

Smernica č. 1/2008
Hodnotiaci systém zamestnancov Košického samosprávneho kraja

Článok 1

Úvodné ustanovenia

1. Hodnotenie zamestnancov predstavuje racionálne a systematické porovnávanie požiadaviek jednotlivých pracovných činností a spôsobilostí zamestnancov s tým, či dokážu úspešne vykonávať zverené úlohy. Charakteristickými rysmi formálneho hodnotenia sú plánovitosť a systémovosť. Vytvárajú sa z neho dokumenty, ktoré sa osobitne uschovávajú na odbore personálnej práce a odmeňovania a slúžia ako podklady pre ďalšiu personálnu činnosť.
2. Pojem výkon sa na účely hodnotenia chápe ako jednota výsledkov práce, pracovného správania i schopností a charakteristík osobností majúcich vzťah k vykonávanej práci a k podmienkam, v ktorých sa práca vykonáva.
3. Pri hodnotení sa hodnotiteľ musí zamerať na hodnotenie celej osobnosti zamestnanca. Je nevyhnutné vždy zostávať na úrovni hodnotenia pracovného správania, výkonovej motivácie a osobnostných vlastností, podieľajúcich sa na pracovných výkonoch a pracovných vzťahoch.
4. Košický samosprávny kraj (ďalej len „KSK“) tvorí svoj hodnotiaci systém pomocou spätnej väzby s ohľadom na tri základné oblasti hodnotenia:
 - a) vstup (predpoklady = potenciál + spôsobilosti + prax) – úsilie zamestnanca venované osobnému rozvoju (vzdelávanie, rozvoj vedomostí a zručností, schopností),
 - b) proces (pracovné správanie, prístup) – fungovanie v pracovnom tíme, pracovné a spoločenské správanie (interpersonálne vzťahy, spolupráca, komunikácia, flexibilita, ochota, schopnosť rozhodovať, schopnosť viesť spolupracovníkov),
 - c) výstup (výkon) – plnenie pracovných povinností a úloh pridelených zamestnancovi (kvantita, kvalita práce, výsledky, plnenie termínov).
5. Hlavným cieľom hodnotenia zamestnancov KSK je dosahovanie dlhodobého zlepšovania pracovného výkonu, a to:
 - a) zdokonaľovanie systému riadenia ľudských zdrojov na základe lepšieho poznania hodnotených zamestnancov, ich úloh a činností,
 - b) identifikovanie potreby kvalifikačnej prípravy a rozvoja kariéry zamestnancov,
 - c) motivovanie zamestnancov,
 - d) identifikovanie potreby racionalizačných opatrení organizačného usporiadania KSK,
 - e) zlepšovanie vzájomných vzťahov medzi riadiacim zamestnancom a jeho podriadenými a zamestnancami v pracovnom tíme navzájom,
 - f) odhaľovanie pracovných rezerv a nedostatkov,
 - g) zvyšovanie pracovnej morálky.
6. Hodnotiteľom sa na účely tejto smernice rozumie výhradne priamy nadriadený hodnoteného. V prípade, ak vedúci odboru, rozhodne inak, môže byť výhradným hodnotiteľom všetkých zamestnancov odboru. Na útvare hlavného kontrolóra je hodnotiteľom všetkých zamestnancov hlavný kontrolór. Každý hodnotiteľ absolvuje osobitné vzdelávanie inštruktážneho charakteru, v ktorom sa oboznámi so zásadami jeho hodnotenia, jeho organizačným priebehom, spracovaním záverov hodnotenia a systémom

práce v ďalšom v období. Takéto vzdelávanie hodnotiteľov organizuje odbor personálnej práce a odmeňovania.

7. Hodnotenými sa na účely tejto smernice rozumejú zamestnanci, ktorí majú uzavretý pracovný pomer s KSK. Podľa tejto smernice budú hodnotení: vedúci odborov, vedúci referátov a ostatní zamestnanci-referenti, kontrolóri a vedúci kontrolných skupín.

