



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Třistašedesátistupňová zpětná vazba pro střední úroveň řízení

Soubor dotazníků a metodických doporučení

Renata Kocianová



Cesta
ke kvalitě
AE
AUTOEVALUACE ŠKOLY

10

evaluační nástroje



Třistašedesátistupňová zpětná vazba pro střední úroveň řízení

Soubor dotazníků a metodických doporučení

Renata Kocianová

Třistašedesátistupňová zpětná vazba pro střední úroveň řízení.

Soubor dotazníků a metodických doporučení.

Renata Kocianová

Odborná recenze: prof. PhDr. Milan Pol, CSc.; doc. PhDr. Bohumíra Lazarová, Ph.D.

Jazyková korektura: Mgr. Radomír Novák

Grafická úprava: ak. arch. Jan Velický

Praha: Národní ústav pro vzdělávání, 2012.

ISBN 978-80-87652-09-1

TŘISTAŠEDESÁTISTUPŇOVÁ ZPĚTNÁ VAZBA PRO STŘEDNÍ ÚROVEŇ ŘÍZENÍ. Soubor dotazníků a metodických doporučení.

Obsah

Úvod.....	5
1 Systematické hodnocení pracovníků v systému personálních činností – teoretická východiska	6
1.1 Hodnotící rozhovor v systematickém hodnocení pracovníků	
2 Třistašedesátistupňová zpětná vazba pro střední úroveň řízení	9
2.1 Pracovníci střední úrovně řízení	
2.2 Kompetence pracovníků střední úrovně řízení	
2.3 Systém třistašedesátistupňové zpětné vazby pro střední úroveň řízení	
2.4 Postup a zásady hodnocení třistašedesátistupňovou zpětnou vazbou pro střední úroveň řízení	
3 Tvorba a ověření třistašedesátistupňové zpětné vazby pro střední úroveň řízení.....	15
4 Literatura	16
5 Přílohy	17
Příloha A – Specifikace kompetencí pracovníků střední úrovně řízení	
Příloha B – Dotazník Sebehodnocení pracovníka	
Příloha C – Dotazník Hodnocení pracovníka nadřízeným	
Příloha D – Záznam hodnotícího rozhovoru	
Příloha E – Zpráva pro hodnoceného pracovníka (ukázka)	
Příloha F – Souhrnná zpráva pro ředitele (ukázka)	

ÚVOD

Hodnocení pracovníků je velmi významnou složkou řízení pracovního výkonu. Armstrong vymezuje řízení pracovního výkonu jako proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonu jedinců a týmů, jako nepřetržitý proces vytváření společného, sdíleného chápání toho, čeho má být dosaženo, a přístup k řízení a rozvoji lidí, který zvyšuje pravděpodobnost, že toho bude dosaženo, a to krátkodobě i dlouhodobě (Armstrong, 2007). Hodnocení pracovníků poskytuje organizaci a nadřízenému informace o výkonech, chování a schopnostech pracovníků, pro pracovníky je důležitou zpětnou vazbou k jejich pracovnímu působení v organizaci.

Třistašedesátistupňová (360°) zpětná vazba je vícezdrojové hodnocení, zpětná vazba od více hodnotitelů. Evaluační nástroj „Třistašedesátistupňová zpětná vazba pro střední úroveň řízení“ je určen k hodnocení vedoucích pedagogických pracovníků (např. zástupci ředitele školy, vedoucí předmětových komisí, vedoucí výchovy, koordinátoři atd.) všech typů větších škol. Hodnocení poskytuje informace o kompetencích vedoucích pracovníků z hodnocení různými hodnotiteli – bezprostředním nadřízeným, spolupracovníky, podřízenými, externími spolupracovníky atd., zahrnuje rovněž sebehodnocení pracovníka a rozhovor nadřízeného s hodnoceným pracovníkem. K hodnocení 360° zpětnou vazbou pro střední úroveň řízení je využito elektronické hodnocení.

1 SYSTEMATICKÉ HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ V SYSTÉMU PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ – TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Hodnocení pracovníků je významnou personální činností. Systém integrovaných personálních činností mimo hodnocení pracovníků spoluvytváří analýza pracovních míst, personální plánování, získávání a výběr pracovníků, jejich přijímání, adaptace, rozmisťování, odměňování, vzdělávání a osobní rozvoj¹, řízení kariéry pracovníků, zajišťování pracovních podmínek a péče o pracovníky, kolektivní vyjednávání a uvolňování pracovníků. Rozsah a kvalita realizovaných personálních činností v konkrétní organizaci vypovídá o úrovni její personální práce.

Hodnocení pracovníků je realizováno průběžně, příležitostně a v rámci systematického hodnocení. Průběžné hodnocení (neformální) je zaměřeno na bezprostřední pracovní výkon, je bezprostřední zpětnou vazbou od nadřízeného. Příležitostné hodnocení (formální) je vyvoláno okamžitou potřebou, např. hodnocení po skončení adaptace pracovníka nebo pracovní posudek. Systematické hodnocení (formální) se provádí pravidelně, probíhá vždy za určité stanovené období (nejčastěji ročně či půlročně), je standardizované, pracovníci jsou hodnoceni podle předem stanovených kritérií.

Systematické hodnocení pracovníka lze charakterizovat jako zjišťování a posuzování pracovního výkonu (hodnocení úspěšnosti pracovní činnosti – výsledky práce, kvalita práce atd.) a pracovního chování pracovníka (posuzování vlastností, aspirací, jednání, vystupování a potenciálu vzhledem k činnosti, kterou vykonává, a vzhledem k druhým, s nimiž vstupuje do kontaktu – přístup k práci, pracovní disciplína, spolupráce s lidmi atd.). Systematické hodnocení sleduje poznání silných a slabých stránek činnosti pracovníka s cílem jeho pracovní činnost zlepšit (Kocianová, 2010).

Systematické hodnocení pracovníků by mělo vycházet z personální politiky organizace. Má-li plnit svůj účel, mělo by být propojeno s vytvářením pracovních míst, se vzděláváním a rozvojem pracovníků, s rozmisťováním pracovníků a příp. s odměňováním a dalšími personálními činnostmi.

Kritéria hodnocení pracovníků musejí odpovídat nárokům pracovní pozice hodnoceného pracovníka (hodnocení musí vycházet z popisu pracovního místa), příp. jsou kritérii hodnocení pracovníka stanovené cíle pracovního výkonu a rozvoje pracovníka. Např. Kasper a Mayrhofer (2005) uvádějí jako základní kategorie hodnotících kritérií vlastnosti pracovníka, kritéria vztahující se k výsledkům výkonu pracovníka a kritéria vztahující se k jeho pracovnímu chování. Koubek (2007) uvádí následující skupiny kritérií – výsledky práce, pracovní chování, sociální chování, znalosti, dovednosti a vlastnosti pracovníka.

Cílem systematického hodnocení pracovníků je zvyšování výkonnosti pracovníků na základě posouzení jejich silných a slabých stránek (informovanost organizace o pracovním výkonu a pracovním chování pracovníků), plánování vzdělávání pracovníků a jejich osobního rozvoje, zjištění osobních představ a potřeb pracovníků, určení perspektivních pracovníků, zlepšování komunikace mezi nadřízenými a podřízenými a příp. diferenciací odměňování. Cílem hodnocení pracovníků z hlediska nadřízených je:

- zjistit, jak pracovníci zvládají nároky svých pracovních míst, a možnosti jejich dalšího využití;
- zlepšit pracovní výkon pracovníků, zvýšit efektivnost práce a její kvalitu;
- zlepšit motivaci pracovníků a ovlivnit jejich stabilizaci;
- zlepšit kvalitu řízení a vedení pracovníků;
- zlepšit atmosféru a vztahy s podřízenými;
- využít výsledky hodnocení k identifikaci potřeb vzdělávání a osobního rozvoje pracovníků, příp. k diferenciaci odměňování.

Cílem hodnocení z hlediska pracovníka je:

- získat informace o hodnocení svého pracovního působení (zpětnou vazbu) a o očekáváních nadřízeného (organizace);
- získat informace o své perspektivě v organizaci (o pracovních možnostech, o možnostech postupu);
- získat informace o možnostech svého vzdělávání a osobního rozvoje;
- možnost sdělit své představy o svém působení na daném pracovním místě a v organizaci a sdělit představy o svém osobním rozvoji (Kocianová, 2010).

1. Pojetí osobního rozvoje se liší v teorii i v praxi. V systému personálních činností je možné osobní rozvoj chápat jako zaměřený na práci (pracovní místo) nebo na rozvoj kariéry. Vzděláváním se v této koncepci míní přírůstek znalostí či dovedností; vzdělávací kurzy jsou v tomto pojetí součástí rozvojových plánů pracovníků (Armstrong, 2007).

