Hodnotenie zamestnancov sa týka:

- a) zamestnancov obce Chorvátsky Grob s výkonom práce na Obecnom úrade Chorvátsky Grob,
- b) zamestnancov, ktorí sami požiadajú o hodnotenie a sú pre to objektívne príčiny.

(2) O výnimkách v zaradení zamestnancov do hodnotenia rozhoduje prednosta úradu.

(3) Táto smernica určuje:

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

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

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

4. Zodpovednosť a interval hodnotenia

(1) Hodnotenie zamestnancov realizuje hodnotiteľ. Hodnotiteľom prednostu úradu je starosta obce. Hodnotiteľom ostatných zamestnancov obce podľa čl. 2 je prednosta úradu.

(2) Hodnoteným obdobím je 12 mesiacov predchádzajúcich hodnoteniu. Hodnotenie je vykonávané jedenkrát ročne, spravidla v októbri.

(3) Zamestnanci, ktorí nastúpili do pracovného pomeru menej ako tri mesiace pred konaním hodnotenia, sa hodnotenia nezúčastňujú.




Organizačná smernica Hodnotenie zamestnancov

ID:
Verzia: 1
Účinnosť od:
Strana : 6/ 7

- (4) Hodnotiteľ je pri hodnotení zamestnanca povinný dodržiavať princíp objektívnosti a nestrannosti, opiera sa o fakty.
- (5) Každý zamestnanec obce Chorvátsky Grob v trvalom pracovnom pomere s výkonom práce na Obecnom úrade Chorvátsky Grob je povinný zúčastniť sa hodnotiaceho rozhovoru (s výnimkou zamestnancov podľa čl. 3 bod 2).
- (6) Hodnotiteľ je povinný oznámiť zamestnancom termín hodnotenia najneskôr 5 pracovných dní pred plánovaným hodnotením.

5. Metodika hodnotenia

- (1) Pre hodnotenie zamestnancov obce Chorvátsky Grob v trvalom pracovnom pomere s výkonom práce na Obecnom úrade Chorvátsky Grob sa používa elektronický formulár (vo formáte .xls) uvedený v prílohe č. 2.
- (2) V hodnotiacom formulári je uvedených 8 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. Maximálna možná hodnota, ktorú pracovník môže získať je $8 \times 4 = 32$ bodov, čo predstavuje 100 %.
- (3) Hodnotené kritériá sú:
 1. Kvalita
 2. Množstvo
 3. Včasnosť
 4. Samostatnosť
 5. Spolupráca
 6. Orientácia na klienta
 7. Odbornosť a sebarozvoj
 8. Využívanie zdrojov
- (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 má pochváliť, čo mu má 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. 3 a umožní hodnotenému písomne sa vyjadriť k výsledku hodnotenia.
- (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.

	Organizačná smernica Hodnotenie zamestnancov	ID: Verzia: 1 Účinnosť od: Strana : 7/ 7
---	---	---

- (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 3).

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) Vede evidenciu hodnotení zamestnancov.
- (4) Vypracováva interné štatistiky výkonnosti zamestnancov.

8. Záverečné ustanovenia

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

Zoznam príloh:

Príloha č. 1 – Kritériá hodnotenia

Príloha č. 2 – Hodnotiaci formulár (vo formáte .xls)

Príloha č. 3 – Záznam z hodnotenia zamestnanca

Účinnosť od:

Účinnosť do: doba neurčitá

Príloha č. 3: Návrh smernice o hodnotení zamestnancov – príloha 1 – Kritériá hodnotenia



Organizačná smernica Hodnotenie zamestnancov

Príloha číslo 1 Kritériá hodnotenia

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

Kritériá hodnotenia

Kritériá hodnotenia pracovného výkonu zohľadňujú dve oblasti:

(1) Výsledky.

Ide o univerzálne použiteľné charakteristiky výstupov – bez ohľadu na typ vykonávanej práce je možno výsledky každej práce charakterizovať kvalitou, množstvom, dodržiavaním termínov/lehôt a mierou samostatnosti, s akou boli realizované.

(2) Pracovné správanie.

