

Příloha 1: Projekt diplomové práce

PROJEKT DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení: Bc. Filip Ráža, DiS.

Osobní číslo: 61781263

Imatrikulační ročník: 2012

Předběžný název práce: Návrh systému hodnocení v konkrétní organizaci

Vstupní diskuze problému:

Hodnocení pracovníků je nedílnou součástí života organizace, přičemž, jak uvádí Horalíková (2004:94), se jedná o jednu z nejsložitějších a nejcitlivějších personálních činností.

K hodnocení může být přistupováno z několika různých úhlů. Milkowich a Boudreau (1993) hájí názor, že hodnocení by se mělo zaměřovat především na pracovníkův výkon v rámci chodu organizace a nikoli na jeho osobnost a vlastnosti. Zaměstnance přijímáme takového jaký je a snahou organizace není jej měnit, ale přijmout. Obdobný typ hodnocení uvádí také Koubek (2001:149), který jej charakterizuje jako hodnocení zaměřené na výsledky práce, kdy hodnotitele zajímá „*množství, kvalita, včasnost, náklady aj.*“ Hodnocení na základě takovýchto kritérií je poměrně dobře měřitelné a objektivně zjiřitelné a existuje zde snazší cesta k nápravě potažmo zlepšení pracovního výkonu.

Na druhé straně Koubek (2001:149) popisuje hodnocení zaměřené na chování pracovníka. V takovémto případě hodnotitele zajímá dle Koubka (tamtéž) „*iniciativa, rozvážnost, kritičnost, schopnost vést, schopnost se rozhodovat, disciplinovanost, odbornost, píle [...]*“. Stejným způsobem popisují hodnocení také Bedrnová a Nový (1998:345), kteří vnímají hodnocení pracovníka jako „*posuzování vlastností, postojů, názorů, jednání, vystupování a výsledků práce vzhledem k určité situaci, ve které se*

pohybuje, vzhledem k činnosti, kterou vykonává, a vzhledem k lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu.“ Hodnocení na základě uvedených kritérií je pak často ovlivněno subjektivním vnímáním hodnotitele a těžko se budou odstraňovat případné nedostatky na straně hodnoceného.

Významným aspektem hodnotícího systému je jeho význam, respektive cíl pro zúčastněné. Prvním aktérem v procesu je organizace, která hodnocením pracovníků zjišťuje, jak je naplňována pracovní náplň pracovníka, zda jeho pracovní výkon odpovídá požadavkům, zda jsou pracovníci v rámci organizace rozmístěni efektivně a jaký potenciál se v pracovnících ukrývá a doposud nebyl využit. Druhým aktérem jsou pracovníci, kteří získávají cenné informace o svém pracovním výkonu, o tom, jaké mají v organizaci perspektivy a mají možnost sdělit svému nadřízenému návrhy na svůj profesní rozvoj a plánovat jej v kontextu rozvoje organizace.

Z uvedeného vyplývá, že hodnocení má pro organizaci nesmírný význam a je jedním z opěrných pilířů vedoucích ke zkvalitnění služeb, které organizace nabízí. Potenciál hodnocení lze využít v mnoha činnostech personálního řízení. Koubek (2001:196) uvádí 13 možností zaměřených především na posouzení pracovního výkonu, vydefinování silných a slabých stránek jednotlivých pracovníků, rozpoznání potřebnosti vzdělávání, nastavení vzdělávacích programů a zjištění efektivnosti rozmístění pracovníků, vzdělávacích programů a plánování dalších činností vedoucích k rozvoji organizace.

Popis výchozí a předpokládané cílové situace:

Ve své diplomové práci navazuji na diagnostiku organizace, kterou jsem realizoval v rámci předmětu. Pro potřeby diagnostiky jsem se zaměřil na již existující systém hodnocení organizace, ve které pracuji. Výsledky diagnostiky jasně ukázaly, že existující a již několik let používaný systém, v současné době nevyhovuje potřebám organizace a zaměstnanci, především liniový manažeři, považují systém za příliš složitý a jeho použití časově náročné, což se také odráží na konečné podobě mnohých hodnocení. Souhrnně lze z dostupných dat konstatovat, že existující systém je zastaralý a při současném počtu zaměstnanců již v praxi nefunkční.

Po dohodě s ředitelem organizace jsem se rozhodl na výsledky diagnostiky navázat a v rámci diplomové práce vytvořit systém, který bude odpovídat potřebám organizace a zároveň bude reflektovat očekávání zaměstnanců. Nový systém bude použit jako opěrný

materiál pro profesní rozvoj zaměstnanců, ale také jako prostředek pro zkvalitnění poskytovaných služeb organizací.

Cílem práce je tedy za pomoci výzkumných technik vytvořit novou směrnici, která bude detailně popisovat návrh nového systému hodnocení pracovníků v konkrétní organizaci.

Metody a techniky:

S ohledem na téma diplomové práce jsem zvolil výzkumný přístup založený na případové studii s prvky aplikovaného výzkumu, jelikož základním cílem je vytvoření nového systému hodnocení ve zvolené organizaci. Téma práce svým zaměřením odpovídá aplikovanému výzkumu tím, „*že odpovídá na otázky, které mají bezprostřední význam pro praxi. Hledá řešení praktických problémů,*“ jak uvádí Hendl (2005:39).

V rámci tohoto přístupu volím kvalitativní výzkumnou strategii. Nevýhodou tohoto přístupu je, že výsledky z něj plynoucí nelze zobecnit, což v našem případě není problematické a nijak nás to neomezuje ve splnění cíle výzkumu, jelikož výsledek bude aplikován v jedné konkrétní organizaci. Ze zjištění však lze formulovat obecnější doporučení pro organizace pracující se stejnou cílovou skupinou.

Hlavními výzkumnými technikami, které použiji pro realizaci výzkumu, jsou rozhovor a focus groups. Nabízí se také analýza dokumentů, ale tato metoda již byla použita při diagnostice organizace, jejíž výsledky budou použity v diplomové práci.

Rozhovory budou polostrukturované a budou uskutečněny s vedoucími pracovníky jednotlivých služeb a s vedením organizace. Cílem rozhovorů bude získat data o tom, jaké potřeby v oblasti hodnocení má management organizace na vysoké a střední úrovni.

Focus groups budou probíhat po uskutečnění rozhovorů a to s týmy jednotlivých služeb v rámci organizace. Hlavním nosným pilířem focus groups bude téma očekávání zaměstnanců od hodnocení a jaké potřeby v oblasti hodnocení mají.