Systematické hodnocení je v organizacích standardně realizováno v rámci implementovaného systému hodnocení, který je souborem (kombinací) více různých metod (např. volný popis, hodnocení podle stanovených cílů či norem, hodnocení kritérií práce pomocí číselné, slovní či grafické posuzovací stupnice, hodnocení na základě kritických případů – výrazně dobrých nebo špatných výsledků práce za určité období, hodnocení založené na vytváření pořadí hodnocených pracovníků, dotazníky s otázkami vztahujícími se k chování pracovníků, hodnotící rozhovor atd.). Hodnotící rozhovor je velmi významnou součástí systému hodnocení. Volba metod, které budou využity v případě konkrétního systému hodnocení, musí vycházet z jeho cílů, musí odpovídat účelu daného hodnocení. Pro různé skupiny pracovníků jsou využívány různé systémy hodnocení.

1.1 Hodnotící rozhovor v systematickém hodnocení pracovníků

Hodnotící rozhovor je příležitostí k výměně názorů mezi nadřízeným a pracovníkem. Hodnotící rozhovor slouží ke sladění nároků kladených na výkon konkrétní pracovní činnosti a skutečných schopností (znalostí, dovedností, zkušeností atd.) pracovníka. Cílem hodnotícího rozhovoru je zpravidla bilance uplynulého období a diskuze vztahující se k následujícímu období.

Zásadní význam má příprava nadřízeného i hodnoceného pracovníka na hodnotící rozhovor. Hodnotitel by si měl ujasnit nároky na pracovní místo hodnoceného pracovníka, připravit si podklady k jeho činnosti za hodnocené období a uvažovat o působení pracovníka v příštím období. Hodnocený pracovník si ujasní argumenty ke své činnosti za uplynulé období a své představy pro příští období.

Vedení hodnotícího rozhovoru vyžaduje dodržování následujících zásad:

- hodnotitel odpovídá za průběh rozhovoru (na rozhovor se musí připravit, zajistit si podklady);
- hodnotící rozhovor je oboustrannou diskuzí, nikoliv monologem hodnotitele;
- hodnotící rozhovor se musí týkat práce, osobnosti jen v souvislosti s pracovní činností (hodnotící rozhovor není terapií!);
- hodnotitel musí vycházet při hodnocení pracovníka z nároků jeho pracovního místa;
- hodnocení pracovníka musí vycházet z dostatečných a relevantních informací a musí být spravedlivé;
- diskutovat je třeba o faktech, být konkrétní (skutečnosti týkající se práce), nikoliv o neurčitých dojmech; hodnotitel by měl zdůraznit cíl hodnocení, kterým je zlepšení práce, nikoliv její kritika;
- hodnotící rozhovor by neměl být nepřátelským aktem, neměl by být „řízením“, při němž se hodnocený brání proti kritice, ale ani nezávazným popovídáním;
- rozhovor by měl hodnotitel vést ve vhodném, nerušeném prostředí (bez telefonů, bez návštěv), měl by být schopen odstranit pocit napětí hodnoceného, měl by vytvořit klidnou a přátelskou atmosféru, nastolit důvěru;
- pracovník by měl mít pocit, že je snaha mu pomoci, těžiště rozhovoru by mělo být v radě, jak dosáhnout zlepšení;
- hodnotitel by měl klást otevřené otázky a naslouchat, ověřovat nejasné informace či informace, o nichž pochybuje, a ověřovat stanovisko pracovníka;
- hodnotitel by měl formulovat pozitivně (zejména v úvodu rozhovoru), využívat „sendvičovou metodu“ rozhovoru (formulace: pozitivní – negativní – pozitivní...);
- v průběhu hodnotícího rozhovoru by neměla být opomenuta chvála za dobré pracovní výsledky (zdůraznit pozitivní aspekty výkonu pracovníka);
- hodnotitel by měl mít na paměti, že člověk snáší zpravidla lépe kritiku své práce než své osoby (a volit relevantní formulace);
- hodnotitel by si měl z průběhu rozhovoru udělat poznámky;
- hodnotícímu rozhovoru je třeba věnovat dostatek času.

Časté chyby hodnotitelů jsou:

- přílišná shovívavost či přísnost (chyby v měřítku, např. hodnotitel hraje roli dobromyslného příznivce);
- tendence hodnotit všechny průměrně (ve středu stupnice hodnot – nevyužívat krajní hodnoty);
- unáhlené soudy (předčasné závěry);
- ovlivnění sympatiemi, antipatiemi, předsudky;
- přeceňování dobře známých kolegů;
- ovlivnění výrazným pozitivním či negativním rysem hodnoceného, vše ostatní hodnotí hodnotitel obdobně („haló efekt“);
- hodnocení je neúměrně ovlivněno činností pracovníka v posledním období (efekt „nedávnosti“);

- hodnocení výkonu v současnosti na základě výkonu v minulosti („kumulativní“ chyba);
- tendence hodnotit podle vlastních měřítek, vlastní názor hodnotitel považuje předem za správný („aroganční“ chyba);
- posuzování ostatních podle sebe („egocentrická“ chyba);
- úmyslné chyby při hodnocení (protežování, podhodnocování).

V průběhu hodnotícího rozhovoru může nadřízený využít připravené otázky, např.:

- Jak jste spokojen se svou prací za hodnocené období? Jak celkově hodnotíte toto období?
- Co si myslíte, že se vám zvláště podařilo? Co považujete za svůj největší úspěch či úspěchy? Co vám pomohlo k tomu, že jste toho dosáhl?
- Co se vám podařilo méně? Proč?
- Co byste dělal jinak?
- Co jste se v uplynulém období naučil?
- V čem byste se rád zlepšil?
- Jaká je vaše představa budoucího osobního rozvoje?
- Čeho byste chtěl dosáhnout?
- Odpovídají vaše schopnosti nárokům vašeho pracovního místa? / Jsou vaše schopnosti na vašem pracovním místě využity?
- Jak hodnotíte naši vzájemnou spolupráci?
- Co můžeme společně zlepšit? V čem vám mohu pomoci? Jak?
- Co je pro vás v práci největší pobídkou? Co vás motivuje?
- Jak hodnotíte pracovní podmínky (např. vybavení pracoviště atd.)?

Hodnocený by měl při přípravě k hodnotícímu rozhovoru uvažovat:

- co se mu podařilo a nepodařilo;
- jaké byly jeho největší úspěchy v hodnoceném období (co mu pomohlo k dosažení úspěchu);
- co se mu dařilo v hodnoceném období méně a proč, zvážit limity ve výkonu na své straně a možnosti jeho zlepšení, co by v příštím období dělal jinak;
- zda existují překážky limitující jeho výkon na straně nadřízeného či na straně organizace a jaké změny by mu pomohly ve zlepšení výkonu (pracovní prostředí, metody aj.);
- zda mu může s problémy někdo pomoci (nadřízený, spolupracovníci);
- co se naučil v uplynulém období;
- zda odpovídají jeho schopnosti budoucím nárokům pracovního místa, či zda budou vyžadovat zlepšení (v čem a jak);
- v jakých oblastech by se chtěl zlepšit, jaké jsou jeho priority (jaké vzdělávací akce by chtěl absolvovat);
- jaká motivace by mu pomohla;
- jak vidí možnosti svého dalšího uplatnění v rámci pracoviště;
- co se mu v organizaci, v týmu, na pracovním místě líbí či nelíbí.

2 TŘISTAŠEDESÁTISTUPŇOVÁ ZPĚTNÁ VAZBA PRO STŘEDNÍ ÚROVEŇ ŘÍZENÍ

Systém 360° zpětné vazby pro střední úroveň řízení sleduje v autoevaluačním procesu školy následující cíle:

- poskytnout hodnocenému pracovníkovi komplexní zpětnou vazbu, tj. informace o hodnocení nadřízeného, spolupracovníků, podřízených atd. – informace z hodnocení druhých lidí rozšiřují člověku znalost sebe sama, napomáhají zvýšení výkonu a orientují nasměrování vlastního rozvoje;
- poskytnout řediteli školy informace o pracovním výkonu a pracovním chování pracovníků, o jejich silných a slabých stránkách, o splnění stanovených cílů;
- zaměřit se na chování hodnocených pracovníků v porovnání s vytvořeným modelem kompetencí pracovníků střední úrovně řízení² (viz kap. 2.2.) – porovnání umožňuje uvědomit si rozdíl mezi žádanou a aktuální úrovní kompetencí pracovníka;
- poskytnout řediteli školy informace k rozvoji hodnocených pracovníků v oblasti řízení a vedení lidí;
- poskytnout řediteli školy informace k plánování vzdělávání a osobního rozvoje pracovníků, příp. odměňování;
- využít výsledky hodnocení jako podklad pro rozhovor nadřízeného s hodnoceným pracovníkem o zlepšování pracovního výkonu;
- zjistit potřeby a osobní představy pracovníků (jejich motivaci);
- napomoci zlepšení komunikace mezi nadřízeným a podřízenými;
- využít systém k získání informací o vedení a řízení školy, kvalitě personální práce a kvalitě dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků.