Správanie, ktoré ne/vedie k požadovaným výsledkom. Táto oblasť je dôležitá, nakoľko nezáleží len na dosiahnutých výsledkoch. Podstatný je aj spôsob, akým boli dosiahnuté. Ak sú výsledky dosahované "za každú cenu", na úkor klientov, kolegov, zverených zdrojov a pod., môže to po určitom čase pôsobiť škodlivo na tím, úrad a jeho reputáciu, a/alebo na jeho klientov.

Každé kritérium hodnotenia je doplnené škálou s prejavmi správania typickými pre každú úroveň daného kritéria. To by malo prispieť k objektívnejšiemu a spravodlivejšiemu hodnoteniu. Zároveň takto rozpracované škály slúžia ako podklad na diskusiu o rozvoji – nakoľko jasne definujú, čo pracovník robí dobre a čo má robiť, aby bol jeho výkon a správanie lepšie.

Kritériá hodnotenia		Veľká nespokojnosť	Skôr nespokojnosť	Priemer / Neviem	Skôr spokojnosť	Veľká spokojnosť
Výsledky	1. Kvalita					
	2. Množstvo					
	3. Včasnosť					
	4. Samostatnosť					
Správanie	5. Spolupráca					
	6. Orientácia na klienta					
	7. Odbornosť a sebarozvoj					
	8. Využívanie zdrojov					

KRITÉRIÁ HODNOTENIA Oblasť: Výsledky práce

(KH1) KVALITA	
Veľká spokojnosť	Navrhuje a zavádza také opatrenia, ktoré prispievajú ku zvýšeniu správnosti vlastnej práce (samokontroly), resp. práce kolegov alebo celého útvaru. Upozorní kolegu, ak tento robí niekde chybu a pomôže mu ju odstrániť, príp. podnikne kroky, aby kolega podobnú chybu v budúcnosti neopakoval.
Skôr spokojnosť	Takmer bezchybná práca - nezávažné chyby sa vyskytujú výnimočne. Sebakontrola správnosti. Ak zistí, že niečo neurobil dobre, upozorní ostatných na možný problém.
Priemer / Neviem	Robí častejšie malé, nezávažné chyby a závažné chyby sa vyskytujú zriedkavo. Väčšinou si po sebe výstupy skontroluje.
Skôr nespokojnosť	Opakovane sa vyskytujú nezávažné chyby a ojedinele sa vyskytujú závažné chyby. Niekedy si po sebe výstupy skontroluje aj sám a prípadné chyby opraví, niekedy nie.



Organizačná smernica Hodnotenie zamestnancov

Príloha číslo 1 Kritériá hodnotenia

ID:
Verzia: 1
Účinnosť od:
Strana : 2/ 5

Veľká nespokojnosť	Sústavne sa vyskytuje množstvo závažných chýb, nepozornosť a nedôslednosť. Výstupy práce je nutné stále kontrolovať a opravovať.
--------------------	---

(KH2) MNOŽSTVO	
Veľká spokojnosť	Zvládne viac práce ako je očakávaný štandard. Pomáha ostatným s plnením úloh. Zapája sa nad rámec prideleného množstva práce.
Skôr spokojnosť	Dodržiavanie stanoveného objemu práce.
Priemer / Neviem	Zriedkavo nezvládne stanovené množstvo práce.
Skôr nespokojnosť	Opakovane nezvláda stanovené množstvo práce – často pracuje pod obvyklým štandardom/priemerom.
Veľká nespokojnosť	Vždy je pod určeným štandardom/priemerom/množstvom podobne náročnej práce vykonanej inými.

(KH3) VČASNOSŤ	
Veľká spokojnosť	Úlohy plní v predstihu (resp. výrazne rýchlejšie ako ostatní). Navrhuje a zavádza také opatrenia a postupy, ktoré prispievajú k rýchlejšiemu plneniu vlastnej práce, resp. urýchľujú prácu kolegov alebo celého útvaru.
Skôr spokojnosť	Dodržiavanie stanovených termínov.
Priemer / Neviem	Zriedkavé nedodržanie stanovených termínov.
Skôr nespokojnosť	Opakované nedodržanie stanovených termínov.
Veľká nespokojnosť	Trvalé/sústavné nedodržiavanie stanovených termínov (lehôt).