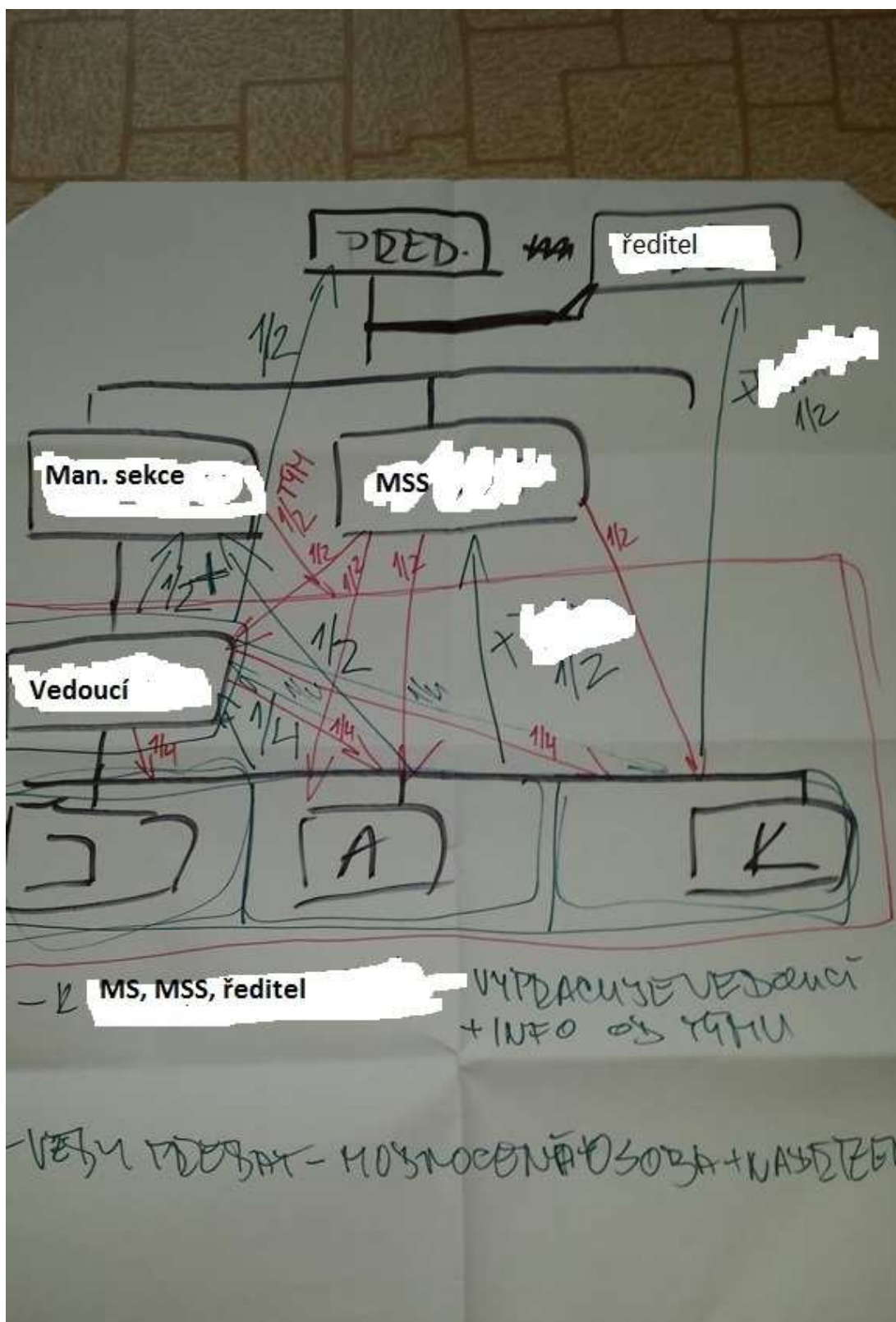
Výsledky z obou metod budou následně analyzovány. Na základě této analýzy bude vytvořen nový systém hodnocení ve vybrané organizaci, který bude následně předložen vedení organizace.

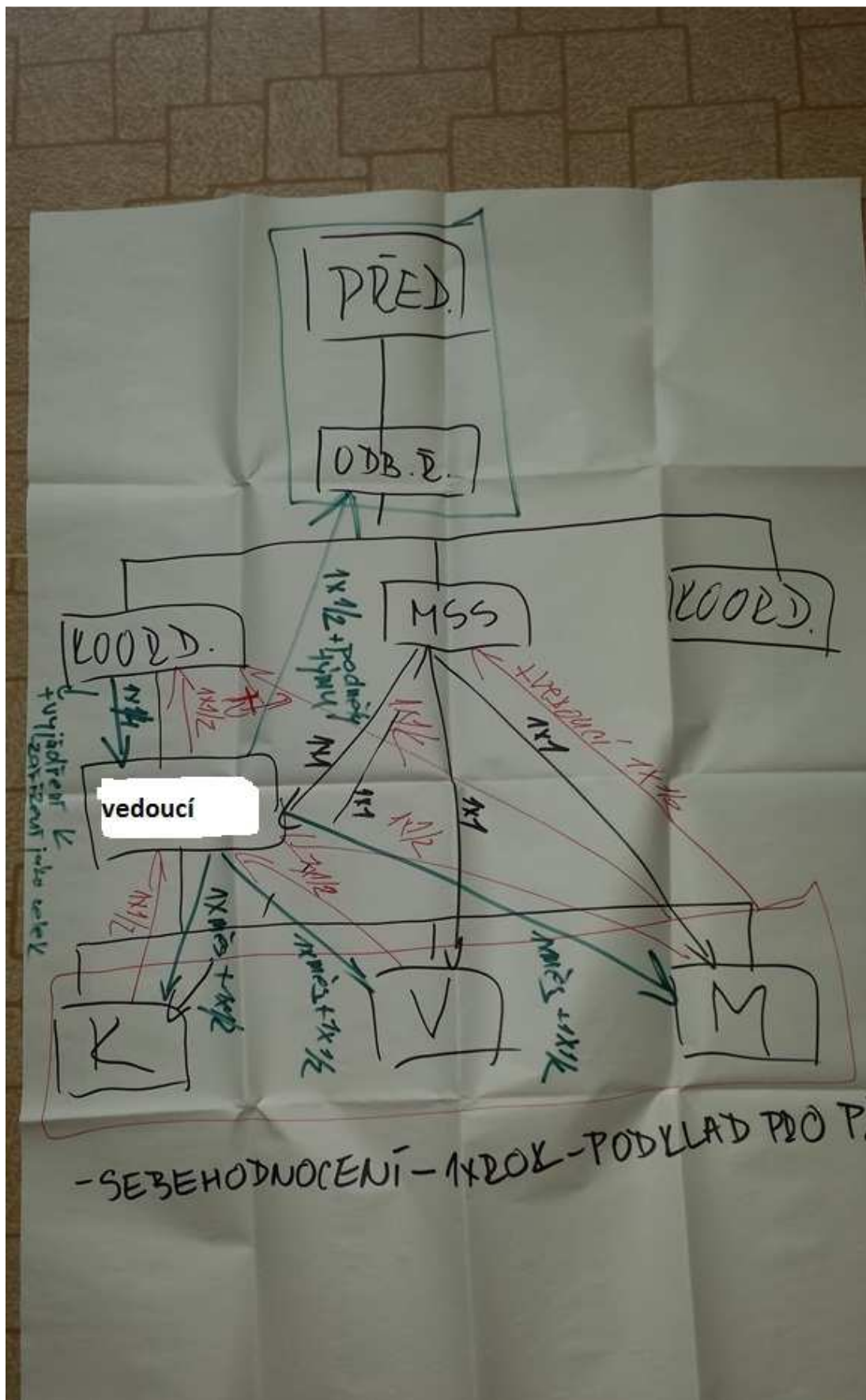
Předběžná bibliografie k tématu:

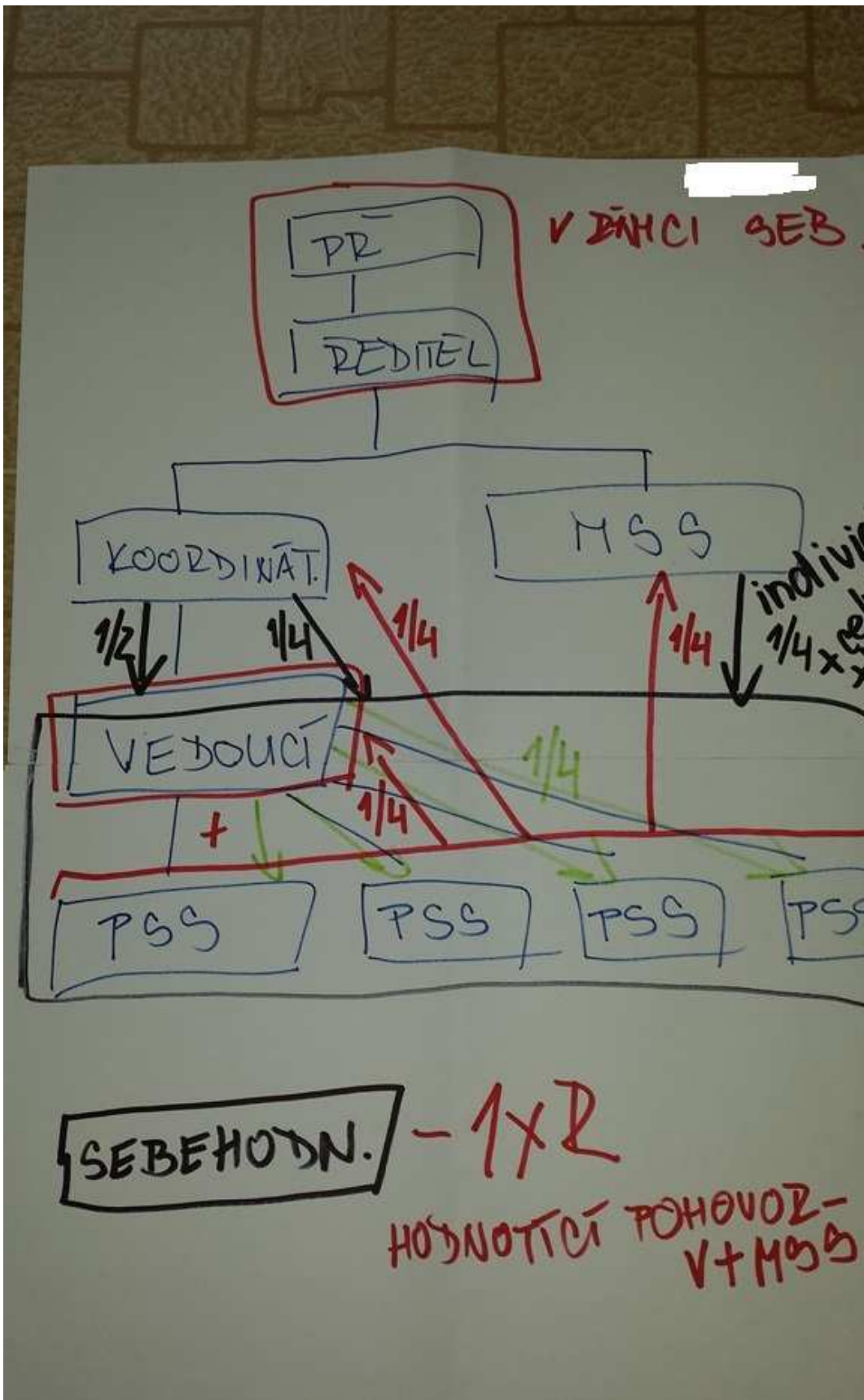
- Armstrong, M. 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Athur, D. 2010. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
- Bedrnová, E. Nový, I. 1998. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Management Press.
- Brodský, Z. 2009. *Řízení lidských zdrojů pro managery*. Pardubice: Univerzita Pardubice.
- Disman, M. 2006. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum.
- Drucker, F. P. 1994. *Řízení neziskových organizací: praxe a principy*. Praha: Management Press.
- Hendl, J. 2005. *Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace*. Praha: Portál.
- Horálková, M. 2004. *Personální řízení*. Praha: PEF ČZU
- Hroník, F. 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
- Kociánová, R. 2010. *Personální činnost a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing.
- Koubek, J. 2001. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Koubek, J. 2003. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing.
- Milkowich, G. T., Boudreau, J. V. 1993. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Plamínek, J. 2000. *Synergický management*. Praha: ARGO.
- Rektořík, J. a kol. 2001. *Organizace neziskového sektoru*. Praha: Ekopress.
- Strauss, A., Corbinová, J. 1999. *Základny kvalitativního výzkumu*. Boskovice: Albert.
- Vodáček, L., Vodáčková, O. 2006. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press.

Příloha 2: Výstupy z focus groups

Tým 1







Příloha 3: Návrh směrnice, která upravuje hodnocení v organizaci

SMĚRNICE Č. ____/2014 – SYSTÉM HODNOCENÍ V ORGANIZACI

1. CÍL SMĚRNICE

Cílem směrnice je popsat, jakým způsobem probíhá v organizaci hodnocení pracovníků na všech úrovních. Zároveň je směrnice důkazem pro naplňování standardu kvality poskytování sociálních služeb č. 10 a kritéria 6 v obecné části standardů RVKPP.

2. ÚČEL, CÍL A VÝZNAM HODNOCENÍ V ORGANIZACI

Obecným cílem a účelem hodnocení je poskytování formální zpětné vazby, která vede ke zkvalitnění služeb poskytovaných organizací i organizace samotné, profesionalizaci pracovníků a podporování jejich profesního rozvoje.

Dílním cílem je:

- poskytnout obousměrnou konstruktivní zpětnou vazbu ve vztahu pracovník versus organizace (popř. přímý nadřízený);
- vyladit vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, podporovat otevřenou komunikaci a napomoci tak k vytváření pozitivního sociálního klimatu na pracovišti;
- zlepšit pracovní výkon pracovníka, pracovníka nesoudit, ale motivovat a vést k vyšší spokojenosti;
- zhodnotit odvedenou práci pracovníků a celých týmů;
- umocnit pocit pracovníka, že si organizace váží jeho práce a zajímá se o jeho postoje a návrhy;
- získat pohled pracovníka na vlastní práci, jeho problémy, cíle a potřeby z hlediska profesního a osobního rozvoje a sladit takto definované potřeby s potřebami rozvoje organizace;
- na konkrétních událostech poukázat na pracovníkovy přednosti a rezervy, poskytnout pracovníkovi doporučení pro dosažení optimálních očekávání v kvalitě odvedené práce.

3. ZDROJE PRO HODNOCENÍ

Při hodnocení pracovníků vycházíme z pracovního výkonu, procesů na pracovišti, při poskytování služeb a výstupů práce. Předmětem hodnocení není pracovníkova osobnost, životní styl atp.

Při hodnocení vycházíme z:

- pozorování pracovníka při poskytování služeb – dodržování předpisů, manuálů a metodik, dodržování práv aj.;
- pozorování pracovníka při jednání s uživateli služeb – dodržování práv uživatelů, nestrannost, komunikace aj.;
- nahlížení do dokumentace vedené pracovníkem – forma vedení, úplnost aj.;
- výstupy z činností pracovníka – svěřené úkoly (zápisy z porad aj.).

4. MECHANISMUS HODNOCENÍ

Je potřeba brát v potaz, že hodnocení je nepřetržitý proces a neprobíhá pouze v době vyplňování formulářů. Hodnocení je každodenní praxí všech pracovníků organizace. Neformální zpětná vazba a její okamžité poskytnutí v případě potřeby je účinnější, není nutné čekat na formální hodnocení. V organizaci se poskytování neformální zpětné vazby děje především:

- v rámci běžného provozu služeb;
- v rámci porad na všech úrovních organizace;
- v rámci případové práce v jednotlivých službách;
- v rámci supervizí jednotlivých týmů a vedení organizace.

Formální hodnocení je souhrnem událostí, výstupů, procesů, které se děly v průběhu celého hodnoceného období.