2.1 Pracovníci střední úrovně řízení

Mezi pracovníky střední úrovně řízení ve školách (potencionální hodnocené) pro účely 360° zpětné vazby v širším záběru patří :

- zástupci ředitele
 - zástupce pro I. stupeň
 - zástupce pro II. stupeň
 - zástupce pro ekonomiku a provoz
 - zástupce pro teoretické a praktické předměty (i podle oborů)
 - zástupce pro detašovaná pracoviště
- vedoucí skupin učitelů
 - vedoucí metodických sdružení (1. – 2. ročník, 3. – 5. ročník)
 - vedoucí předmětových komisí, vedoucí učitelé, vedoucí předmětů, vedoucí učitelé podle předmětů, skupinový učitel v dílně
- výchovní poradci (pro 1. a 2. stupeň)
- koordinátoři (např. ICT, ŠVP, environmentální výchova)
- metodici prevence
- vedoucí školní družiny
- vedoucí školní jídelny
- vedoucí domova mládeže
- vedoucí mateřské školy
- vedoucí správního úseku.

2.2 Kompetence pracovníků střední úrovně řízení

Kritérii hodnocení pracovníků v systému 360° zpětné vazby pro střední úroveň řízení ve školách jsou následující kompetence – kompetenční model pracovníků střední úrovně řízení (specifikaci kompetencí obsahuje Příloha A):

1. Pracovní iniciativa
2. Pracovní komunikace uvnitř i vně školy
3. Spolupráce se spolupracovníky
4. Řešení problémů
5. Odolnost vůči zátěži při práci
6. Organizace práce, rozhodování
7. Spolehlivost, odpovědnost
8. Vedení lidí, personální práce
9. Odbornost.

2. Kompetence představují v tomto významu soubor schopností jedince a jeho chování ke kvalitnímu plnění pracovních úkolů.

Dalšími kritérii hodnocení pracovníků v systému 360° zpětné vazby pro střední úroveň řízení ve školách jsou cíle, které byly na hodnocené období pracovníkovi stanoveny (Příloha D).

2.3 Systém třistašedesátistupňové zpětné vazby pro střední úroveň řízení

V systému 360° zpětné vazby pro střední úroveň řízení ve školách je možné využít hodnocení spolupracovníky, hodnocení podřízenými, sebehodnocení pracovníka a hodnocení nadřízeným. Hodnotitelé (spolupracovníci a podřízení) a jejich počet jsou variabilní podle specifik konkrétní pracovní pozice hodnoceného pracovníka, určuje je nadřízený hodnoceného, zpravidla ředitel školy. Vzhledem k malému počtu pracovníků některých škol je pravděpodobná účast všech spolupracovníků a podřízených jako hodnotitelů.

Systém 360° zpětné vazby pro střední management škol zahrnuje následující metody:

- anonymní elektronické hodnocení (tzv. vzkazy hodnotitelů) – hodnocení spolupracovníky, hodnocení podřízenými
- tištěné dotazníky:
 - sebehodnocení pracovníka (podklad k hodnotícímu rozhovoru)
 - hodnocení pracovníka nadřízeným (podklad k hodnotícímu rozhovoru)
- hodnotící rozhovor – schůzka nadřízeného s hodnoceným pracovníkem.

Systém 360° zpětné vazby pro střední management škol zahrnuje následující dokumenty:

- Dotazník Sebehodnocení pracovníka (Příloha B)
- Dotazník Hodnocení pracovníka nadřízeným (Příloha C)
- Formulář Záznam hodnotícího rozhovoru, který obsahuje rovněž vyhodnocení splnění stanovených cílů pracovníka za uplynulé hodnocené období a určení cílů pracovníka pro následující hodnocené období (Příloha D)
- Zpráva pro hodnoceného pracovníka z elektronického hodnocení – hodnocení spolupracovníky, hodnocení podřízenými (Příloha E)
- Souhrnná zpráva pro ředitele z elektronického hodnocení pracovníků (Příloha F).

Všechna elektronická hodnocení pracovníků jsou anonymní (anonymita je zajištěna přístupem k elektronickému hodnocení prostřednictvím hesla hodnotitele; ve zprávě pro hodnoceného pracovníka a v souhrnné zprávě pro ředitele z elektronického hodnocení jsou uvedena pouze jména hodnocených, hodnotitelé jsou uvedeni pouze číslem – přiřazení čísla ke konkrétnímu hodnotiteli není nikomu k dispozici). Hodnotitelé vyjadřují své slovní hodnocení pracovníka k jednotlivým kompetencím (viz kap. 2.2.) a současně vyjadřují celkové hodnocení u dané kompetence na škále. V elektronickém hodnocení je možné zadat hodnocení pouze některých vybraných kompetencí vzhledem k charakteru pracovní činnosti hodnoceného pracovníka (všechny kompetence nemusejí být vzhledem k dané pracovní pozici relevantní) nebo mohou být vybrány pouze některé kompetence vzhledem ke konkrétnímu hodnotiteli (např. někteří hodnotitelé nemusejí mít dostatečné informace k hodnocení určitých kompetencí). Kompetence, které budou hodnoceny, určuje nadřízený hodnoceného pracovníka.

U každé kompetence je v elektronickém systému „v okně“ uvedena její specifikace (Příloha A), která poskytuje hodnotiteli orientaci v tom, co danou kompetenci charakterizuje, jaké dílčí schopnosti může postihovat.

Ukázka otevřeného okna

360° zpětná vazba pro střední úroveň řízení.
Soubor dotazníků a metodických doporučení.
Přihlášená osoba: **PhDr. Marie Malá**
Hodnocená osoba: **Ing. Jan Nový**
Tuto osobu hodnotíte jako svého **spolupracovníka**

ZPRÁVY HODNOCENÉHO **ZPRÁVY SEBEHODNOCENÍ**

Hodnocená kompetence

Pracovní iniciativa

- aktivita, činorodost
- pracovní nadšení, zaujetí
- ochota přijímat úkoly, ochota se osobně angažovat pro své úkoly
- orientace na výsledky, usilování o dosažení stanovených cílů (vytrvalost při plnění úkolů)
- pracovní tempo
- snaha o efektivitu a kvalitu ve své práci
- plnění úkolů bez připomínání
- ochota pracovat nad rámec svých povinností
- dosahování úspor při plnění úkolů
- ochota a schopnost realizovat náročnější úkoly
- schopnost učení se, rozvoj vlastních schopností, snaha se dále vzdělávat
- znalost a respektování navazujících činností své práce
- flexibilita – přizpůsobování se novým situacím, zvládnání změn v práci – změn vnitřních a vnějších podmínek školy a vlastní práce
- rychlost reakce na nové úkoly
- ad.

Vzkaz hodnocenému

vzkaz/y hodnocené/mu

*Do vzkazů hodnocenému uvádějte prosím konkrétní vzkazy, aby si z toho mohl/a hodnocený/á něco odnést ke svému rozvoji.

Vaše hodnocení



◀ - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10 - 11 - ▶
domů

Specifikace kompetencí obsahují pouze příklady dílčích schopností, kompetence mohou charakterizovat další neuvedené schopnosti, které jsou pro dané pracovní místo relevantní.

Vždy je nezbytné, aby hodnotitel u každého pracovníka při hodnocení dané kompetence zvažoval jeho konkrétní pracovní činnost.

Kvalitativními výstupy z elektronického hodnocení jsou slovní výpovědi hodnotitelů. Elektronické hodnocení poskytne přehled:

- slovních hodnocení jednotlivých kompetencí všemi hodnotiteli,
- slovních hodnocení jednotlivých kompetencí skupinami hodnotitelů (spolupracovníci, podřízení).

3. Spolupráce se spolupracovníky, slovní hodnocení

Ing. Josef Novák

spolupracovníci

- vzkaz/y hodnocené/mu
- vzkaz/y hodnocené/mu

podřízení

- vzkaz/y hodnocené/mu
- vzkaz/y hodnocené/mu

Kvantitativní výstupy (číselné, grafické) z elektronického hodnocení poskytují informace o dosažené úrovni:

- hodnocení jednotlivých kompetencí všemi hodnotiteli,
- hodnocení jednotlivých kompetencí skupinami hodnotitelů (spolupracovníci, podřízení),
- hodnocení všech kompetencí jednotlivými hodnotiteli,
- celkového hodnocení všech kompetencí všemi hodnotiteli.

Přístup k výstupům elektronického hodnocení má hodnocený pracovník, nadřízený hodnoceného a určení pracovníci (administrátor).

Ke čtení zprávy z elektronického hodnocení je doporučováno:

- prozkoumat hodnocení každé kompetence a zjistit, které jsou hodnoceny nejlépe a nejméně pozitivně;
- zaměřit se na detaily – zjistit, které projevy chování jsou hodnoceny pozitivně a jak se konkrétně projevují v pracovním prostředí, totéž opakovat s projevy, které jsou hodnoceny jako slabší (k tomu je třeba prostudovat slovní komentáře hodnocení);
- hledat souvislosti mezi jednotlivými hodnotami projevů chování, identifikovat projevy, které se podporují a zvyšují tak úspěšnost, a na druhé straně hledat příčiny nízkého hodnocení, co je ovlivňuje, na úkor čeho jsou některé položky hodnoceny jako vynikající.

O výsledcích elektronického hodnocení by měl nadřízený s podřízeným diskutovat, měly by být využity jako podklad k hodnotícímu rozhovoru, zvažovány jako podněty ke zlepšování výkonu pracovníka.