(KH4) SAMOSTATNOSŤ	
Veľká spokojnosť	Zvláda samostatne aj neštandardné situácie. Navrhuje a zavádza také opatrenia, ktoré pomáhajú zvyšovať samostatnosť kolegov. Učí iných zamestnancov ako pracovať samostatne.
Skôr spokojnosť	Štandardné úlohy zvláda samostatne. Po zadaní úlohy a prediskutovaní rámcového postupu s nadriadeným ju samostatne zvládne, bez potreby neustáleho dohľadu a konzultácií.
Priemer / Neviem	Štandardné úlohy zvláda s podporou. Zadanú úlohu je potrebné zamestnancovi opakovane vysvetliť, priebežne ho sledovať a poskytnúť návod ako postupovať.
Skôr nespokojnosť	Zadané úlohy je potrebné zamestnancovi opakovane vysvetľovať, detailne ho sledovať a opakovane poskytovať podrobný návod ako postupovať.
Veľká nespokojnosť	Neschopnosť samostatne spracovať úlohy, potreba neustáleho vedenia a kontroly.



Organizačná smernica Hodnotenie zamestnancov

Príloha číslo 1 Kritériá hodnotenia

ID:
Verzia: 1
Účinnosť od:
Strana : 3/ 5

KRITÉRIÁ HODNOTENIA Oblasť: Pracovné správanie

(KH5) SPOLUPRÁCA	
Veľká spokojnosť	Zaujíma sa o prácu a problémy kolegov, hľadá možnosti ako im pomôcť. Sám sa ponúkne, že pomôže, ak vie, že iný kolega nestíha a/alebo nevie. Pod tlakom reaguje konštruktívne - kontroluje svoje emócie a účinne rieši problémy, konflikty, nedorozumenia. Je schopný a ochotný pomôcť ich zvládnuť aj kolegom (upokojí ich a rieši problém).
Skôr spokojnosť	Zdieľa s ostatnými informácie, znalosti a skúsenosti. Poradí, alebo inak pomôže, ak ho o to kolega požiada. Je k ostatným ohľaduplný. Dohodne sa s kolegami na rozdelení úloh, ak je preťažený a nestíha. Počúva a reaguje konštruktívne na nápady ostatných. Pod stresom ostáva pokojný a podáva štandardný výkon, nenechá sa vyprovokovať.
Priemer / Neviem	Keď ho kolegovia požiadajú, poskytne potrebné informácie, poradí, vyjadrí svoj názor. V náročných situáciách sa väčšinou ovláda a reaguje adekvátne (napr. nekoná podráždene, impulzívne), resp. sa zdrží konania, kým sa neupokojí.
Skôr nespokojnosť	Keď je nevyhnuté, spolupracuje. Objavujú sa menej závažné nedostatky (napr. neúmyselne zabudne odovzdať odkaz, dodá neúplné informácie/ podklady). Vyhýba sa náročným situáciám, konfliktom, kolegom, stresu a/alebo niekedy dáva najavo negatívne pocity rušivým spôsobom.
Veľká nespokojnosť	Neposúva informácie kolegom, alebo im inak ne/priamo bráni vykonávať ich prácu. Správa sa bezohľadne, vyrušuje svojimi požiadavkami. Presúva na iných vykonávanie úloh a zodpovednosť. Vyhľadáva „úľavy" v pracovnom čase. Neposkytuje konštruktívnu spätnú väzbu kolegom. Nie je ochotný spolupracovať a/alebo nemá záujem odovzdávať svoje skúsenosti. Nekontroluje svoje reakcie pod tlakom, nechá sa ľahko vyprovokovať. Svoje problémy opakovane prenáša na pracovisko s dopadom na kolegov.

(KH6) ORIENTÁCIA NA KLIENTA	
Veľká spokojnosť	Príjemné vystupovanie a záujem o klienta aj v neštandardných situáciách (pod tlakom). Prevyšuje očakávania klienta (napr. poskytne vhodné informácie nad rámec konkrétnych požiadaviek klienta). Pozitívny prístup ("da sá") aj v náročných situáciách. Expert - učí a pomáha iným správať sa proklientsky.
Skôr spokojnosť	Profesionálne vystupovanie a záujem o klienta v štandardných situáciách. Ústretovosť a ochota, zároveň dáva slušne najavo, aké sú pravidlá a čo je neoprávnená požiadavka. Prejav prispôbuje klientovi, problematiku podá zrozumiteľne. Navrhne vhodné riešenia, príp. ponúkne alternatívy. Informuje klienta o stave jeho záležitostí a/alebo ďalšom postupe. Pracovisko udržiava v takom stave, aby nevznikali bariéry v komunikácii.
Priemer / Neviem	Správa sa profesionálne v bežných situáciách (bez nervozity). Reaguje na tie potreby klienta, ktoré priamo vyslovil a/alebo sa sústreďuje na fakty, kompetencie útvaru, vlastnej role a pod. (ktoré nemusia byť nevyhnutne v súlade s potrebami klienta; neponúka alternatívne riešenia).