Hodnocení v organizaci probíhá následujícím způsobem:

Hodnocená osoba	Hodnotitel	Termín	Předáváno komu	Formulář
Pracovník přímé péče	Vedoucí služby	vždy k 31. 3., 30. 6., 30. 9. a 31. 12. daného roku	danému pracovníkovi, manažerovi sekce	Příloha č. 1 směrnice
Pracovník přímé péče, Vedoucí služeb	Metodik sociálních služeb	vždy nejpozději týden před rozhovorem k sestavení plánu osobního rozvoje	danému pracovníkovi (vedoucímu) a jeho přímému nadřízenému	Příloha č. 2 směrnice
Vedoucí služeb	Manažer sekce společně s metodikem sociálních služeb	vždy k 30. 6. a 31. 12. daného roku	danému vedoucímu služby	Příloha č. 3 směrnice
Vedoucí služeb	Podřízení pracovníci	vždy k 30. 6. a 31. 12. daného roku	danému vedoucímu a manažerovi sekce	Příloha č. 4 směrnice
Metodik sociálních služeb, manažer sekce, vedení organizace	Týmy jednotlivých služeb	vždy k 30. 6. a 31. 12.	personálnímu řediteli v tištěné podobě v obálce či elektronicky	Příloha č. 5 směrnice
Všichni pracovníci organizace - sebehodnocení	Každý pracovník sám za sebe	vždy po roce od počátku pracovního poměru a každý následující rok ke stejnému datu	nadřízenému pracovníkovi	Příloha č. 6 směrnice

5. JAK NE/POSTUPOVAT V ROLI HODNOTITELE

Základním předpokladem pro vytváření hodnocení je důsledná příprava, promyšlení a mapování pracovního výkonu hodnoceného pracovníka. Tomuto účelu slouží průběžné poznámky, které by si hodnotitel měl vést, aby předešel:

- nedostatečné přípravě na hodnocení;
- tomu, aby jedna oblast nebo jedna situace zastínila v očích hodnotitele celý zbytek výkonu hodnoceného;
- zrcadlovému efektu, při kterém mají lidé sklony hodnotit lépe toho, komu se sami podobají;
- užívání výhradně kritické formy hodnocení;
- ovlivňování osobními sympatiemi;
- předsudkům;
- subjektivitě v hodnocení.

Po vyplnění hodnotícího formuláře jej hodnotitel předá hodnocenému a domluví si s ním termín, čas a místo hodnotícího pohovoru. Zohledňuje se při tom především včasnost pohovoru, zejména při hodnocení směrem dolů.

6. HODNOTÍCÍ POHOVOR

Zásadní v celém systému hodnocení je hodnotící pohovor, který následuje po hodnocení.

Celý pohovor je rozdělen do několika fází. Na úvod je dobré navodit příjemnou a přátelskou pracovní atmosféru prostřednictvím zdvořilostních frází, zbavit hodnoceného obav z hodnocení a sdělit mu jak dlouho bude pohovor trvat a co je jeho cílem. V druhé fázi je společně s pracovníkem probrána jeho činnost za hodnocené období na základě vyplněného formuláře od hodnotitele. Rozhovor by se neměl orientovat na prostý výčet stupňů škály u jednotlivých kritérií, ale naopak na hodnotitelův komentář a zejména pak doporučení. Pracovník řekne s čím je spokojený a kde si své hodnocení představoval jinak. Následně je třeba se s pracovníkem dohodnout, co je třeba učinit, aby se hodnocení zlepšilo. V poslední fázi je vhodné celý pohovor stručně zrekapitulovat a poděkovat za spolupráci, podpořit a povzbudit pracovníka k práci v dalším hodnotícím období.

Důležitá je příprava na hodnotící pohovor, která nemůže být podceňována, a to příprava na straně hodnoceného i hodnotitele. U hodnotitelů je vhodné, aby si připravili strukturu pro vedení hodnotícího pohovoru. Tímto je zaručena shoda ve vedení pohovoru u všech hodnocených pracovníků.

Vymezit si na hodnotící rozhovor dostatečné množství času. Nezaujímat postoj „tak ať už to máme za sebou“.

Ten, kdo vede hodnotící rozhovor, je hodnotitel. Je však nezbytně nutné klást důraz na to, že se jedná o dialog dvou stran, nikoli monolog hodnotitele.

Při pohovoru se nejprve ptáme na názory hodnoceného, pak předkládá názory hodnotitel. Pokud budeme postupovat opačně, hodnocený se většinou stáhne a bude zevrubně hájit své názory nebo naopak přijme ze strachu názory hodnotitele. Po předložení názorů se nejprve věnujeme názorovým shodám a následně rozdlům.

Příčiny neúspěchu je potřeba analyzovat objektivně. Důvody neúspěchů mohou být trojí příčiny: na straně hodnotitele, objektivní vnější příčiny vztahující se k organizaci a na

straně hodnoceného (ty vyplývají z jeho postojů, znalostí, schopností a dovedností a z osobnosti).

Záznam o provedeném pohovoru a výstupech z něj plynoucích je proveden na posledním listě hodnocení pracovníků.

Obdobně bude probíhat také pohovor, který bude následovat po sebehodnocení pracovníků. Podkladem pro tento rozhovor je sebehodnocení pracovníka, hodnocení od metodika sociálních služeb a plán osobního rozvoje za uplynulé období. Pracovník nejprve s nadřízeným zhodnotí, jak se mu podařilo naplnit plán z minulého období, následně proberou obsah aktuálního sebehodnocení (možností je porovnat s obsahem minulého sebehodnocení) a následně se společně domluví na plánu osobního rozvoje na další období.

Zvláštní formu hodnotících pohovorů tvoří poskytnutí zpětné vazby na hodnocení obdržené nadřízenými od podřízených. Nejedná se o hodnotící pohovor, ale spíše o skupinovou diskuzi a poskytnutí vyjádření k obdržnému hodnocení. V praxi probíhá tento proces následovně – týmy předají hodnocení organizace personálnímu řediteli, v rámci porady vedení se ústně proberou hodnocení od jednotlivých týmů, vedení organizace vyhotoví kompletní výstup ze všech hodnocení v rámci zápisu z porady, v průběhu následujícího měsíce vedení organizace iniciuje setkání s pracovníky v jednotlivých službách, aby vznikl prostor pro skupinovou diskuzi. Setkání se zúčastní zástupci vedení organizace, kterých se hodnocení směrem k organizaci týkalo. Tento prvek je velice významný, jelikož se tak posílí vědomí pracovníků, že jejich názor a zpětná vazba vedení organizace zajímá a hodnocení směrem k organizaci není jen formální záležitost.

7. POUŽITÉ ZDROJE

Směrnice byla vytvořena za použití uvedených zdrojů.

Hroník, František. 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing.

Kociánová, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing.

Kleibl, Jiří, Zuzana Dvořáková, Bořivoj Šubrt. 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.

Pilařová, Irena. 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing.

PRAVIDELNÉ HODNOCENÍ PRACOVNÍKA – Přímá péče

Jméno hodnoceného:	
Hodnocené období:	
Jméno hodnotitele:	
Organizační jednotka:	

Zjednodušená stupnice hodnocení:

0	1	2	3	4
Nevyhovující	Neuspokojivý	Dobrý	Uspokojivý	Vynikající

Stupnice jednotlivých kritérií:

U každého kritéria zakroužkujte takový stupeň, který odpovídá výkonu hodnoceného pracovníka. Mějte na paměti, že hodnocení je zpětnou vazbou pracovníkovi za celé hodnocené období. V komentáři u jednotlivých kritérií konkretizujte volbu daného stupně. Pracovníkovi také doporučte, jak dosáhnout lepších výsledků, nejlépe při následném rozhovoru nad hodnocením.