Článok 2

Základné prvky hodnotenia zamestnancov

1. Na účely hodnotenia zamestnancov bol v KSK prijatý tento systém hodnotenia.
2. Pracovné hodnotenie sa vzťahuje na všetkých zamestnancov KSK podľa čl. 1 bod 7, ktorí v určenom termíne hodnotenia vykonávajú hodnotenú činnosť dlhšie ako 3 mesiace. Ak zamestnanec vykonáva túto činnosť kratšie, bude hodnotený až po uplynutí 3 mesačného plného fungovania na pracovnom mieste.
3. Zamestnancov je potrebné informovať o hodnotení, a to ako, kedy a kým sú hodnotení. O tomto informuje zamestnancov hodnotiteľ v spolupráci s odborom personálnej práce a odmeňovania. Zástupca odboru personálnej práce a odmeňovania sa zúčastňuje celej prípravy hodnotenia po stránke organizačnej a poradenskej, mimo zamestnancov útvaru hlavného kontrolóra.
4. Hodnotenie zamestnancov sa vykonáva 1x ročne, a to so začiatkom v mesiaci november 2008 a následne každý rok v mesiaci november. Termín začatia hodnotenia bude oznámený na porade riaditeľky Úradu KSK.
5. Dôležitou súčasťou hodnotenia z pohľadu zamestnanca je spätná väzba, ktorá sa chápe ako poskytnutie informácií jednotlivým zamestnancom o tom, ako pracovali. Mala by poskytnúť nielen konečný výsledok hodnotenia, ale odhaliť zamestnancovi jeho silné a slabé stránky, mala by byť pre neho zdrojom povzbudenia a tiež podnetom pre zlepšenie. Najdôležitejším krokom však nie je len poskytnúť spätnú väzbu správne, ale zabezpečiť jej akceptáciu vedúcim zamestnancom.
6. Kritériá hodnotenia predstavujú výber konkrétnych charakteristík pre jednotlivé oblasti hodnotenia. Ich výber vychádza z hlavných úloh príslušného útvaru. Vedúci zamestnanec ich prispôsobuje konkrétnej hodnotenej pracovnej pozícii. Výkon zamestnanca možno posúdiť len na základe výberu adekvátnych kritérií, ktoré sa vzťahujú na požiadavky práce a na ciele pracovnej činnosti, konkrétne pracovné úlohy, pracovné podmienky a pozície zamestnanca v organizačnom usporiadaní útvarov KSK.

Článok 3

Hodnotiaci pohovor

1. Hodnotiaci pohovor je otvorený rozhovor medzi hodnoteným a hodnotiteľom. Pri hodnotiacom pohovore je nutné dodržiavať jeho etické aspekty: objektívnosť, diskretnosť, rovnosť príležitostí, korektné správanie.
2. Hodnotiaci pohovor vyžaduje akceptovanie hodnotiacich zásad:
 - buďte pripravený na rozhovor,
 - vyberte pokojnú miestnosť,
 - zvoľte vhodný začiatok (pozitívne naladenie),
 - začnite s pozitívami, až potom preberte negatívne skutočnosti,
 - kritiku podložte konkrétnymi faktami,
 - nehodnoťte človeka, ale jeho výsledky,
 - jedajte ako dospelý s dospelým,
 - neporovnávajte výsledky hodnoteného s výsledkami ostatných zamestnancov počas pohovoru,
 - hodnoťte celé sledované obdobie, nie posledných pár dní,
 - hodnotenie ukončíte konkrétnymi cieľmi, úlohami a výstupmi.
3. Na účely hodnotenia boli zvolené štyri kategórie činnosti v podmienkach KSK, pokrývajúce celú oblasť pracovnej činnosti a s ňou súvisiacich osobnostných a pracovných charakteristík:
 - 1.kategória: profesionalita/ odborná, technická zdatnosť - ide o hodnotenie odbornej zdatnosti zamestnanca, ako nevyhnutného predpokladu jeho efektívnej pracovnej činnosti na zverenom úseku alebo oblasti, vyplývajúcej z jeho pracovného miesta a popisu práce,
 - 2.kategória: výkonová motivácia - jej obsahom je potreba postrehnúť v detailoch a kvantifikovať kvalitatívne charakteristiky pracovnej činnosti, proces jej vykonávania, efektívnosť, účelnosť vynakladania úsilia, v ktorom sú zapojené motivačné zložky, lojalita so zamestnávateľom, pracovné zručnosti, samostatnosť,
 - 3.kategória: osobnostné vlastnosti a sociálne kompetencie - obsah kategórie v jednotlivých položkách má za úlohu podchytiť podiel osobnostných vlastností a vzorcov správania, ktoré stoja za efektívnou činnosťou pri plnení úloh, ale tiež za aktívnym prispievaním k úspešnosti tímovej práci,
 - 4.kategória: vedenie ľudí a tímov - táto kategória sa týka výlučne vedúcich zamestnancov a je kľúčová, keďže podstata ich činnosti, a teda aj úspešnosti, sa odvíja práve od úspešnej koordinácie činnosti zamestnancov a tímov, od schopnosti motivovať a viesť ľudí k zvyšovaniu efektívnosti činnosti a osobnému rozvoju.