Dotazníky Sebehodnocení a Hodnocení nadřízeným slouží jako písemný podklad k hodnotícímu rozhovoru. Obsahují identické kompetence (kompetence v obou dotaznících jsou shodné) v souladu s kompetenčním modelem pracovníků střední úrovně řízení (viz kap. 2.2.). Dotazník k sebehodnocení pracovníka obsahuje rovněž otevřené otázky týkající se profesního rozvoje a vzdělávání pracovníka v následujícím období (Příloha B). K hodnocení je možné stanovit pouze některé kompetence podle specifik pracovního místa hodnoceného pracovníka (hodnocené kompetence určuje nadřízený).

Specifikace kompetencí (Příloha A) poskytuje orientaci v tom, co mohou jednotlivé kompetence postihovat. Pro hodnoceného pracovníka jsou charakteristiky kompetencí vodítkem k sebehodnocení, pro nadřízeného k hodnocení podřízeného. Specifikace kompetencí obsahují pouze příklady dílčích schopností (kompetence mohou charakterizovat další neuvedené schopnosti).

Při sebehodnocení i hodnocení nadřízeným je vždy nezbytné zvažovat konkrétní pracovní činnost pracovníka. Kompetence v dotaznících Sebehodnocení a Hodnocení nadřízeným jsou hodnoceny na škále (Příloha B a Příloha C). Stupnice má význam jako podklad k hodnotícímu rozhovoru, nadřízenému umožňuje určit si stejné měřítko pro hodnocení všech hodnocených pracovníků.

V průběhu hodnotícího rozhovoru nadřízeného a hodnoceného pracovníka je možný následující postup:

- v úvodu přivítat pracovníka a nastínit mu průběh rozhovoru;
- hodnotitel může nejdříve vyzvat pracovníka k úvaze, co se mu podle jeho mínění v uplynulém období podařilo a nepodařilo;
- nadřízený a pracovník porovnávají svá hodnocení (sebehodnocení a hodnocení pracovníka nadřízeným) za uplynulé období postupně podle jednotlivých kompetencí v hodnotících dotaznících (své hodnocení může vyjádřit nejdříve pracovník a poté nadřízený či opačně) a následuje diskuze (příklady, argumenty na podporu svého hodnocení) – dotazníky slouží jako podklad k rozhovoru, na základě diskuze mohou nadřízený i pracovník svá původní hodnocení v dotaznících upravovat;
- nadřízený a pracovník diskutují o výstupech elektronického hodnocení dalšími hodnotiteli;
- nadřízený a pracovník vyhodnotí splnění cílů pracovníka za uplynulé období;
- nadřízený a pracovník společně posuzují silné a slabé stránky hodnoceného a diskutují, jak silné stránky v budoucnu posílit a slabé překonávat – hodnotitel naznačí oblasti (kompetence) vyžadující zlepšení a měl by žádat od pracovníka návrhy, jak zlepšení v těchto oblastech dosáhnout, příp. hodnotitel nastíní možné cesty zlepšení pracovníka;
- prodiskutovat očekávaný rozvoj pracovníka z jeho strany i ze strany nadřízeného (školy), určit společně vzdělávací akce pro příští období;
- prodiskutovat motivační faktory, které jsou pro pracovníka důležité;
- nadřízený a pracovník společně stanoví cíle pracovníka pro následující období;
- umožnit hodnocenému pracovníkovi projednat s nadřízeným, co považuje za nutné;
- v závěru rozhovoru hodnotitel shrne vše, o čem se diskutovalo a na čem se hodnotitel a hodnocený shodli; hodnotitel by měl ověřit, zda jsou stanoviska k projednávaným otázkám pochopena;
- v závěru rozhovoru hodnotitel vyplní formulář Záznam hodnotícího rozhovoru (příp. může uvést zásadní rozdíly v hodnocení nadřízeného a sebehodnocení pracovníka; pracovník může do formuláře zaznamenat své vyjádření k hodnocení), nadřízený a pracovník formulář podepíší;
- rozhovor by měl hodnotitel zakončit motivačně, tzn. povzbuzením.

2.4 Postup a zásady hodnocení třistašedesátistupňovou zpětnou vazbou pro střední úroveň řízení

Postup hodnocení pracovníků v systému 360° zpětné vazby

Hodnoceným obdobím je obvykle jeden kalendářní rok. Roční hodnocení pracovníků probíhá např. v období od začátku ledna do poloviny února následujícího kalendářního roku.

1. Účastníkům hodnocení musejí být k dispozici informace o systému hodnocení, o pravidlech hodnocení, přístup do elektronického systému, informace o hodnotícím rozhovoru, hodnotící dotazníky a záznam hodnotícího rozhovoru.
2. Nejprve probíhají elektronická hodnocení, poté hodnotící rozhovory; výsledky elektronického hodnocení jsou podkladem k hodnotícímu rozhovoru, před hodnotícím rozhovorem se s nimi seznámí nadřízený hodnoceného i hodnocený pracovník.
3. Hodnocenému pracovníkovi musí nadřízený včas sdělit datum, hodinu a místo konání hodnotícího rozhovoru, aby měl možnost se na rozhovor připravit.
4. Vyplněné hodnotící dotazníky přinesou s sebou nadřízený i hodnocený pracovník k hodnotícímu rozhovoru. Dotazníky slouží jako podklad k rozhovoru. Po skončení hodnotícího rozhovoru pracovník potvrzuje svým podpisem na formuláři Záznam hodnotícího rozhovoru, že byl seznámen se závěry hodnocení a že s ním byly projednány (podpis neznamená souhlas, případný nesouhlas může pracovník vyjádřit v příslušné části formuláře). Hodnotitel i hodnocený pracovník si uchovají kopie hodnotících dotazníků a záznamu z rozhovoru.
5. Originály všech vyplněných formulářů s podpisy odevzdají hodnotitelé řediteli školy.

Zásady hodnocení třistašedesátistupňovou zpětnou vazbou

Při hodnocení 360° zpětnou vazbou by měly být dodržovány následující zásady:

- Kritéria hodnocení musejí vždy odpovídat nárokům na pracovní místo hodnoceného. Kompetence hodnocení se vztahují k pracovní způsobilosti, k charakteristikám souvisejícím s prací. Kritéria chování, která jsou posuzována, se musejí týkat skutečných událostí, které pracovníci zažívají.
- Hodnocení za stávající období zahrnuje i porovnání hodnocení s výsledky hodnocení za předcházející období, avšak hodnocení za stávající období musí být nezávislé na předcházejícím hodnocení, musí se týkat období od posledního hodnocení.
- Je třeba určit pravidla realizace hodnocení – zásady hodnocení, termíny hodnocení, zásady pro vedení a průběh hodnotícího rozhovoru.
- Je třeba seznámit hodnocené pracovníky se systémem hodnocení, s jeho přínosem pro jedince i organizaci, s pravidly hodnocení, s jeho průběhem, s dokumenty a výstupy a zajistit školení pracovníků, kteří budou účastníky hodnocení.
- Dokumenty k hodnocení pracovníků (zprávy z elektronického hodnocení, dotazníky, záznam hodnotícího rozhovoru) jsou považovány za důvěrné informace, sdělování informací v souvislosti s hodnocením pracovníků jiným než určeným osobám je nepřípustné.
- Originály formulářů k hodnocení jsou archivovány u vedení školy.

3 TVORBA A OVĚŘOVÁNÍ TŘISTAŠEDESÁTISTUPŇOVÉ ZPĚTNÉ VAZBY PRO STŘEDNÍ ÚROVEŇ ŘÍZENÍ

Východisky k tvorbě systému 360° zpětné vazby pro střední úroveň řízení byly odborné poznatky a zkušenosti z praxe. Prvními nezbytnými kroky tvorby systému bylo určení pracovních pozic střední úrovně řízení škol a identifikace kompetencí pracovníků na těchto pozicích. Jako metoda identifikace pracovních pozic a kompetencí střední úrovně řízení byl zvolen workshop (s odborným vedením autorky tohoto evaluačního nástroje). Workshopu I. se zúčastnili odborníci z akademické sféry a z praxe (ředitelé škol, zástupci ředitelů škol a další představitelé střední úrovně řízení škol).

Ukázalo se, že na pracovní pozice střední úrovně řízení ve školách není zcela jednotný názor, např. pracovní pozice zástupce ředitele zahrnovali někteří ředitelé do střední úrovně řízení, jiní je chápali jako pracovníky na vrcholové úrovni. Pro účely 360° zpětné vazby byla s ohledem na organizační specifika škol vytvořena skupina zahrnující v nejširším záběru všechny potenciální pracovní pozice na střední úrovni řízení, aby vyhovovala možným odlišnostem jednotlivých škol.

Na základě analýzy činností a efektivního chování pracovníků (takového, které přináší žádoucí pracovní výsledky) na pozicích střední úrovně řízení byly v průběhu workshopu I. identifikovány nároky na pracovníky na těchto pozicích ve vztahu k jejich činnosti – schopnosti nezbytné pro výkon – kompetence. Tyto identifikované kompetence byly sdruženy a byl vytvořen model devíti kompetencí pracovníků střední úrovně řízení. Tento model se stal souborem kritérií hodnocení pro tvorbu systému 360° zpětné vazby. Dalšími kritérii hodnocení se staly cíle pracovníka, které mu byly na hodnocené období stanoveny.