I. Znalost a dodržování interních předpisů zařízení (manuál, provozní řád, metodiky)

0	1	2	3	4
Předpisy nedodržuje, nezajímají ho. Nedokáže posoudit vhodnost jednání a chování dalších osob na pracovišti z důvodu neznalosti předpisů. Pracovní postupy si modifikuje dle svého uvážení.	Předpisy zná, ví, kde je najít, ale na jejich dodržování neklade důraz u sebe i ostatních. Předpisy opomíjí, což vede ke vzniku konfliktních situací. Děje se tak opakovaně i po napomenutí.	Obvykle předpisy a pracovní postupy dodržuje, ale někdy opomene z nedbalosti, nepozornosti. Náprava je sjednána domluvou či připomenutím.	Předpisy a postupy práce dodržuje tak, jak je stanoveno. Nevykazuje žádné odchylky.	Předpisy a pracovní postupy dodržuje příkladně. O předpisech uvažuje, hledá souvislosti, podněcuje ostatní k dodržování předpisů. Podněcuje diskuze směrem k nadřízeným k pracovním postupům se snahou je modifikovat.
Komentář a doporučení:				

II. Organizační schopnosti, dodržování termínů, přístup k úkolům

0	1	2	3	4
Zadané úkoly zpravidla neplní v termínu, a to ani po opakované urgenci. Vyhýbá se jakýmkoli úkolům. Vymlouvá se na zapomnětlivost.	Zpravidla dodržuje termíny. Občas je však potřebná kontrola.	Práci si organizuje tak, aby byly dodrženy všechny stanovené termíny. Umí si stanovit priority a pořadí jednotlivých kroků a úkolů.	Řízení času je efektivní. Přebírá úkoly i za jiné pracovníky z důvodu plnění časového plánu. Úkoly plní nad očekávanou	Sám je schopen Určit realistický a akceptovatelný termín, který se snaží zkrátit. Zhostí se i úkolů nad rámec své pracovní náplně a

			kvalitu.	kompetencí.
Komentář a doporučení:				

III. Vedení dokumentace programu

0	1	2	3	4
Dokumentaci zakládá s velkým zpožděním. Dokumentace a informace v ní nejsou kompletní, průběžně aktualizované. Na vedení dokumentace se nepodílí téměř vůbec.	Dokumentace vykazuje známky neúplnosti. V denní dokumentaci se objevují chyby a informace vykazující nedbalost.	Dokumentaci vede standardním způsobem, obsahuje veškeré povinné náležitosti. Občasná pochybení jsou po upozornění odstraněna.	Dokumentaci aktualizuje průběžně, obsahuje kompletní informace o činnostech. Informace jsou věcné a podávají kompletní přehled o daném uživateli.	Pracovník upozorňuje na nedostatky v dokumentaci své kolegy, přebírá za ně jim svěřenou agendu, jelikož své dokumenty má v naprostém pořádku nad požadovanou kvalitou.
Komentář a doporučení:				

IV. Docházka a využívání pracovní doby (dodržování pracovních norem)

0	1	2	3	4
Časté pozdní příchody, snaha o předčasné odchody. Uvnitř pracovní doby nevykonný. Dochází k hrubému porušování pracovních norem, rozvrací morálku na pracovišti.	Občasný pozdní příchod. Uvnitř pracovní doby je kolísavý, často odbíhá k nepracovním záležitostem a narušuje tak práci ostatních, což jde řešit domluvou.	K dodržování pracovní doby nejsou výhrady. Drobná přestoupení nemají povahu výrazného selhání. Jedná se o výjimečné případy.	Ochoten pracovat přes čas v omezeném množství. Pracovní dobu využívá efektivně.	Neohlíží se na dobu, pracuje tak, jak to vyžadují úkoly a situace. Pracovní dobu tráví výhradně dle náplně práce.
Komentář a doporučení:				

V. Komunikace s uživateli

0	1	2	3	4
Komunikace je nevstřícná, manipulující, arogantní, povrchní. Uživateli nedává prostor pro vyjádření názoru.	Komunikace je kolísavá, pro uživatele nečitelná a probíhá jen v rámci prostých sděleních bez navázání dialogu.	Komunikace je na standardní úrovni, nedvojznačná, nevytváří však atmosféru pro důvěrnější dialog.	Komunikace je na dobré úrovni. Pracovník je v komunikaci přizpůsobivý, podněcuje uživatele. Vzbuzuje důvěru.	Komunikace je otevřená, partnerská. Uživateli naslouchá a reaguje věcně na jeho podněty. Komunikace má souvislý charakter.
Komentář a doporučení:				

VI. Poskytování přímé péče

0	1	2	3	4
Pracovník se vyhýbá poskytování přímé péče. Účelně hledá aktivity, které nesouvisejí s přímou péčí. Při	Pracovník poskytuje přímou péči v případě potřeby, většinou na popud kolegy. Věnuje se zejména oblíbeným	Pracovník se aktivně podílí na poskytování přímé péče. Uživatelům poskytne to, co poptávají. Jeho aktivita není pro	Pracovník podněcuje uživatele, aktivně monitoruje jejich potřeby a jeho snahou je splnit poptávkou	Pracovník je výrazně orientován na poskytování přímé péče, je to jeho denní chléb. Uživatelům naslouchá, vnímá

poskytování přímé péče nevytváří dobrou atmosféru, uživatele odbývá.	uživatelům. Nepřístupuje ke všem stejně.	uživatele dostatečně podnětná.	uživatele. S uživatelem aktivně plánuje činnosti.	jejich potřeby, jeho aktivita je pro uživatele motivující.
Komentář a doporučení:				

VII. Komunikace v týmu (se spolupracovníky, nadřízeným, praktikanty, stážisty)

0	1	2	3	4
Komunikace je nevstřícná, manipulující, vytvářející konflikty. Ve vztazích sleduje pouze svůj profit. Bere, ale nedává. Bezodůvodně kritizuje.	Komunikace je bez postranních úmyslů, ale mnohdy je společensky nevhodná. Nedokáže vždy přesně rozlišit, kde je únosná mez.	Komunikuje otevřeně, nedvojznačně. Dokáže efektivně a srozumitelně volit způsob komunikace ve vztahu k okolí. Lze se s ním domluvit na běžných organizačně-technických záležitostech. Je čestný a vzbuzuje důvěru.	Komunikuje nekonfliktně, jednoduchým, stručným a konzistentním způsobem s ohledem na konkrétní situaci a další účastníky komunikace. Poskytuje zpětnou vazbu o tom, jak rozumí svému protějšku.	Komunikací otevírá prostor pro vzájemnou domluvu lidí ve svém okolí. Je srozumitelný a otevřený. Jeho způsob komunikace má vždy řešící charakter. Drží se tématu, nejen, že poslouchá, ale také naslouchá lidem ve svém okolí.
Komentář a doporučení:				

VIII. Spolupráce v týmu

0	1	2	3	4
Není ochoten, vyhýbá se spolupráci, zneužívá aktivity druhých, veze se, nic nepřináší.	Je sice ochoten, ale není vždy plně schopen překonat bez konfliktů obtíže plynoucí ze spolupráce. Více se straní.	Jde mu o společný výsledek. Jako člen týmu ochotně a bezproblémově spolupracuje na plnění společných úkolů.	Podporuje spolupráci jako preferovaný pracovní styl. Při týmové práci vnímá úspěchy a neúspěchy týmu jako úspěchy a neúspěchy své.	Je vyžadován pro týmovou spolupráci. Ostatní se do spolupráce s ním hrnou. Stává se neformální autoritou při týmových záležitostech.
Komentář a doporučení:				

IX. Samostatnost, rozhodnost

0	1	2	3	4
Je nesamostatný a vyhýbá se samostatným rozhodnutím. Je alibistický nebo nechává problémy bez řešení. Pomoc druhých osob bývá neefektivní.	Vyhledává a očekává potvrzení další osoby při plnění úkolů a kompetencí. Potřebuje oporu. Neumí přesvědčit a dostatečně rychle se rozhodnout, dá se zaskočit a zmást kritikou.	Je samostatný, řešící, problémy konzultuje. Má však vždy jen omezený počet řešení. Rozhodnutí většinou vedou ke kladnému výsledku. Dokáže reagovat pružně.	Je samostatný. Řeší ve variantách. Informuje se. Přijímá samostatná rozhodnutí. Projevuje odvahu, umí se postavit za své názory. Zná rizika svých rozhodnutí a dokáže je zvážit.	Je zcela samostatný. Vždy si ví rady, dokáže najít informace a zdroje. Bere na sebe odpovědnost. Přijímá samostatná a efektivní rozhodnutí i v mimořádných situacích, většinou s kladným účinkem.
Komentář a doporučení:				