Organizačná smernica Hodnotenie zamestnancov

Príloha číslo 1 Kritériá hodnotenia

ID:
Verzia: 1
Účinnosť od:
Strana : 4/ 5

Skôr nespokojnosť	V jednaní s klientom sa objavujú menej závažné nedostatky (napr. niekedy dáva najavo vlastné negatívne pocity a prístup; vybavuje si súkromné záležitosti; používa slang). Nie vždy sú mu jasné potreby klienta (a nepodniká kroky, aby si tieto potreby vyjasnil) a/alebo príliš podlieha požiadavkám klientov (na úkor iných klientov, úradu). Prenecháva vedenie stretnutia na klienta a/alebo odbieha od témy. Ostáva v roli "poskytovateľa informácií" a "spracovateľa tlačív", chýba osobné nasadenie (služba klientovi a záujem pomôcť).
Veľká nespokojnosť	Do jednania s klientom prenáša vlastné negatívne pocity a dáva mu ne/priamo najavo, že "obťažuje". Prevláda negatívny prístup ("nedá sa", záporné odpovede), neadekvátne reakcie na požiadavky, kritiku, sťažnosti klientov. Minimálne alebo chýbajúce úsilie vypočuť, hľadať riešenia, poradiť a pomôcť klientovi. Nevhodná, rušivá neverbálna komunikácia, bariéry sťažujúce komunikáciu na pracovisku (napr. spisy a netriedené materiály na stole).

(KH7) ODBORNOSŤ A SEBAROZVOJ

Veľká spokojnosť	Expert vo svojej oblasti – vidí súvislosti, vie posúdiť dôsledky, konzultujú s ním kolegovia/nadriadení. Ponúka svoje znalosti a skúsenosti, aby zlepšil výkon útvaru/organizácie, pomohol ostatným. Dokáže plnohodnotne zastúpiť kolegov v inej agende/procesoch. Aktívne vyhľadáva spätnú väzbu na svoj výkon a správanie, aby sa mohol/a ďalej zlepšovať.
Skôr spokojnosť	Aktívne si rozširuje potrebné znalosti a zručnosti rôznou formou (samoštúdium, školenia a i.). Aplikuje ich vo svojej práci. Sleduje zmeny legislatívy vo svojej oblasti. Dokáže čiastočne zastúpiť kolegov v inej agende/procesoch; vie sa dostatočne rýchlo zapracovať do novej agendy. Pozná svoje silné stránky a rezervy, pracuje s nimi. Je prístupný spätnej väzbe. Zamýšľa sa nad svojimi neúspechmi a poučí sa.
Priemer / Neviem	Udržiava si odborné znalosti potrebné pre výkon agendy - napr. oboznámi sa s novým predpisom, vybranou časťou novely zákona a pod. Niekedy naučené využije, niekedy nie. Neodmieta zastupiteľnosť a po dlhšom čase je schopná/y zapracovať sa do inej agendy. Niekedy sa objavuje snaha zlepšiť sa, rozvíjať sa, ale nie je to premyslené, dlhodobé a pravidelné úsilie.
Skôr nespokojnosť	Ovláda to, čo je nevyhnutné pre výkon danej agendy, niekedy sa môžu vyskytnúť nedostatky. Sám/sama neprejavuje záujem o ďalší rast, zároveň však nekladie odpor voči povinnému vzdelávaniu. Zastupiteľnosť – môže mať výhrady. Dokáže vykonávať len svoju agendu. Nepýta si spätnú väzbu. Ak ju niekto poskytne, niekedy reaguje neadekvátne (obraný postoj; arogancia), nevyužívajú na svoj rozvoj.
Veľká nespokojnosť	Nevyužíva dostupné vzdelávanie relevantné pre výkon práce. Zastupiteľnosť – odmieta, nemožno ho/ju poveriť výkonom inej práce/úloh. Odmieta spätnú väzbu od kolegu/nadriadeného/klienta; reaguje na ňu neadekvátne (napr. sa urazí). Nevie, na čom by mal/a v rozvoji popracovať a ako, alebo vie, avšak nič nerobí. Neprispôsobuje svoj prístup rôznym ľuďom a situáciám. Nie je ochotný/á priznať si chybu a niešť zodpovednosť. Nezdíeľa, resp. zadržiava skúsenosti a poznatky.