Systém 360° zpětné vazby byl ověřován na pěti základních a středních veřejných i soukromých školách v ČR. K pilotnímu ověření tohoto evaluačního nástroje byl rovněž uskutečněn workshop II. s řediteli a zástupci ředitelů škol. Součástí pilotního ověření na školách a v rámci workshopu II. byl rovněž seminář zaměřený zejména na význam systematického hodnocení pracovníků v kontextu řízení pracovního výkonu, na hodnocení pracovníků v systému dílčích personálních činností organizace a na vedení hodnotícího rozhovoru. Systém 360° zpětné vazby byl účastníky pilotního ověření akceptován jako přínosný nástroj řízení a vedení lidí.

Přínosem 360° zpětné vazby pro školu je její role v řízení pracovního výkonu pracovníků střední úrovně řízení – řediteli školy poskytuje systém hodnocení informace o pracovním výkonu a pracovním chování pracovníků, o jejich schopnostech, pro pracovníky je zpětnou vazbou k jejich pracovnímu působení a poskytuje jim informace vztahující se k jejich pracovní budoucnosti. Možnou výhradou k systému 360° zpětné vazby je časová náročnost jeho implementace a určitá časová náročnost realizace tohoto hodnocení. Možnými riziky pro efektivní využívání 360° zpětné vazby jsou zábrany či neochota hodnotitelů k hodnocení, které mohou být způsobeny nedůvěrou k anonymitě systému, a situace, kdy hodnocení pracovníci i hodnotitelé neakceptují hodnocení jako takové. Tyto potenciální obtíže lze zpravidla eliminovat dostatečnou informovaností účastníků hodnocení – jejich školením k významu hodnocení v řízení pracovního výkonu a k implementovanému systému.

V elektronickém hodnocení byly na základě poznatků z pilotního ověření a následně realizovaného workshopu provedeny určité úpravy ke zvýšení jeho uživatelské přístupnosti.

4 LITERATURA

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.

Kasper, H., & Mayrhofer, W. (2005). *Personální management. Řízení – Organizace*. Praha: Linde.

Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing.

Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.

Kubeš, M., Spillerová, D., & Kurnický, R. (2004). *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada.

5 PŘÍLOHY

Příloha A – Specifikace kompetencí pracovníků střední úrovně řízení

SPECIFIKACE KOMPETENCÍ PRACOVNÍKŮ STŘEDNÍ ÚROVNĚ ŘÍZENÍ

1. Pracovní iniciativa

- aktivita, činorodost
- pracovní nadšení, zaujetí
- ochota přijímat úkoly, ochota osobně se angažovat pro své úkoly
- orientace na výsledky, usilování o dosažení stanovených cílů (vytrvalost při plnění úkolů), dotahování úkolů do konce
- snaha o efektivitu a kvalitu ve své práci
- plnění úkolů bez upomínání
- ochota pracovat nad rámec svých povinností
- ochota a schopnost realizovat náročnější úkoly
- schopnost učení se, rozvoj vlastních schopností, snaha se dále vzdělávat
- zájem o navazující činnosti své práce
- flexibilita – přizpůsobování se novým situacím, zvládání změn v práci – změn vnitřních a vnějších podmínek školy a vlastní práce
- rychlost reakce na nové úkoly
- atd.

2. Pracovní komunikace uvnitř i vně školy

- schopnost sebereflexe (uvědomění si sebe sama, adekvátní představa o sobě)
- optimální komunikace uvnitř školy – nadřízení, spolupracovníci, žáci
- optimální komunikace vně školy – rodiče, veřejnost atd.
- schopnost a ochota využívat své znalosti, poskytovat (předávat) informace a znalosti
- poskytování, zjišťování a přijímání zpětné vazby
- věcná (racionální) argumentace, schopnost přispívat do diskuzí kvalifikovanými náměty
- prezentační dovednosti
- schopnost naslouchat
- schopnost vyjednávat
- optimální úroveň vystupování a jednání (sebe prezentace)
- vypracování písemných zpráv, sdělení
- přesvědčivost (působivost)
- zájem o názory druhých, podpora dialogu
- dodržování etických zásad v komunikaci
- atd.

3. Spolupráce se spolupracovníky

- interpersonální citlivost (zájem o druhé, aktivní naslouchání druhým, pochopení pro druhé a jejich specifika, takt – přiměřené jednání, ohleduplnost)
- ochota ke spolupráci s jednotlivci a v týmu
- ochota pomoci při řešení úkolů jiných pracovních míst (může-li k jejich splnění přispět)
- úroveň vztahů se spolupracovníky (projevy kolegiality, ochota pomáhat spolupracovníkům, vycházet vstříc ostatním)
- udržování pracovních kontaktů (a péče o ně)
- schopnost respektovat stanoviska druhých i protikladné názory
- schopnost přijímat konstruktivní kritiku
- schopnost konstruktivního kritického přístupu k druhým
- schopnost chválit
- schopnost zvládání a řešení konfliktů
- atd.

4. Řešení problémů

- analytické schopnosti
- strategické myšlení (chápání souvislostí, schopnost myslet dopředu, předvídání změn)
- schopnost rozhodovat se dle zdravého úsudku
- řešení problémů uvnitř školy – žáci, učitelé
- řešení problémů vně školy – rodiče, sociální péče, policie, dodavatelé (externí firmy) atd.
- ochota přijímat nová řešení
- schopnost hledání nových způsobů řešení (tvořivé myšlení)
- nalézání použitelných řešení
- atd.

5. Odolnost vůči zátěži při práci

- zvládání vlastních emocí i emocí druhých
- zvládání náročných situací bez negativních dopadů na zdravotní i psychický stav
- schopnost koncentrace i za ztížených podmínek
- kvalitní práce i pod tlakem
- schopnost zachovat si i při složitých úkolech či návalu úkolů přehled a klid
- atd.

6. Organizace práce, rozhodování

- úroveň vlastní organizace práce – respektování zadaných cílů, schopnost pracovat systematicky, předvídání problémů, respektování termínů
- zvládání náročných úkolů a problémů
- schopnost stanovit si priority při plnění úkolů
- schopnost pracovat v daných podmínkách v žádaném tempu
- kontrola své práce
- schopnost pracovat samostatně
- důslednost
- řízení – plánování, organizace, kontrola a hodnocení činností / akcí
- schopnost manažerského plánování a rozhodování o finančních, materiálních a lidských zdrojích; organizace práce, koordinace činnosti pracovníků, kontrola pracovníků
- atd.

7. Spolehlivost, odpovědnost

- loajalita – respektování zájmů, cílů a hodnot školy (jednání v souladu s nimi a s očekávaným chováním)
- respektování povinností
- odpovědný přístup k plnění úkolů
- odpovědný přístup při spolupráci s druhými
- disciplinovanost (ukázněnost, dochvilnost)
- atd.

8. Vedení lidí, personální práce

- uplatňování relevantního stylu vedení pracovníků – individuální přístup k pracovníkům; uplatňování rozvojových stylů vedení – koučování, delegování
- poskytování zpětné vazby
- uznávání a oceňování výkonnosti pracovníků
- schopnost využívat stimulační prostředky
- schopnost motivovat pracovníky k výkonu a k optimálnímu přístupu k práci (řízení pracovního výkonu pracovníků)
- zvládání personálních činností – např. stanovování činností a podmínek pracovníků na pracovních místech, stanovování nároků na pracovníky na pracovních místech, personální plánování, získávání a výběr pracovníků, adaptace nových pracovníků, hodnocení pracovníků, odměňování pracovníků, vzdělávání a rozvoj pracovníků, ovlivňování pracovních podmínek pracovníků, uvolňování pracovníků
- vedení porad
- schopnost sestavení / budování týmu, jeho vedení a rozvoje, vytváření týmové atmosféry
- podpora tvořivého týmového řešení úkolů
- atd.

9. Odbornost

- kvalifikační předpoklady
- odborná úroveň
- úroveň aktuálních odborných znalostí
- práce na PC
- jazykové schopnosti
- BOZP, PO
- atd.