Článok 4

Metóda a spôsob hodnotenia

1. Pre účely hodnotenia sa používa metóda hodnotiacich stupníc. Pri tejto metóde

výsledok hodnotenia vyjadrujeme bodovaním. Hodnotiteľ pri hodnotení zamestnanca použije päťbodovú kombinovanú hodnotiacu stupnicu, ktorá obsahuje nielen numerické hodnoty, ale i verbálny komentár týchto bodových hodnôt (viď prílohy č.1-4). Optimum výkonnosti v danej kategórii predstavuje hodnota štyri body. Päť bodov znamená excelentný, nadpriemerný výkon v danej charakteristike a je určený na zachytenie výskytu mimoriadnej zdatnosti, resp. mimoriadneho výkonu. Čím vyšší je bodový zisk, tým lepšie je zamestnanec hodnotený v danej kategórii. Z toho vyplýva, že za najlepšieho bude považovaný zamestnanec, ktorý získa najvyšší počet bodov za všetky hodnotené kategórie.

2. Hodnotiace formuláre obsahujú dve časti, a to:
 - identifikačnú časť – identifikačné údaje, ktoré sa nachádzajú na každom hárku hodnotiaceho formulára (obsahujú označenie útvaru, na ktorom hodnotený pracuje, meno a priezvisko hodnoteného, meno a priezvisko hodnotiteľa),
 - hodnotiacu časť – kategórie hodnotiaceho systému podľa článku 3 bodu 4.Súčasťou formulárov je tzv. sumárny hárok (viď príloha č.5), v ktorom sú zhrnuté hodnotené oblasti a sumár počtu bodov, ktorý zamestnanec dosiahol v jednotlivých kategóriách hodnotenia.
3. V hodnotiacom formulári je potrebné vyplniť časť, v ktorej je priestor na návrhy a odporúčania hodnotiteľa, ktoré zapíše bezprostredne po vykonaní hodnotenia. Táto časť je označená v dolnej časti formulára ako „pozitíva“ a „na zlepšenie“. Tu môže zaznamenať, ktoré oblasti je potrebné a možné u hodnoteného zamestnanca zlepšiť (napr. vo forme návrhu vzdelávania) alebo iné odporúčania.
4. V sumárnom hárku sa hodnotí aj plnenie kľúčových úloh a cieľov zamestnanca za príslušné obdobie a definujú sa nové prioritné ciele a úlohy, o ktorých naplnenie by sa mal zamestnanec usilovať v nasledujúcom období. Plnenie úloh zamestnanca sa ohodnotí pomocou preddefinovaných bodov v kombinácii so slovným komentárom (viď príloha č.6).
5. Hodnotiaci formulár je nutné podpísať hodnoteným a hodnotiteľom. Hodnotený zamestnanec má priestor pre vyjadrenie k hodnoteniu v nasledujúcej podobe:
 - označením/zakrúžkovaním možnosti „áno“ alebo „nie“ v časti „Súhlasím s hodnotením“,
 - označením/zakrúžkovaním možnosti „áno“ alebo „nie“ v časti „Čítal som a beriem na vedomie“,
 - v prípade potreby môže hodnotený uviesť písomne svoje výhrady k hodnoteniu.

Článok 5

Využitelnosť hodnotenia

1. Systém hodnotenia zamestnancov KSK:
 - umožňuje zamestnancom vyjadriť sa k svojej práci, spôsobu jej výkonu i ďalšieho smerovania,
 - poskytuje vyššiu objektivitu a širšie využite prínosov spätnej väzby,

- využíva závery hodnotenia na účely odmeňovania zamestnancov a ďalšieho vzdelávania.
- 2. Na základe výsledkov hodnotenia príslušný vedúci navrhne zamestnancovi adekvátnu odmenu, ktorá môže mať lineárny alebo progresívny charakter, resp. regresívny charakter v závislosti na hodnotení.

Článok 6

Záverečné ustanovenia

1. Vedúci zamestnanci sú povinní oboznámiť s obsahom tejto smernice svojich podriadených zamestnancov.
2. Táto smernica nadobúda účinnosť dňom 15.09.2008.

JUDr. Zdenko Trebuľa
predseda KSK

V Košiciach, 11. septembra 2008

Prílohy k Smernici č. 1/2008

Príloha č.1: Kategória 1 – Profesionalita/technická zdatnosť

Príloha č.2: Kategória 2 – Výkonová motivácia

Príloha č.3: Kategória 3 – Osobnostné vlastnosti a sociálne kompetencie

Príloha č.4: Kategória 4 – Riadenie a koordinácia

Príloha č.5: Sumárny hárok

Príloha č.6: Slovné vyjadrenie plnenia kľúčových úloh a cieľov – hodnotiaci škála