X. Zájem o práci a rozvoj služby, tvořivost

0	1	2	3	4
Nejeví zájem o službu, není inovativní. O službě nepřemýšlí, jako o kompletním souboru činností, ale jen jako dílčích aktivitách. Poslání a cíle služby mu nejsou vlastní.	Sám nepřichází s novými podněty, ale je schopen se přizpůsobit novým podmínkám. Není aktivní v rozvíjení svých znalostí o oboru, ve kterém pracuje.	Při podnětu je schopen uvažovat v souvislostech a dokáže přinést nová řešení. Jsou-li mu dány nové informace, tak si je prostuduje. O službě přemýšlí v širších souvislostech.	Aktivně se podílí na rozvoji služby. Hledá informace o stejných službách – je aktivní ve sdílení dobré praxe. Přináší nové a zajímavé informace z oboru, ve kterém pracuje.	Přichází s novými nápady, snaží se službu přizpůsobit měnícím se podmínkám. Jeho podněty sdílené s vedením jsou inspirativní pro celou organizaci.
Komentář a doporučení:				

Další záznamy k hodnocení:

Hodnotící rozhovor proběhl dne: _____

Výstupy z hodnotícího rozhovoru (přijata opatření):

Hodnocený pracovník svým podpisem souhlasí – nesouhlasí s obsahem hodnocení, s průběhem hodnotícího pohovoru a výstupy z něj plynoucími.

Svým podpisem dále pracovník souhlasí s tím, že hodnocení bude uchováno v jeho osobním spise zaměstnance.

Podpis hodnotitele

Podpis hodnoceného

HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ K PLÁNU OSOBNÍHO ROZVOJE

Jméno hodnoceného:	
Organizační jednotka:	
Jméno hodnotitele:	
Hodnocení za období:	

Hodnocená oblast	Obsah hodnocení
<i>Vedení spisové dokumentace (úplnost, přehlednost, uchování dokumentace):</i>	
<i>Individuální plánování (definování NSS, návaznost cílů na NSS, provázanost všech složek IP):</i>	
<i>Práce s informacemi při vedení spisové dokumentace:</i>	
<i>Jednání s uživateli služeb (aktivita, motivace, navazování rozhovoru):</i>	
<i>Přístup k etickým otázkám ve vztahu k uživatelům, zachování důstojnosti:</i>	

Doporučení:

--

Další záznamy k hodnocení:

Plán osobního rozvoje sestaven dne: _____

Hodnocený pracovník svým podpisem souhlasí – nesouhlasí s obsahem hodnocení.
Svým podpisem dále pracovník souhlasí s tím, že hodnocení bude uchováno v jeho osobním spise zaměstnance.

Podpis hodnotitele

Podpis hodnoceného

PRAVIDELNÉ HODNOCENÍ PRACOVNÍKA – Vedoucí služby

Jméno hodnoceného:	
Hodnocené období:	
Jméno hodnotitele:	
Organizační jednotka:	

Zjednodušená stupnice hodnocení:

0	1	2	3	4
Nevyhovující	Neuspokojivý	Dobrý	Uspokojivý	Vynikající

Stupnice jednotlivých kritérií:

U každého kritéria zakroužkujte takový stupeň, který odpovídá výkonu hodnoceného pracovníka. Mějte na paměti, že hodnocení je zpětnou vazbou pracovníkovi za celé hodnocené období. V komentáři u jednotlivých kritérií konkretizujte volbu daného stupně. Pracovníkovi také doporučte, jak dosáhnout lepších výsledků, nejlépe při následném rozhovoru nad hodnocením.

- I. Znalost a dodržování interních předpisů organizace a zařízení (organizační řád, směrnice, manuály, provozní řády, metodiky)

0	1	2	3	4
Předpisy nedodržuje, nezajímají ho. Nedokáže posoudit vhodnost jednání a chování podřízených z důvodu neznalosti předpisů. Pracovní postupy si modifikuje dle svého uvážení.	Předpisy zná, ví, kde je najít, ale na jejich dodržování neklade důraz u sebe i podřízených. Předpisy opomíjí, což vede ke vzniku konfliktních situací. Děje se tak opakovaně i po napomenutí.	Obvykle předpisy a pracovní postupy dodržuje, ale někdy opomene z nedbalosti, nepozornosti. Náprava je sjednána domluvou či připomenutím.	Předpisy a postupy práce dodržuje tak, jak je stanoveno. Nevykazuje žádné odchylky.	Předpisy a pracovní postupy dodržuje příkladně. O předpisech uvažuje, hledá souvislosti, podněcuje ostatní k dodržování předpisů. Podněcuje diskuze směrem k vedení k pracovním postupům se snahou je modifikovat.
Komentář a doporučení:				

- II. Organizační schopnosti, dodržování termínů, přístup k úkolům

0	1	2	3	4
Zadané úkoly zpravidla neplní v termínu, a to ani po opakované urgenci. Vyhýbá se jakýmkoli úkolům. Vymlouvá se na	Zpravidla dodržuje termíny. Občas je však potřebná urgence a průběžná kontrola.	Práci si organizuje tak, aby byly dodrženy všechny stanovené termíny. Umí si stanovit priority a pořadí jednotlivých kroků	Řízení času je efektivní. Přebírá úkoly i za jiné pracovníky z důvodu plnění časového plánu. Úkoly plní nad	Sám je schopen určit realistický a akceptovatelný termín, který se snaží zkrátit. Zhostí se i úkolů nad rámec své pracovní

zapomnětlivost.		a úkolů.	očekávanou kvalitou.	náplně a kompetencí.
Komentář a doporučení:				

III. Zajištění dokumentace zařízení

0	1	2	3	4
Dokumentace vykazuje hrubé nedostatky. Informace nejsou aktualizované. Požadované dokumenty zasílá s několika denním zpožděním, nekompletní a s nedostatky.	Dokumentace vykazuje známky neúplnosti. V denní dokumentaci se objevují chyby a informace vykazující nedbalost. Požadované dokumenty zasílá neúplně a se zpožděním.	Dokumentaci je vedena standardním způsobem. Občasná pochybení jsou po upozornění odstraněna. Požadované dokumenty zasílá ve smluvený den či den následující s drobnými rychle odstranitelnými nedostatky.	Dokumentace je aktualizována, obsahuje kompletní informace o činnostech. Informace jsou věcné a podávají kompletní přehled. Požadované dokumenty zasílá s předstihem se zanedbatelnými chybami.	Veškerá dokumentace zařízení je vedena precizně dle požadavků. Nejsou shledávány žádné nedostatky. Požadované dokumenty zasílá s dostatečným předstihem, komplexně a bezchybně.
Komentář a doporučení:				

IV. Ochota předávat zkušenosti, zájem o rozvoj podřízených

0	1	2	3	4
Aktivně brání a vytváří překážky rozvoji podřízených. Nepředává jim své zkušenosti a nechce se o ně dělit.	Nepodporuje, ale aktivně nebrání iniciativám podřízených k seberozvoji. V případě akutní potřeby předá svou zkušenost, ale v omezené míře, stroze a bez vysvětlení.	Samostatně vytváří podmínky pro odborný růst podřízených. Využívá silných stránek jednotlivce k zabezpečení činnosti zařízení. Zkušenosti předává v případě dotazu ze strany podřízených.	Podporuje a iniciuje odbornou přípravu pracovníků. Rozvíjí jejich silné stránky. Rozvoj zabezpečuje prostřednictvím úkolů a cílů, které vyhodnocuje, a průběžným předáváním zkušeností všech pracovníkům.	Má odborně připravené podřízené. Navrhuje a participuje na realizaci systému vzdělávání v organizaci podněty směrem k vedení. Iniciuje pracovníky k dalšímu vzdělávání. S každým se otevřeně podělí o své zkušenosti.
Komentář a doporučení:				

