



**Pravidla
Rady Kraje Vysočina
o hodnocení ředitelů příspěvkových organizací zřizovaných krajem**

ze dne 11. 9. 2012

č. 11/12

Čl. 1

Úvodní ustanovení

- (1) Účelem těchto Pravidel je zavedení systému pravidelného, standardizovaného a v základních rysech jednotného hodnocení činnosti ředitelů příspěvkových organizací a jejich kompetencí (zejména manažerských) pro výkon této funkce ze strany zřizovatele.
- (2) Cílem zavedení systému pravidelného hodnocení je:
 - a) umožnit ředitelům příspěvkových organizací v pravidelných intervalech osobně prezentovat zástupcům zřizovatele výsledky svého manažerského působení v řízené organizaci,
 - b) poskytnout ředitelům příspěvkových organizací zpětnou vazbu k jejich pracovnímu výkonu, zohlednit výsledky hodnocení zejména při řízení osobního rozvoje a odměňování,
 - c) zintenzívnit a zkvalitnit vzájemnou komunikaci mezi ředitelem příspěvkové organizace a zřizovatelem, vzájemně si sdělovat očekávání a předcházet tak nedorozuměním, zvýšit jistotu a srozumitelnost na obou stranách.
- (3) Hodnocení je především významným právem ředitele příspěvkové organizace, nejen jeho povinností a povinností zřizovatele. Každý ředitel příspěvkové organizace má právo na zpětnou vazbu od zřizovatele, tedy na informaci, zda je jeho činnost v souladu s představami zřizovatele, jak je jeho práce zřizovatelem hodnocena.
- (4) Hodnocení vychází z tzv. kompetenčního modelu. Zřizovatel má právo stanovit a průběžně aktualizovat (upřesňovat) požadovaný stav kompetencí pro výkon funkce ředitele konkrétní příspěvkové organizace s ohledem na obecný prospěch a v souladu se svými oprávněnými zájmy.

Čl. 2

Systém a termíny hodnocení

- (1) Hodnocení probíhá v následujících základních fázích:
 - a) osobní (manažerská) prezentace ředitele příspěvkové organizace včetně prvků sebehodnocení,
 - b) hodnocení výkonových a kvalitativních kritérií ředitele příspěvkové organizace ze strany hodnotícího týmu (součástí je i hodnocení plnění stanovených cílů),
 - c) zpracování výsledků hodnocení a jejich projednání v Radě Kraje Vysočina,
 - d) seznámení hodnoceného ředitele příspěvkové organizace se závěrem hodnocení.
- (2) Vlastnímu hodnocení předchází odpovědná příprava ředitele příspěvkové organizace a odpovědná příprava všech členů hodnotícího týmu.
- (3) Hodnocení probíhá pravidelně. Realizováno je jedenkrát za dvanáct měsíců. Hodnoceným obdobím je jeden rok, resp. období přecházejících dvanácti měsíců od posledního hodnocení. Hodnocení probíhá zpravidla současně s vyhodnocením plánů příspěvkové organizace, a to po získání výsledků o hospodaření organizace nebo v návaznosti na ně. Konkrétní termíny stanoví vedoucí resortního odboru po dohodě s resortním radním. Hodnocenímu je termín hodnocení (fáze dle Čl. 2 odst. 1, písm. a) a písm. b) těchto Pravidel) sdělen minimálně 20 pracovních dnů před určeným termínem hodnocení.
- (4) Hodnocení může být realizováno jedenkrát za dvacet čtyři měsíců v případě, že jsou současně naplněny všechny tyto podmínky:

- a) ředitel příspěvkové organizace je nepřetržitě ve své funkci nejméně 24 měsíců, resp. byl již minimálně dvakrát hodnocen v pravidelném dvanáctiměsíčním cyklu,
 - b) návrh na prodloužení hodnoceného období je resortním odborem oznámen Radě Kraje Vysočina a řediteli příspěvkové organizace do 31. 1. kalendářního roku, ve kterém by mělo hodnocení proběhnout a provedení hodnocení v pravidelném termínu dvanáctiměsíčního cyklu si nevyžádá do 28. 2. kalendářního roku, ve kterém by mělo hodnocení proběhnout, ředitel příspěvkové organizace (hodnocený), Rada Kraje Vysočina, resortní radní, ředitel Krajského úřadu Kraje Vysočina ani vedoucí resortního odboru,
 - c) poslední hodnocení ředitele příspěvkové organizace bylo pozitivní, bez zásadních výhrad,
 - d) existuje shoda mezi hodnotícím týmem a ředitelem příspěvkové organizace (hodnoceným) ve věci plnění vyjednaných osobních cílů za uplynulé období a ve věci vyjednání osobních cílů pro období následující (vyjednané osobní cíle ředitele příspěvkové organizace na uplynulý rok byly hodnotícím týmem vyhodnoceny jako splněné popř. bez výhrad plněné a pokračující a současně jsou vyjednané osobní cíle pro rok následující).
- (5) Hodnocení nově jmenovaných ředitelů proběhne poprvé v roce následujícím po roce, ve kterém byli jmenováni do funkce, a to v termínech stanovených dle Čl. 2 odst. 3 těchto Pravidel.
- (6) Předmětem hodnocení jsou kvalifikační a osobnostní předpoklady ředitele příspěvkové organizace, jeho pracovní činnost a její výsledky, a to zejména v následujících aspektech (podle výkonových a kvalitativních kritérií):
- a) předpoklady odborné, manažerské, všeobecné,
 - b) další osobní předpoklady (zkušenosti, dovednosti, osobnostní vlastnosti),
 - c) strategické řízení a plánování,
 - d) personální řízení příspěvkové organizace,
 - e) naplňování základních manažerských funkcí včetně kontroly,
 - f) pracovní aktivita, iniciativa,
 - g) řízení hlavní činnosti příspěvkové organizace, ostatních činností (zejména činností podpůrných),
 - h) řízení hospodaření a správy majetku příspěvkové organizace,
 - i) řízení případné doplňkové činnosti příspěvkové organizace,
 - j) komunikace a spolupráce se zřizovatelem,
 - k) vztah ke klientům, partnerům, budování a ochrana dobrého jména příspěvkové organizace a jejího zřizovatele.
- (7) Výsledky hodnocení jsou předloženy Radě Kraje Vysočina zpravidla společně s vyhodnocením plánů činnosti příspěvkové organizace nebo v návaznosti na ně, a to tak, aby byly předloženy nejpozději do dvou měsíců po měsíci, ve kterém bylo hodnocení provedeno.

Čl. 3

Osobní (manažerská) prezentace ředitele příspěvkové organizace

- (1) Manažerskou prezentaci připraví a osobně prezentuje ředitel příspěvkové organizace před hodnotícím týmem zřizovatele. Písemný podklad pro manažerskou prezentaci dodá ředitel příspěvkové organizace v elektronické podobě na e-mailovou adresu vedoucího resortního odboru, a to nejpozději 10 pracovních dnů před termínem hodnocení.
- (2) Písemný podklad obsahuje zejména:

- a) stručné sebehodnocení týkající se vlastní motivace k práci a zastávané pracovní pozici,
 - b) výčet několika hlavních úspěchů – významných pozitivních výstupů vlastní práce ředitele,
 - c) informaci o významných neúspěších vlastní práce ředitele,
 - d) stručné sebehodnocení týkající se naplňování postupných manažerských funkcí:
 - plánování – stanovování cílů a postupů, jak těchto cílů dosáhnout,
 - organizování – uspořádávání prvků a jejich aktivit tak, aby přispěly k dosažení cílů,
 - příkazování – přidělování úkolů podřízeným pracovníkům,
 - podpora a koordinace – navozování optimální spolupráce podřízených,
 - kontrola – srovnávání současných výsledků s plánovaným stavem a přijímání opatření ke zlepšování.
 - e) záměry do následujícího období týkající se vlastního osobního rozvoje ředitele,
 - f) další důležité záležitosti, které nebyly zmíněny a je vhodné je zmínit.
- (3) Manažerská prezentace bude připravena v časovém rozsahu 10 minut, resp. maximálně 20 snímků. Formát prezentace je stanoven na *.ppt, *.pps (MS Powerpoint).