Příloha B – Dotazník Sebehodnocení pracovníka

SEBEHODNOCENÍ PRACOVNÍKA

Jméno pracovníka:

Pracoviště:





Pracovní pozice:

Hodnocené období:





ČÁST A

KOMPETENCE





1. Pracovní iniciativa

-  vynikající pracovní iniciativa
-  dobrá pracovní iniciativa
-  slabší pracovní iniciativa
-  nedostatečná pracovní iniciativa





2. Pracovní komunikace uvnitř i vně školy

-  vynikající pracovní komunikace
-  dobrá pracovní komunikace
-  slabší pracovní komunikace
-  nedostatečná pracovní komunikace





3. Spolupráce se spolupracovníky

-  vynikající spolupráce se spolupracovníky
-  dobrá spolupráce se spolupracovníky
-  slabší spolupráce se spolupracovníky
-  nedostatečná spolupráce se spolupracovníky





4. Řešení problémů

-  vynikající řešení problémů
-  dobré řešení problémů
-  slabší řešení problémů
-  nedostatečné řešení problémů





5. Odolnost vůči zátěži při práci

-  vynikající odolnost vůči zátěži při práci
-  dobrá odolnost vůči zátěži při práci
-  slabší odolnost vůči zátěži při práci
-  nedostatečná odolnost vůči zátěži při práci





6. Organizace práce, rozhodování

-  vynikající organizace práce a rozhodování
-  dobrá organizace práce a rozhodování
-  slabší organizace práce a rozhodování
-  nedostatečná organizace práce a rozhodování





7. Spolehlivost, odpovědnost

-  vynikající spolehlivost a odpovědnost
-  dobrá spolehlivost a odpovědnost
-  slabší spolehlivost a odpovědnost
-  nedostatečná spolehlivost a odpovědnost

8. Vedení lidí, personální práce

-  vynikající vedení lidí a personální práce
-  dobré vedení lidí a personální práce
-  slabší vedení lidí a personální práce
-  nedostatečné vedení lidí a personální práce

9. Odbornost

-  vynikající odbornost
-  dobrá odbornost
-  slabší odbornost
-  nedostatečná odbornost

ČÁST B

O jaký další profesní rozvoj máte zájem?

.....
.....
.....
.....
.....

Jaké vzdělávání byste chtěl(a) absolvovat v následujícím období?

.....
.....
.....
.....
.....

Datum:.....

Podpis pracovníka:

Příloha C – Dotazník Hodnocení pracovníka nadřízeným

HODNOCENÍ PRACOVNÍKA NADŘÍZENÝM

Jméno hodnoceného pracovníka:

Pracoviště:

Pracovní pozice:





Hodnocené období:

Jméno hodnotitele:





Pracovní pozice:

KOMPETENCE





1. Pracovní iniciativa

-  vynikající pracovní iniciativa
-  dobrá pracovní iniciativa
-  slabší pracovní iniciativa
-  nedostatečná pracovní iniciativa





2. Pracovní komunikace uvnitř i vně školy

-  vynikající pracovní komunikace
-  dobrá pracovní komunikace
-  slabší pracovní komunikace
-  nedostatečná pracovní komunikace





3. Spolupráce se spolupracovníky

-  vynikající spolupráce se spolupracovníky
-  dobrá spolupráce se spolupracovníky
-  slabší spolupráce se spolupracovníky
-  nedostatečná spolupráce se spolupracovníky





4. Řešení problémů

-  vynikající řešení problémů
-  dobré řešení problémů
-  slabší řešení problémů
-  nedostatečné řešení problémů





5. Odolnost vůči zátěži při práci

-  vynikající odolnost vůči zátěži při práci
-  dobrá odolnost vůči zátěži při práci
-  slabší odolnost vůči zátěži při práci
-  nedostatečná odolnost vůči zátěži při práci





6. Organizace práce, rozhodování

-  vynikající organizace práce a rozhodování
-  dobrá organizace práce a rozhodování
-  slabší organizace práce a rozhodování
-  nedostatečná organizace práce a rozhodování





7. Spolehlivost, odpovědnost

-  vynikající spolehlivost a odpovědnost
-  dobrá spolehlivost a odpovědnost
-  slabší spolehlivost a odpovědnost
-  nedostatečná spolehlivost a odpovědnost

8. Vedení lidí, personální práce

-  vynikající vedení lidí a personální práce
-  dobré vedení lidí a personální práce
-  slabší vedení lidí a personální práce
-  nedostatečné vedení lidí a personální práce

9. Odbornost

-  vynikající odbornost
-  dobrá odbornost
-  slabší odbornost
-  nedostatečná odbornost

Datum:

Podpis hodnotitele:

Příloha D – Záznam hodnotícího rozhovoru

ZÁZNAM HODNOTÍCÍHO ROZHOVORU

Jméno hodnoceného pracovníka:

Pracoviště:

Pracovní pozice:

Hodnocené období:

Jméno hodnotitele:

Pracovní pozice:

Vyhodnocení splnění cílů pracovníka za hodnocené období:

-

.....

.....

-

.....

.....

-

.....

.....

Zájem pracovníka o vzdělávání a osobní rozvoj:

.....

.....

.....

Požadavky na vzdělávání a osobní rozvoj pracovníka v následujícím období:

.....

.....

.....

Motivační faktory důležité pro hodnoceného pracovníka:

.....

.....

.....

Cíle pracovníka pro následující období:

-
-
-

Zásadní rozdíly v hodnocení nadřízeného a sebehodnocení pracovníka:

.....
.....
.....

Vyjádření hodnoceného pracovníka k hodnocení:

.....
.....
.....
.....

Datum hodnotícího rozhovoru:

Podpis hodnoceného:

(hodnocený byl seznámen s hodnocením)

Podpis hodnotitele:

Souhrnný přehled hodnocení pracovníka

Hodnocena byla následující kritéria/kompetence:

1. Pracovní iniciativa
2. Pracovní komunikace uvnitř i vně školy
3. Spolupráce se spolupracovníky
4. Řešení problému
5. Odolnost vůči zátěži při práci
6. Organizace práce, rozhodování
7. Spolehlivost, odpovědnost
8. Vedení lidí, personální práce
9. Odbornost

Zpráva o hodnocení pracovníka Ing. Josef Novák

360° zpětná vazba pro střední úroveň řízení.
Soubor dotazníků a metodických doporučení.

Za období 2011

byl pracovník hodnocen celkem 5 hodnotiteli

Přehled hodnocení jednotlivých kritérií

Kritérium/kompetence	☹	☺	☹	☺	☹	☺	Průměr	Úroveň
1. Pracovní iniciativa	2	1	2	1	2	0	2.00	☺
2. Pracovní komunikace uvnitř i vně školy	1	3	1	0	2	0	2.00	☺
3. Spolupráce se spolupracovníky	2	2	0	1	2	0	2.00	☺
4. Řešení problému	1	0	3	1	2	1	2.80	☺
5. Odolnost vůči zátěži při práci	2	2	1	0	1	0	1.80	☺
6. Organizace práce, rozhodování	1	1	2	1	2	1	2.60	☺
7. Spolehlivost, odpovědnost	0	1	2	2	2	2	3.20	☺
8. Vedení lidí, personální práce	0	1	3	1	3	0	3.00	☺
9. Odbornost	0	2	3	0	3	0	2.60	☺

Úroveň celkového hodnocení jednotlivých kritérií

- ☺ Dobrá pracovní iniciativa
- ☺ Dobrá pracovní komunikace uvnitř i vně školy
- ☺ Dobrá spolupráce se spolupracovníky
- ☺ Dobrá odolnost vůči zátěži při práci

- ☹ Slabší řešení problému
- ☹ Slabší organizace práce, rozhodování
- ☹ Slabší spolehlivost, odpovědnost
- ☹ Slabší vedení lidí, personální práce
- ☹ Slabší odbornost

6. Organizace práce, rozhodování

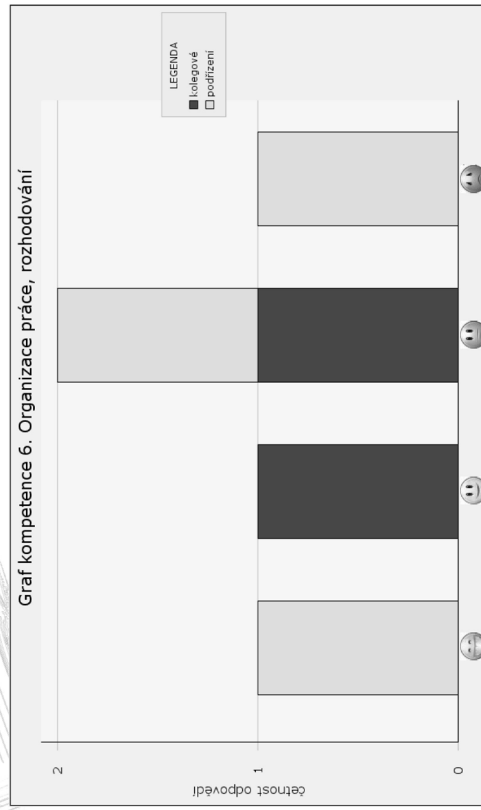
Hodnotící škála

- ☺ Vynikající organizace práce, rozhodování
- 😊 Dobrá organizace práce, rozhodování
- 😐 Slabší organizace práce, rozhodování
- ☹ Nedostatečná organizace práce, rozhodování

Souhrnné hodnocení pracovníka

6. Organizace práce, rozhodování	☺	😊	😐	☹
Hodnocení kolegy	0	1	1	0
Hodnocení podřízenými	1	0	1	1

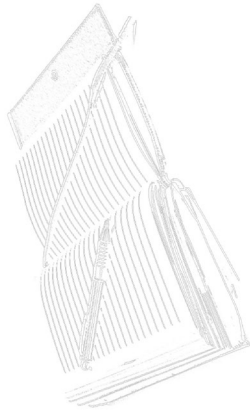
- Údaje ve sloupcích ☺ až ☹ představují počet hodnotitelů, kteří pracovníka hodnotili daným stupněm škály.