Organizačná smernica Hodnotenie zamestnancov

Príloha číslo 1 Kritériá hodnotenia

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

(KH8) VYUŽÍVANIE ZDROJOV

Veľká spokojnosť	Prichádza s nápadmi na zlepšenie hospodárnosti a/alebo ich realizuje (napr. zefektívňovanie práce, procesov/postupov). Pomáha ostatným s hospodárnym využívaním zdrojov, s ochranou informácií.
Skôr spokojnosť	Hospodárne využíva zverené zdroje (finančné, materiálne, ľudské, časové). Chráni zverený majetok a hospodárne s ním nakladá. Neplýtvá časom iných. Chráni diskretné/citlivé informácie.
Priemer / Neviem	Zriedkavo sa objavujú nedostatky pri hospodárení so zdrojmi. Zriedkavo môže mať problém s ochranou diskretných/citlivých informácií (napr. archivácia materiálov).
Skôr nespokojnosť	Opakovane sa objavujú nedostatky v hospodárení so zdrojmi a pri ochrane informácií. Opakovane môže iných zdržiavať, odvádzať od ich práce (napr. časté vyrušenia).
Veľká nespokojnosť	Často/väčšinou je pod určeným štandardom hospodárneho vynakladania zdrojov – plytvá. Nechráni alebo ohrozuje diskretné/citlivé informácie.

Príloha č. 4: Návrh smernice o hodnotení zamestnancov - príloha 2 - Nástroj na hodnotenie (MS Excel)

	A	B	C	D	E	F	G
1		MENO A PRIEZVISKO 1					
2		Kritérium	Veľká nespokojnosť	Skôr nespokojnosť	Priemer / Neviem	Skôr spokojnosť	Veľká spokojnosť
3	1.	Kvalita					4
4	2.	Množstvo		1			
5	3.	Včasnosť				3	
6	4.	Samostatnosť			2		
7	5.	Spolupráca	0				
8	6.	Orientácia na klienta			2		
9	7.	Odbornosť a sebarozvoj					4
10	8.	Využívanie zdrojov	0				
11						Body spolu	16
12						Body spolu/max	50,00%
13							

	A	B	C	D	E	F
1						
2		Body	%			
3	MENO A PRIEZVISKO 1	16	50,00%			
4	MENO A PRIEZVISKO 2	16	50,00%			
5	MENO A PRIEZVISKO 3	16	50,00%			
6	MENO A PRIEZVISKO 4	16	50,00%			
7	MENO A PRIEZVISKO 5	16	50,00%			
8	MENO A PRIEZVISKO 6	16	50,00%			
9	MENO A PRIEZVISKO 7	16	50,00%			
10	MENO A PRIEZVISKO 8	16	50,00%			
11	MENO A PRIEZVISKO 9	16	50,00%			
12	MENO A PRIEZVISKO 10	16	50,00%			
13	MENO A PRIEZVISKO 11	16	50,00%			
14	MENO A PRIEZVISKO 12	16	50,00%			
15	MENO A PRIEZVISKO 13	16	50,00%			
16	MENO A PRIEZVISKO 14	16	50,00%			
17	MENO A PRIEZVISKO 15	16	50,00%			
18	MENO A PRIEZVISKO 16	16	50,00%			
19						

**Príloha č. 5: Návrh smernice o hodnotení zamestnancov –
príloha 3 – Záznam z hodnotenia zamestnanca**



**Organizačná smernica
Hodnotenie zamestnancov**

**Príloha č. 3
Záznam z hodnotenia
zamestnanca**

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

Záznam z hodnotenia zamestnanca

Meno a priezvisko, titul:

Referát: **Hodnotiteľ:**

Hodnotenú obdobie: **Dátum hodnotiaceho rozhovoru:**

Výsledok hodnotenia v bodoch: ... z max. 32 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 Chorvátskom Grobe dňa:

**Príloha č. 6: Metodický pokyn – Odmeňovanie zamestnancov
na základe ročného hodnotenia výkonnosti zamestnancov
(pdf)**



**Metodický pokyn
Odmeňovanie zamestnancov na základe ročného
hodnotenia výkonnosti**

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

Metodický pokyn č.