V. Schopnost delegovat úkoly na podřízené

0	1	2	3	4
Úkoly plní sám, nevěří podřízeným, má strach delegovat. To má dopad na kvantitu, kvalitu a termíny plnění úkolů.	Po konzultaci s manažerem deleguje úkoly, ale v omezené míře. Deleguje jen dílčí segmenty úkolů.	Dokáže se samostatně rozhodnout, jaké úkoly delegovat. Delegování se děje nárazově, podřízení nikdy neví, jaké úkoly na ně bude vedoucí delegovat.	Vždy se dokáže samostatně rozhodnout, jaké úkoly delegovat. Delegování odpovídá míře znalostí podřízeného.	Má stanoven vlastní systém, ze kterého vyplývá, jaké úkoly, komu delegovat. Podřízení jsou s ním seznámeni a mohou dopředu očekávat typ delegovaných úkolů.
Komentář a doporučení:				

VI. Předávání informací, práce s informacemi

0	1	2	3	4
Není ochoten informace předávat. Informace záměrně zkrsluje, nebo je zdržuje ve svůj prospěch.	Informace jsou předávány nesouvisle, nahodile a bez logické návaznosti. Vedoucí je laxní při získávání i předávání informací.	Informace z oblasti své působnosti ochotně poskytuje, a to jak mezi spolupracovníky, podřízenými i nadřízenými.	Sdílí s ostatními relevantní informace. Rozlišuje informace, které je nezbytně nutné sdělit a které nikoli, podle toho, komu informace předává.	Informace třídí, doplňuje, dle potřeby obohacuje a iniciativně poskytuje. Plánuje čas a množství poskytovaných informací tak, aby jejich využití bylo efektivní.
Komentář a doporučení:				

VII. Komunikace v týmu (se spolupracovníky, nadřízeným, praktikanty, stážisty)

0	1	2	3	4
Komunikace je nevstřícná, manipulující, vytvářející konflikty. Ve vztazích sleduje pouze svůj zisk. Bere, ale nedává. Bezdůvodně kritizuje.	Komunikace je bez postranních úmyslů, ale mnohdy je společensky nevhodná. Nedokáže vždy přesně rozlišit, kde je únosná mez.	Komunikuje otevřeně, nedvojznačně. Dokáže efektivně a srozumitelně volit způsob komunikace ve vztahu k okolí. Lze se s ním domluvit na běžných organizačně-technických záležitostech. Je čestný a vzbuzuje důvěru.	Komunikuje nekonfliktně, jednoduchým, stručným a konzistentním způsobem s ohledem na konkrétní situaci a další účastníky komunikace. Poskytuje zpětnou vazbu o tom, jak rozumí svému protějšku.	Komunikací otevírá prostor pro vzájemnou domluvu lidí ve svém okolí. Je srozumitelný a otevřený. Jeho způsob komunikace má vždy řešící charakter. Drží se tématu, nejen, že poslouchá, ale také naslouchá lidem ve svém okolí.
Komentář a doporučení:				

VIII. Spolupráce v organizaci

0	1	2	3	4
Není ochoten, vyhýbá se spolupráci, zneužívá aktivity druhých, veze se, nic nepřináší.	Je sice ochoten, ale není vždy plně schopen překonat bez konfliktů obtíže plynoucí ze spolupráce. Více se straní.	Jde mu o společný výsledek. Jako pracovník organizace ochotně a bezproblémově spolupracuje na plnění společných úkolů.	Podporuje spolupráci jako preferovaný pracovní styl. Při práci vnímá úspěchy a neúspěchy organizace jako úspěchy a neúspěchy své.	Je vyžadován pro spolupráci v rámci organizace. Ostatní se do spolupráce s ním hrnou. Stává se neformální autoritou.
Komentář a doporučení:				

IX. Samostatnost, rozhodnost

0	1	2	3	4
Je nesamostatný a vyhýbá se samostatným rozhodnutím. Je alibistický nebo	Vyhledává a očekává potvrzení další osoby při plnění úkolů a kompetencí.	Je samostatný, řešící, problémy konzultuje. Má však vždy jen omezený počet	Je samostatný. Řeší ve variantách. Informuje se. Přijímá samostatná rozhodnutí.	Je zcela samostatný. Vždy si ví rady, dokáže najít informace a zdroje. Bere

nechává problémy bez řešení. Pomoc druhých osob bývá neefektivní.	Potřebuje oporu. Neumí přesvědčit a dostatečně rychle se rozhodnout, dá se zaskočit a zmást kritikou.	řešení. Rozhodnutí většinou vedou ke kladnému výsledku. Dokáže reagovat pružně.	Projevuje odvahu, umí se postavit za své názory. Zná rizika svých rozhodnutí a dokáže je zvážit.	na sebe odpovědnost. Přijímá samostatná a efektivní rozhodnutí i v mimořádných situacích, většinou s kladným účinkem.
Komentář a doporučení:				

X. Zájem o rozvoj služby, tvořivost

0	1	2	3	4
Nejeví zájem o službu, není inovativní. O službě nepřemýšlí, jako o kompletním souboru činností, ale jen jako dílčích aktivitách. Poslání a cíle služby mu nejsou vlastní.	Sám nepřichází s novými podněty, ale je schopen se přizpůsobit novým podmínkám. Není aktivní v rozvíjení svých znalostí o oboru, ve kterém pracuje.	Při podnětu je schopen uvažovat v souvislostech a dokáže přinést nová řešení. Jsou-li mu dány nové informace, tak si je prostuduje. O službě přemýšlí v širších souvislostech.	Aktivně se podílí na rozvoji služby. Hledá informace o stejných službách – je aktivní ve sdílení dobré praxe. Přináší nové a zajímavé informace z oboru, ve kterém pracuje.	Přichází s novými nápady, snaží se službu přizpůsobit měnícím se podmínkám. Jeho podněty sdílené s vedením jsou inspirativní pro celou organizaci.
Komentář a doporučení:				

Další záznamy k hodnocení:

Hodnotící rozhovor proběhl dne: _____

Výstupy z hodnotícího rozhovoru (přijatá opatření):

Hodnocený pracovník svým podpisem souhlasí – nesouhlasí s obsahem hodnocení, s průběhem hodnotícího pohovoru a výstupy z něj plynoucími.

Svým podpisem dále pracovník souhlasí s tím, že hodnocení bude uchováno v jeho osobním spise zaměstnance.

Podpis hodnotitele

Podpis hodnoceného

HODNOCENÍ VEDOUCÍHO PRACOVNÍKA TÝMEM

Hodnocené období:	
Hodnocení za službu:	

Kolegyni, kolegové,

materiál, který nyní vyplňujete, slouží k hodnocení vašeho přímého nadřízeného. Hodnocení z vaší strany je cenným materiálem pro samotného nadřízeného i vedení organizace. Nadřízený tak zjistí, jak vnímáte jeho práce, v čem je pro vás přínosem a kde jsou popřípadě třecí plochy mezi vámi a jím. Vedení organizace hodnocením zjistí, jak se daří vašemu nadřízenému řídit službu a pracovníky v ní.

Vyplněné hodnocení následně předejte svému přímému nadřízenému a manažerovi sekce, do které spadá vaše služba.

U jednotlivých hodnocených oblastí uveďte, jak vnímáte vašeho přímého nadřízeného:

Hodnocená oblast	Obsah hodnocení
<i>Komunikace s týmem, předávání informací (úplnost, přehlednost), srozumitelnost sdělení:</i>	
<i>Time management, dodržování domluvených závazků, termínů:</i>	
<i>Projednávání změn – včasnost, přesnost sdělení, srozumitelnost:</i>	
<i>Umožnění pracovníkům participovat se na rozvoji služby, vnímání názorů pracovníků:</i>	
<i>Podpora rozvoje pracovníků (stimuluje, motivuje, vysvětluje, projevuje zájem):</i>	
<i>Organizace práce s ohledem na potřeby služby, pracovníků:</i>	

V následující části uveďte čtyři události ve vztahu k uvedené pracovní pozici, které pozitivně (2) a negativně (2) ovlivnily pracovníky, službu, atmosféru na pracovišti:

POZITIVNÍ VLIV:	NEGATIVNÍ VLIV:

Další sdělení, komentáře, náměty ke zlepšení:

Další záznamy k hodnocení:

Rozhovor s manažerem sekce proběhl dne: _____

Poskytnutí zpětné vazby týmu proběhlo dne: _____

Svým podpisem pracovník souhlasí s tím, že hodnocení bude uchováno v jeho osobním spise zaměstnance.