6. Organizace práce, rozhodování

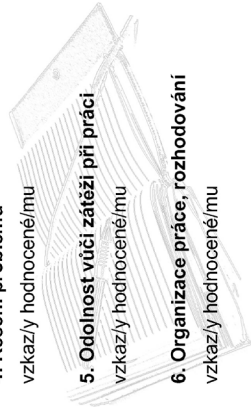
Slovní hodnocení

- spolupracovníci
- vzkazily hodnocené/mu
- podřízení
- vzkazily hodnocené/mu



Souhrn slovních hodnocení jednotlivých hodnotitelů Hodnotitel 1

1. Pracovní iniciativa
vzkazily hodnocené/mu
2. Pracovní komunikace uvnitř i vně školy
vzkazily hodnocené/mu
3. Spolupráce se spolupracovníky
vzkazily hodnocené/mu
4. Řešení problému
vzkazily hodnocené/mu
5. Odolnost vůči zátěži při práci
vzkazily hodnocené/mu
6. Organizace práce, rozhodování
vzkazily hodnocené/mu
7. Spolehlivost, odpovědnost
vzkazily hodnocené/mu
8. Vedení lidí, personální práce
vzkazily hodnocené/mu
9. Odbornost
vzkazily hodnocené/mu



Souhrn slovních hodnocení skupin hodnotitelů Podřízení

1. Pracovní iniciativa
vzkazily hodnocené/mu
2. Pracovní komunikace uvnitř i vně školy
vzkazily hodnocené/mu
3. Spolupráce se spolupracovníky
vzkazily hodnocené/mu
vzkazily hodnocené/mu
6. Organizace práce, rozhodování
vzkazily hodnocené/mu
7. Spolehlivost, odpovědnost
vzkazily hodnocené/mu
8. Vedení lidí, personální práce
vzkazily hodnocené/mu
9. Odbornost
vzkazily hodnocené/mu
vzkazily hodnocené/mu

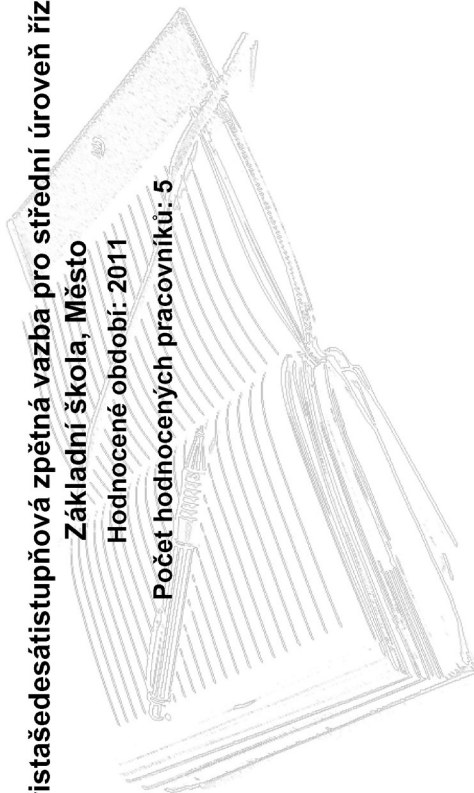


Třistašedesátupňová zpětná vazba pro střední úroveň řízení

Základní škola, Město

Hodnocené období: 2011

Počet hodnocených pracovníků: 5



Souhrnný přehled hodnocení pracovníků

Hodnocena byla následující kritéria/kompetence:

1. Pracovní iniciativa
2. Pracovní komunikace uvnitř i vně školy
3. Spolupráce se spolupracovníky
4. Řešení problému
5. Odolnost vůči zátěži při práci
6. Organizace práce, rozhodování
7. Spolehlivost, odpovědnost
8. Vedení lidí, personální práce
9. Odbornost

Hodnotící škála

😊 Vynikající, 😊 Dobrá, 😐 Slabší, 😞 Nedostatečná

Přehled hodnocení jednotlivých pracovníků:

Jméno pracovníka	1	2	3	4	5	6	7	8	9	průměr
Ing. Josef Novák	2.00	2.00	2.00	2.80	1.80	2.60	3.20	3.00	2.60	2.44
PhDr. Marie Malá	1.60	2.20	2.60	2.60	2.00	2.00	1.75	2.75	-	2.19
RNDr. Petr Bouše	-	-	-	2.50	2.00	1.50	1.00	-	-	1.75
Ing. Jan Nový	2.00	3.00	1.60	1.80	2.40	1.60	2.25	2.50	-	2.14
Mgr. Jiří Malý	1.00	3.00	2.00	-	-	-	-	-	-	2.00

- Čísla 1. - 9. označující sloupce představují jednotlivé hodnocené kompetence.

- Hodnoty ve sloupcích reprezentují u jednotlivých hodnocených pracovníků dosaženou úroveň celkového hodnocení dané kompetence všemi hodnotiteli.

- Sloupec průměr obsahuje souhrnné průměrné hodnocení všech kompetencí u hodnocených pracovníků.

3. Spolupráce se spolupracovníky

3. Spolupráce se spolupracovníky byla hodnocena u 4 pracovníků.

Hodnotící škála

- 😊 Vynikající spolupráce se spolupracovníky
- 😊 Dobrá spolupráce se spolupracovníky
- 😐 Slabší spolupráce se spolupracovníky
- ☹️ Nedostatečná spolupráce se spolupracovníky

Souhrnné hodnocení pracovníků

Jméno pracovníka	😊	😊	😐	☹️	Průměr	Úroveň
Ing. Josef Novák	2	2	-	1	2.00	😊
PhDr. Marie Malá	-	3	1	1	2.60	😊
Ing. Jan Nový	1	2	1	-	2.00	😊
Mgr. Jiří Malý	-	1	-	-	2.00	😊
Souhrn hodnocených pracovníků	3	8	2	2	2.15	😊

- Údaje v 1 – 4. sloupci představují počet hodnotitelů, kteří pracovníka hodnotili daným stupněm škály.

- Sloupce Průměr a Úroveň obsahují souhrnné průměrné hodnocení dané kompetence všemi hodnotiteli u jednotlivých pracovníků.

- V posledním řádku sloupce Průměr je uvedeno průměrné hodnocení všech hodnocených pracovníků.

Stupně 😊 dosáhli 3 pracovníci:

Ing. Josef Novák

Ing. Jan Nový

Mgr. Jiří Malý

Stupně 😊 dosáhli 1 pracovník:

PhDr. Marie Malá

3. Spolupráce se spolupracovníky, slovní hodnocení

Ing. Josef Novák

spolupracovníci

- vzkazily hodnocené/mu
- vzkazily hodnocené/mu

podřízení

- vzkazily hodnocené/mu
- vzkazily hodnocené/mu

PhDr. Marie Malá

spolupracovníci

- vzkazily hodnocené/mu

podřízení

- vzkazily hodnocené/mu

RNDr. Petr Bouše

Ing. Jan Nový

spolupracovníci

- vzkazily hodnocené/mu
- vzkazily hodnocené/mu

podřízení

- vzkazily hodnocené/mu

Mgr. Jiří Malý

spolupracovníci

Souhrn slovních hodnocení jednotlivých hodnotitelů Hodnotitel 5

1. Pracovní iniciativa

Ing. Josef Novák: vzkazly hodnocené/mu
Ing. Jan Nový: vzkazly hodnocené/mu

2. Pracovní komunikace uvnitř i vně školy

Ing. Josef Novák: vzkazly hodnocené/mu
Ing. Jan Nový: vzkazly hodnocené/mu

3. Spolupráce se spolupracovníky

Ing. Josef Novák: vzkazly hodnocené/mu
Ing. Jan Nový: vzkazly hodnocené/mu

4. Řešení problému

Ing. Josef Novák: vzkazly hodnocené/mu
Ing. Jan Nový: vzkazly hodnocené/mu

5. Odolnost vůči zátěži při práci

Ing. Josef Novák: vzkazly hodnocené/mu
Ing. Jan Nový: vzkazly hodnocené/mu

6. Organizace práce, rozhodování

Ing. Josef Novák: vzkazly hodnocené/mu

7. Spolehlivost, odpovědnost

Ing. Josef Novák: vzkazly hodnocené/mu

8. Vedení lidí, personální práce

Ing. Josef Novák: vzkazly hodnocené/mu

9. Odbornost

Ing. Josef Novák: vzkazly hodnocené/mu

Souhrn slovních hodnocení skupin hodnotitelů Spolupracovníci

1. Pracovní iniciativa

Ing. Jan Nový: vzkazly hodnocené/mu
Ing. Jan Nový: vzkazly hodnocené/mu
Ing. Josef Novák: vzkazly hodnocené/mu
Ing. Josef Novák: vzkazly hodnocené/mu
Mgr. Jiří Malý: vzkazly hodnocené/mu
PhDr. Marie Malá: vzkazly hodnocené/mu