**Odmeňovanie zamestnancov
na základe
ročného hodnotenia výkonnosti**



**Metodický pokyn
Odmeňovanie zamestnancov na základe ročného
hodnotenia výkonnosti**

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

1. Účel

Tento metodický pokyn upravuje **možné uplatnenie výsledkov pravidelného ročného hodnotenia zamestnancov** obce Chorvátsky Grob v trvalom pracovnom pomere s výkonom práce na Obecnom úrade Chorvátsky Grob **v systéme odmeňovania úradu**.

2. Mimoriadne odmeny

- (1) Výsledok hodnotenia zamestnancov v zmysle smernice **č.** Hodnotenie zamestnancov môže byť prepojený na mimoriadne odmeňovanie zamestnancov.
- (2) Hodnotí sa 8 kritérií na škále 0 – 1 – 2 – 3 – 4 body, teda maximálna možná hodnota, ktorú pracovník môže získať je $8 \times 4 = 32$ 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).

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:

A. Hodnotenie jednotlivých zamestnancov:

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

B. Celková výška odmien je 1000,-€.

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

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

E. 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 – $35 \times 13,16 = 460$ €



**Metodický pokyn
Odmeňovanie zamestnancov na základe ročného
hodnotenia výkonnosti**

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

3. Analýza výšky variabilnej zložky mzdy

- (1) Výsledok hodnotenia zamestnancov v zmysle smernice č. Hodnotenie zamestnancov môže byť využitý na prehodnotenie výšky variabilnej zložky miezd zamestnancov.
- (2) Hodnotí sa 8 kritérií na škále 0 – 1 – 2 – 3 – 4 body, teda maximálna možná hodnota, ktorú pracovník môže získať je $8 \times 4 = 32$ bodov, čo predstavuje 100 %.
- (3) Analýza výšky variabilnej zložky mzdy sa vykoná tak, že sa spočítajú všetky percentuálne hodnotenia zamestnancov presahujúce 50 %. Z tohto súčtu a z celkovej výšky variabilnej zložky všetkých miezd sa vypočíta variabilná zložka miezd prislúchajúca na 1 % individuálnych hodnotení presahujúcich 50 % (suma sa zaokrúhli na dve desatinné miesta).

Modelová výška variabilnej zložky mzdy vyplývajúca z hodnotenia zamestnanca sa vypočíta ako súčin výšky variabilnej zložky mzdy 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:

A. Hodnotenie jednotlivých zamestnancov:

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

B. Celková výška vyplácaných variabilných zložiek miezd zamestnancov je 1000,-€.

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

D. Variabilná zložka miezd prislúchajúca 1 % individuálnych hodnotení presahujúcich 50 % je $1000 / 76 = 13,16$ €.

E. Výška modelovej variabilnej zložky mzdy na základe hodnotenia výkonnosti 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 – $35 \times 13,16 = 460$ €

(4) Výsledok slúži ako analytický podklad pre prehodnocovanie skutočnej výšky variabilných zložiek miezd zamestnancov.

Zoznam príloh:

Príloha č. 1 – Metodický pokyn k odmeňovaniu zamestnancov - analytický nástroj (vo formáte .xls)

Účinnosť od:

Účinnosť do: doba neurčitá

Príloha č. 7: Metodický pokyn – Odmeňovanie zamestnancov na základe ročného hodnotenia výkonnosti zamestnancov - Príloha 1 - Analytický nástroj (MS Excel)