Podpis hodnoceného

HODNOCENÍ ORGANIZACE

Hodnocené období:	
Hodnocení za službu:	

Kolegyni, kolegové,

materiál, který nyní vyplňujete, slouží k hodnocení práce vedení organizace a organizace jako takové. K hodnocení přistupujte svědomitě a neopomeňte žádné důležité informace, které by tu měly zaznít. Věříme, že zde najdete dostatek prostoru pro vyjádření svých názorů, podnětů a připomínek. Informace, které nám sdělíte, poslouží k zlepšení chodu organizace, zkvalitnění služeb, nastavení lepších mechanismů a pravidel vzájemné spolupráce.

Hodnocení je rozděleno na 3 části: hodnocení manažera sekce, hodnocení metodika sociálních služeb, hodnocení celkové atmosféry a vedení organizace. Části jsou rozděleny na oblasti dle činnosti. U každé oblasti zaznamenejte relevantní sdělení.

Vyplněný formulář předejte, prosím, personálnímu řediteli organizace v tištěné podobě (v obálce) či zašlete elektronicky na jeho email.

Zpětná vazba k podanému hodnocení vám bude poskytnuta jednotlivými hodnocenými po seznámení se s hodnocením – manažerem sekce na nejbližší poradě s týmem, s metodikem sociálních služeb na nejbližší případové práci. Vedení organizace se vyjádří zápisem, který bude prezentovat zástupce organizace, nebo v rámci návštěvy vašeho zařízení.

I. Hodnocení manažera sekce

Hodnocená oblast	Obsah hodnocení
<i>Komunikace s týmem, předávání informací (úplnost, přehlednost), srozumitelnost sdělení, schopnost „slyšet“ tým:</i>	
<i>Komentář vedoucího služby:</i>	
<i>Zohledňování místních potřeb (druh služby, složení týmu, počet členů, provozní doba aj.) při kladení požadavků, zadávání úkolů:</i>	
<i>Komentář vedoucího služby:</i>	
<i>Time management, dodržování domluvených závazků, termínů:</i>	
<i>Komentář vedoucího služby:</i>	
<i>Projednávání změn – včasnost, přesnost sdělení, srozumitelnost:</i>	
<i>Komentář vedoucího služby:</i>	

V následující části uveďte čtyři události ve vztahu k uvedené pracovní pozici, které pozitivně (2) a negativně (2) ovlivnily tým, službu, atmosféru na pracovišti:

POZITIVNÍ VLIV:	NEGATIVNÍ VLIV:

Další sdělení, komentáře, náměty ke zlepšení:

II. Hodnocení metodika sociálních služeb

Hodnocená oblast	Obsah hodnocení
<i>Komunikace s týmem, předávání informací (úplnost, přehlednost), srozumitelnost sdělení, schopnost „slyšet“ tým:</i>	
<i>Komentář vedoucího služby:</i>	
<i>Zohledňování místních potřeb (druh služby, složení týmu, počet členů, provozní doba aj.) při kladení požadavků, zadávání úkolů:</i>	
<i>Komentář vedoucího služby:</i>	
<i>Time management, dodržování domluvených závazků, termínů:</i>	
<i>Komentář vedoucího služby:</i>	
<i>Zohledňování individuálních potřeb pracovníků, rozvoj pracovníků:</i>	
<i>Komentář vedoucího služby:</i>	

V následující části uveďte čtyři události ve vztahu k uvedené pracovní pozici, které pozitivně (2) a negativně (2) ovlivnily tým, službu, atmosféru na pracovišti:

POZITIVNÍ VLIV:	NEGATIVNÍ VLIV:

Další sdělení, komentáře, náměty ke zlepšení:

III. Hodnocení celkové atmosféry a vedení organizace

Uveďte, kterými třemi silnými a třemi slabými stránkami, je z vašeho pohledu organizace charakteristická:

SILNÉ STRÁNKY:	SLABÉ STRÁNKY:

U následujících kritérií zvolte, z kolika procent jsou dle vašeho názoru vedením organizace naplňována (0% = není vůbec naplňováno, 100% - je naplňováno ve všech směrech, za každých okolností). Svou volbu, prosím, zdůvodněte (ZD:).

	KRITÉRIUM	%
1.	Vedení a pracovníci sdílejí stejné hodnoty a „kopou společně za jeden tým“.	
ZD:		
2.	Přístup vedení k pracovníkům je vnímavý, slyší jejich potřeby a reaguje na ně.	
ZD:		
3.	Vedení je otevřené podnětům ze strany pracovníků a uživatelů. Na podněty vždy reaguje.	
ZD:		
4.	Vedení a organizace se chová k pracovníkům zodpovědně.	
ZD:		
5.	Koncepční a zásadní změny v chodu organizace jsou pracovníkům sdělovány včas, popřípadě s předstihem, je-li to možné.	
ZD:		
6.	Materiální zajištění služeb je dostatečné.	
ZD:		

Další sdělení, komentáře, náměty ke zlepšení:

SEBEHODNOCENÍ PRACOVNÍKA

Jméno pracovníka:	
Za období:	
Organizační jednotka:	

Vážení pracovníci,

sebehodnocení v organizaci slouží k vaší sebereflexi a mapování pracovníkových dovedností a znalostí, zároveň je podkladem pro vytvoření plánu osobního rozvoje na následující období. K vyplňování přistupujte s rozmyslem a uvážlivě. Zbrkllost a přístup „jen abych tam něco napsal“ nepřinesou konstruktivní podklady k vytvoření plánu osobního rozvoje.

Ve všech částech sebehodnocení vycházejte z dosavadní praxe (uplynulé období) a zapisujte takové činnosti, které se vztahují k výkonu vaší pracovní pozice v organizaci či k výkonu profese jako takové.

- I. Silné a slabé stránky:** (definujte 5 silných a 5 slabých stránek, zároveň zvažte, které silné stránky považujete za nejdůležitější pro to, co v současné době děláte, a které slabé stránky jsou nejsnáze odstranitelné)

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY

- II. Největší úspěch a neúspěch:** (definujte 1 svůj největší úspěch a 1 svůj neúspěch ve vztahu k profesionálnímu životu za uplynulé období, jak vás to ovlivnilo)

Za největší úspěch považuji:	Úspěch měl vliv na / jak:

Za největší neúspěch považuji:	Neúspěch měl vliv na / jak:

- III. Okolnosti:** (definujte, co nejvíce brzdí váš rozvoj, jaké jsou limity, co mohlo za největší neúspěch)

--

IV. Stanovení cílů: (stanovte si 4 rozvojové cíle na následující období)

	DEFINOVANÝ CÍL ROZVOJE	JAK POZNÁM, ŽE BYL SPLNĚN?
1.		
2.		
3.		
4.		

V. Podmínky: (definujte podmínky, které potřebujete k dosažení rozvojových cílů – od sebe i od organizace)

	CO UDĚLÁM PRO DOSAŽENÍ	CO POTŘEBUJI OD ORGANIZACE
1.		
2.		
3.		
4.		

Další záznamy k sebehodnocení:

Plán osobního rozvoje na základě rozhovoru po sebehodnocení sestaven dne: _____

Účastníci rozhovoru, participantů na sestavení plánu osobního rozvoje:

Jméno:	Pozice ve vztahu k sebehodnocenému:	Podpis:

Svým podpisem pracovník souhlasí s tím, že sebehodnocení bude uchováno v jeho osobním spise zaměstnance.

Podpis hodnoceného