2. Pracovní komunikace uvnitř i vně školy

PhDr. Marie Malá: vzkazly hodnocené/mu
PhDr. Marie Malá: vzkazly hodnocené/mu
Ing. Jan Nový: vzkazly hodnocené/mu
Ing. Jan Nový: vzkazly hodnocené/mu
Ing. Josef Novák: vzkazly hodnocené/mu
Mgr. Jiří Malý: vzkazly hodnocené/mu

3. Spolupráce se spolupracovníky

Ing. Jan Nový: vzkazly hodnocené/mu
Ing. Jan Nový: vzkazly hodnocené/mu
Ing. Josef Novák: vzkazly hodnocené/mu
Ing. Josef Novák: vzkazly hodnocené/mu
Mgr. Jiří Malý: vzkazly hodnocené/mu
PhDr. Marie Malá: vzkazly hodnocené/mu

4. Řešení problému

Ing. Jan Nový: vzkazly hodnocené/mu
Ing. Jan Nový: vzkazly hodnocené/mu
PhDr. Marie Malá: vzkazly hodnocené/mu
PhDr. Marie Malá: vzkazly hodnocené/mu
Ing. Josef Novák: vzkazly hodnocené/mu
RNDr. Petr Bouše: vzkazly hodnocené/mu

5. Odolnost vůči zátěži při práci

Ing. Josef Novák: vzkazly hodnocené/mu
 Ing. Jan Nový: vzkazly hodnocené/mu
 PhDr. Marie Malá: vzkazly hodnocené/mu
 RNDr. Petr Bouše: vzkazly hodnocené/mu

6. Organizace práce, rozhodování

Ing. Josef Novák: vzkazly hodnocené/mu
 RNDr. Petr Bouše: vzkazly hodnocené/mu

7. Spolehlivost, odpovědnost

Ing. Josef Novák: vzkazly hodnocené/mu
 RNDr. Petr Bouše: vzkazly hodnocené/mu

8. Vedení lidí, personální práce

PhDr. Marie Malá: vzkazly hodnocené/mu
 Ing. Josef Novák: vzkazly hodnocené/mu

9. Odbornost

Ing. Josef Novák: vzkazly hodnocené/mu

Souhrn všech slovních hodnocení všech hodnotitelů k jednotlivým kritériím/kompetencím

1. Pracovní iniciativa

Ing. Jan Nový: vzkazly hodnocené/mu
 Ing. Josef Novák: vzkazly hodnocené/mu
 Ing. Josef Novák: vzkazly hodnocené/mu
 Ing. Jan Nový: vzkazly hodnocené/mu
 Mgr. Jiří Malý: vzkazly hodnocené/mu
 PhDr. Marie Malá: vzkazly hodnocené/mu
 Ing. Josef Novák: vzkazly hodnocené/mu
 Ing. Jan Nový: vzkazly hodnocené/mu

2. Pracovní komunikace uvnitř i vně školy

PhDr. Marie Malá: vzkazly hodnocené/mu
 Ing. Jan Nový: vzkazly hodnocené/mu
 Ing. Josef Novák: vzkazly hodnocené/mu
 Mgr. Jiří Malý: vzkazly hodnocené/mu
 Ing. Jan Nový: vzkazly hodnocené/mu
 PhDr. Marie Malá: vzkazly hodnocené/mu
 Ing. Josef Novák: vzkazly hodnocené/mu
 Ing. Jan Nový: vzkazly hodnocené/mu

3. Spolupráce se spolupracovníky

Ing. Jan Nový: vzkazly hodnocené/mu
 Ing. Josef Novák: vzkazly hodnocené/mu
 Ing. Josef Novák: vzkazly hodnocené/mu
 Mgr. Jiří Malý: vzkazly hodnocené/mu
 Ing. Jan Nový: vzkazly hodnocené/mu
 PhDr. Marie Malá: vzkazly hodnocené/mu
 Ing. Josef Novák: vzkazly hodnocené/mu
 Ing. Josef Novák: vzkazly hodnocené/mu
 Ing. Jan Nový: vzkazly hodnocené/mu
 PhDr. Marie Malá: vzkazly hodnocené/mu

4. Řešení problému

Ing. Jan Nový: vzkazly hodnocené/mu
 PhDr. Marie Malá: vzkazly hodnocené/mu
 Ing. Josef Novák: vzkazly hodnocené/mu
 Ing. Jan Nový: vzkazly hodnocené/mu
 PhDr. Marie Malá: vzkazly hodnocené/mu
 RNDr. Petr Bouše: vzkazly hodnocené/mu
 Ing. Jan Nový: vzkazly hodnocené/mu
 PhDr. Marie Malá: vzkazly hodnocené/mu
 RNDr. Petr Bouše: vzkazly hodnocené/mu

5. Odolnost vůči zátěži při práci

Ing. Josef Novák: vzkazly hodnocené/mu
 Ing. Jan Nový: vzkazly hodnocené/mu
 PhDr. Marie Malá: vzkazly hodnocené/mu
 RNDr. Petr Bouše: vzkazly hodnocené/mu
 PhDr. Marie Malá: vzkazly hodnocené/mu
 Ing. Jan Nový: vzkazly hodnocené/mu
 RNDr. Petr Bouše: vzkazly hodnocené/mu
 PhDr. Marie Malá: vzkazly hodnocené/mu

6. Organizace práce, rozhodování

Ing. Josef Novák: vzkazly hodnocené/mu
 RNDr. Petr Bouše: vzkazly hodnocené/mu
 Ing. Josef Novák: vzkazly hodnocené/mu
 Ing. Jan Nový: vzkazly hodnocené/mu
 PhDr. Marie Malá: vzkazly hodnocené/mu
 RNDr. Petr Bouše: vzkazly hodnocené/mu

7. Spolehlivost, odpovědnost

Ing. Josef Novák: vzkazly hodnocené/mu
 RNDr. Petr Bouše: vzkazly hodnocené/mu
 Ing. Jan Nový: vzkazly hodnocené/mu
 Ing. Josef Novák: vzkazly hodnocené/mu
 RNDr. Petr Bouše: vzkazly hodnocené/mu

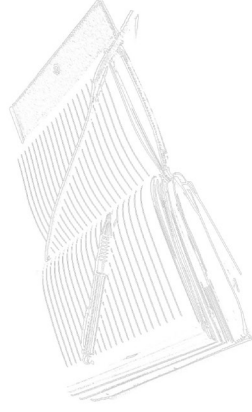
8. Vedení lidí, personální práce

PhDr. Marie Malá: vzkazly hodnocené/mu

Ing. Josef Novák: vzkazly hodnocené/mu
 Ing. Josef Novák: vzkazly hodnocené/mu
 Ing. Jan Nový: vzkazly hodnocené/mu

9. Odbornost

Ing. Josef Novák: vzkazly hodnocené/mu
 Ing. Josef Novák: vzkazly hodnocené/mu
 Ing. Josef Novák: vzkazly hodnocené/mu



evaluační nástroje

1. Rámec pro vlastní hodnocení školy. Metodický průvodce.
2. Anketa pro rodiče. Anketa škole na míru.
3. Anketa pro žáky. Anketa škole na míru.
4. Anketa pro učitele. Anketa škole na míru.
5. Analýza dokumentace školy. Katalog kvantitativních indikátorů.
6. Dobrá škola. Metoda pro stanovení priorit školy.
7. Příprava na změnu. Metoda pro předjímání reakcí lidí.
8. Rámec profesních kvalit učitele. Hodnoticí a sebehodnoticí arch.
9. Profesní portfolio učitele. Soubor metod k hodnocení a sebehodnocení.
10. **360° zpětná vazba pro střední úroveň řízení. Soubor dotazníků a metodických doporučení.**
11. Metody a formy výuky. Hospitační arch.
12. Učíme děti učit se. Hospitační arch.
13. Výuka v odborném výcviku. Hospitační arch.
14. Klima školy. Soubor dotazníků pro učitele, žáky a rodiče.
15. Klima školní třídy. Dotazník pro žáky.
16. Klima učitelského sboru. Dotazník pro učitele.
17. Společenství prvního stupně. Dotazník pro žáky formou počítačové hry.
18. Interakce učitele a žáků. Dotazník pro žáky.
19. Připravenost školy k inkluzivnímu vzdělávání. Dotazník pro učitele.
20. Předcházení problémům v chování žáků. Dotazník pro žáky.
21. Poradenská role školy. Posuzovací arch.
22. Mapování cílů kurikula. Posuzovací arch.
23. Strategie učení se cizímu jazyku. Dotazník pro žáky.
24. Školní výkonová motivace žáků. Dotazník pro žáky.
25. Postoje žáků ke škole. Dotazník pro žáky.
26. Zjišťování a vyhodnocování výsledků vzdělávání žáků. Posuzovací archy.
27. ICT v životě školy – Profil školy²¹. Metodický průvodce.
28. Internetová prezentace školy. Posuzovací arch.
29. Skupinová bilance absolventů. Metoda pro hodnocení průběhu školního vzdělávání.
30. Zpětná vazba absolventů a firem. Dotazník pro absolventy a metoda rozhovoru pro zástupce spolupracujících firem.