	A	B	C	D	E	F	G
1							
2	Aktuálny súhrn všetkých variabilných zložiek miezd zamestnancov (doplň sumu)				3 080,00		
3							
4		Výsledok hodnotenia zamestnanca		Variabilná zložka	Variabilná zložka		
5		Body	%	mzdy skutočná	podľa hodnotenia	Rozdiel	
6	MENO A PRIEZVISKO 1	19	59,38%	80	136	-56	
7	MENO A PRIEZVISKO 2	25	78,13%	200	408	-208	
8	MENO A PRIEZVISKO 3	19	59,38%	200	136	64	
9	MENO A PRIEZVISKO 4	19	59,38%	200	136	64	
10	MENO A PRIEZVISKO 5	21	65,63%	200	226	-26	
11	MENO A PRIEZVISKO 6	23	71,88%	200	317	-117	
12	MENO A PRIEZVISKO 7	22	68,75%	200	272	-72	
13	MENO A PRIEZVISKO 8	19	59,38%	200	136	64	
14	MENO A PRIEZVISKO 9	19	59,38%	200	136	64	
15	MENO A PRIEZVISKO 10	21	65,63%	200	226	-26	
16	MENO A PRIEZVISKO 11	19	59,38%	200	136	64	
17	MENO A PRIEZVISKO 12	22	68,75%	200	272	-72	
18	MENO A PRIEZVISKO 13	19	59,38%	200	136	64	
19	MENO A PRIEZVISKO 14	19	59,38%	200	136	64	
20	MENO A PRIEZVISKO 15	19	59,38%	200	136	64	
21	MENO A PRIEZVISKO 16	19	59,38%	200	136	64	
22							

	A	B	C	D	E	F
1						
2	Celková suma na odmeny (doplň sumu)			5 600,00		
3						
4		Výsledok hodnotenia zamestnanca				
5		Body	%	Odmena EUR		
6	MENO A PRIEZVISKO 1	19	59,38%	247		
7	MENO A PRIEZVISKO 2	25	78,13%	741		
8	MENO A PRIEZVISKO 3	19	59,38%	247		
9	MENO A PRIEZVISKO 4	19	59,38%	247		
10	MENO A PRIEZVISKO 5	21	65,63%	412		
11	MENO A PRIEZVISKO 6	23	71,88%	576		
12	MENO A PRIEZVISKO 7	22	68,75%	494		
13	MENO A PRIEZVISKO 8	19	59,38%	247		
14	MENO A PRIEZVISKO 9	19	59,38%	247		
15	MENO A PRIEZVISKO 10	21	65,63%	412		
16	MENO A PRIEZVISKO 11	19	59,38%	247		
17	MENO A PRIEZVISKO 12	22	68,75%	494		
18	MENO A PRIEZVISKO 13	19	59,38%	247		
19	MENO A PRIEZVISKO 14	19	59,38%	247		
20	MENO A PRIEZVISKO 15	19	59,38%	247		
21	MENO A PRIEZVISKO 16	19	59,38%	247		
22						

Príloha č. 8: Harmonogram d'alsieho postupu

Krok	Termín
Prijatie návrhov smerníc manažmentom obce	31.1.2019
<ul style="list-style-type: none">• Prezentácia návrhov smerníc starostovi obce• Pripomienkovanie návrhov smerníc starostom obce• Zpracovanie pripomienok	
Schválenie smerníc starostom obce	31.3.2019
<ul style="list-style-type: none">• Podpísanie smerníc spracovateľom a posudzovateľom (gestorom)• Schválenie smerníc starostom obce	
Oboznámenie zamestnancov so smernicou	30.4.2019
<ul style="list-style-type: none">• Uloženie smerníc na spoločný úložný priestor• Zaslanie e-mailu s adresou zverejnených smerníc zamestnancom obce• Zaslanie potvrdenia o oboznámení sa so smernicami	
Uloženie originálu smernice	30.4.2019
<ul style="list-style-type: none">• Odovzdanie originálu smernice na uloženie• Uloženie originálu smernice	

Príloha č. 9: Aktualizované Akčné plány pre zefektívňovania kvality v samospráve

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

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

1. Roadmap a základné pravidlá realizácie a komunikácie participatívneho rozpočtu obce Chorvátsky Grob
2. Návrh úpravy systémov riadenia zamestnancov so zameraním na výkonnosť a proklientsku orientáciu

Ku každej strategickej priorite bol spracovaný príslušný Akčný plán.

Akčný plán č. 1 pre posilnenie kvality v samospráve OcÚ Chorvátsky Grob

Cieľ projektu:	Roadmap a základné pravidlá realizácie a komunikácie participatívneho rozpočtu obce Chorvátsky Grob
Termín dokončenia projektu:	31.12.2018
Gestor projektu:	Starosta obce Chorvátsky Grob

Krok	Termín splnenia	Osobná zodpovednosť	Potrebné zdroje	Navrhnutá metóda	Dôsledok nesplnenia	Indikátor úspešného splnenia	Dopad	Udržateľnosť
Analýza predchádzajúcich skúseností so zavádzaním participatívneho rozpočtu, analýza skúseností iných samospráv	31.8.2018	Centire s.r.o.	Archivované uznesenie, materiály do zastupiteľstva, osobné skúsenosti	Identifikácia slabých miest implementácie participatívneho rozpočtu, SWOT analýza	Riziko zopakovania chýb	Zoznam identifikovaných slabých miest implementácie a navrhnuté opatrenia	Príprava implementácie participatívneho rozpočtu bude cielená na aktivity maximalizujúce záujem verejnosti	Získanie skúseností s komunikáciou s obyvateľstvom a ich každoročné vyhodnocovanie
Príprava materiálu do obecného zastupiteľstva o participatívnom rozpočte	31.10.2018	Centire s.r.o. Starosta obce	Personálne a časové kapacity	Externá + interná realizácia	Bez uznesenia obecného zastupiteľstva nebude možné schváliť rozpočet	Položka participatívneho rozpočtu bude súčasťou rozpočtu obce	Obec bude môcť spustiť informačnú kampaň pre obyvateľov o participatívnom rozpočte a možnosti spolupodieľať sa na rozhodovaní	Pravidelné vyčlenenie finančných prostriedkov z rozpočtu obce na participatívny rozpočet
Spustenie informačnej kampane, zberu projektových zámerov a hlasovanie	31.1.2019	Starosta obce	Personálne a časové kapacity	Interná realizácia	Nedostatok projektových zámerov môže znížiť záujem obyvateľov o hlasovanie	Odozva od obyvateľov posielajúcich návrhy na komunitné projekty	Aktivizácia obyvateľov a ich záujmu o svoju lokalitu	Poskytovanie pozitívneho príkladu rozvoja občianskej spoločnosti

Akčný plán č. 2 pre posilnenie kvality v samospráve OcÚ Chorvátsky Grob

Cieľ projektu:	Návrh úpravy systémov riadenia zamestnancov so zameraním na výkonnosť a proklientsku orientáciu
Termín dokončenia projektu:	30.4.2019
Gestor projektu:	Starosta obce Chorvátsky Grob

Krok	Termín splnenia	Osobná zodpovednosť	Potrebné zdroje	Navrhnutá metóda	Dôsledok nesplnenia	Indikátor úspešného splnenia	Dopad	Udržateľnosť
Analýza súčasného stavu v riadení zamestnancov a výber hodnotiacich kritérií	30.9.2018	Centire s.r.o.	Workshop so zamestnancami obce	Workshop – externá spolupráca	Nedostatok informácií pre ďalšie kroky	Zistený stav	Základné vstupy do prípravy návrhov smerníc	N/A
Príprava návrhov smerníc	31.10.2018	Centire s.r.o.	Analýza súčasného stavu, hodnotiace kritériá	Spracovanie návrhu podľa dostupných zdrojov – externá spolupráca	Nevypracované návrhy smerníc	Pripravené návrhy smerníc, zaslané na pripomienkovanie	Nevypracované návrhy smerníc	N/A
Pripomienkovanie návrhov smerníc	31.10.2018	Starosta obce	Návrh smerníc na pripomienkovanie	Pripomienkovanie formou komentárov	Nesprípomienkované návrhy smerníc	Sprípomienkované návrhy smerníc	Schválenie smerníc	N/A
Schválenie finálneho návrhu smerníc	31.3.2019	Starosta obce	Vypracovaná finálna verzia smerníc	Formou e-mailu	Neschválenie finálneho návrhu smerníc	Schválený finálny návrh smerníc	Schválenie smerníc	N/A
Implementácia smerníc o riadení dokumentácie a o hodnotení zamestnancov	30.4.2019	Starosta obce	Harmonogram ďalšieho postupu, schválený návrh smernice	Podľa harmonogramu	Neimplementovanie inovovaných procesov riadenia dokumentácie, hodnotenia a odmeňovania zamestnancov obce	Úspešná implementácia procesov riadenia dokumentácie, hodnotenia a odmeňovania zamestnancov obce	Efektívnejšie riadenie dokumentácie a zamestnancov	N/A