Čl. 4

Hodnocení výkonových a kvalitativních kritérií ředitele příspěvkové organizace a jejich projednání

- (1) Hodnocení výkonových a kvalitativních kritérií výstupů práce ředitele příspěvkové organizace probíhá prostřednictvím řízeného rozhovoru hodnotícího týmu s hodnoceným a je realizováno včetně poskytnutí zpětné vazby hodnocenému.
- (2) Hodnotící tým tvoří:
 - a) resortní radní,
 - b) vedoucí resortního odboru,
 - c) další osoby po dohodě resortního radního a vedoucího resortního odboru.
- (3) Hodnocení výkonových a kvalitativních kritérií ředitele příspěvkové organizace probíhá v časovém rozsahu cca 30 minut.
- (4) Výsledky hodnocení jsou zaznamenány do listu hodnocení hodnoceného, jehož vzor je uveden v příloze č. 1 těchto pravidel. List hodnocení obsahuje:
 - a) výsledky z hodnocení kvalitativních a výkonových ukazatelů (bodování členů hodnotícího týmu, obsahovat může také poznámky ve formě slovního zhodnocení),
 - b) hodnocení plnění osobních pracovních cílů ředitele z minulého období,
 - c) návrhy členů hodnotícího týmu na stanovení osobních cílů ředitele (týkajících se pracovních úkolů i osobního rozvoje ředitele) pro další období.
- (5) Závěrečné shrnutí, které bude předloženo Radě Kraje Vysočina, je zpracováno v podobě vzorové závěrečné zprávy, vzor příloha č. 2 těchto pravidel. Závěrečné shrnutí obsahuje:
 - a) výsledky z hodnocení kvalitativních a výkonových ukazatelů výstupů práce ředitele (průměry známek členů hodnotícího týmu, poznámky z hodnotících archů členů hodnotícího týmu, je-li to k okomentování hodnocení třeba),
 - b) hodnocení plnění osobních pracovních cílů ředitele z minulého období,
 - c) stanovení osobních pracovních cílů pro další období, které jsou stanoveny na základě dohody členů hodnotícího týmu,
 - d) návrh závěru z hodnocení, který je stanoven na základě dohody hodnotícího týmu,

- e) stanovisko hodnoceného ředitele příspěvkové organizace k návrhu závěru z hodnocení.

Čl. 5

Seznámení hodnoceného ředitele příspěvkové organizace se závěrem hodnocení

Po projednání výsledku hodnocení příslušného ředitele příspěvkové organizace Radou Kraje Vysočina seznámí vedoucí resortního odboru hodnoceného ředitele příspěvkové organizace se závěrem hodnocení.

Čl. 6

Výstupy z hodnocení

Výstupy z procesu hodnocení a řízení pracovního výkonu ředitelů příspěvkových organizací slouží především:

- a) k plánování dalšího osobního rozvoje ředitele příspěvkové organizace (prostřednictvím případného individuálního rozvojového plánu) zaměřeného na zvyšování manažerských dovedností a odborných znalostí,
- b) k poskytnutí zpětné vazby hodnocenému k jeho celkovým pracovním výsledkům za hodnocené období,
- c) ke stanovení hlavních osobních cílů ředitele na další období (v oblasti plnění jeho pracovních úkolů resp. naplňování smyslu pracovní pozice i v oblasti osobního rozvoje hodnoceného),
- d) k případné úpravě osobního příplatku (na základě hodnocení nelze přiznat odměnu),
- e) k přijetí závěru dalšího působení ve funkci,
- f) k identifikaci rizik v manažerské práci ředitele (v řízení příspěvkové organizace),
- g) k případné identifikaci talentovaných manažerů, kteří mají potenciál zvládnout řízení složitějších organizací nebo útvarů.

Čl. 7

Organizační zajištění hodnocení

- (1) Proces hodnocení organizačně zajišťuje resortní odbor.
- (2) Resortní odbor shromáždí a připraví podklady pro hodnocení a předá je členům hodnotícího týmu nejpozději 5 pracovních dnů před termínem hodnocení příslušného ředitele příspěvkové organizace.
- (3) Podklady pro hodnocení ředitele příspěvkové organizace jsou:
 - a) prezentace hodnoceného ředitele příspěvkové organizace,
 - b) závěry z rozborů činnosti v oblasti poskytované služby a hodnocení z metodických dohlídek na jednotlivých organizacích,
 - c) závěry (protokoly, zápisy) z kontrol provedených u organizace interními i externími subjekty,
 - d) dosahované hospodářské výsledky organizace (ze zprávy o hospodaření organizace resp. z datového skladu Kraje Vysočina),
 - e) střednědobý plán organizace,
 - f) výstupy z controllingu příspěvkových organizací (podklady dodá na základě žádosti resortního odboru Odbor analýz a podpory řízení Krajského úřadu Kraje Vysočina),
 - g) výstupy z evidence stížností (včetně vyhodnocení stížností),
 - h) podklady k vyhodnocení plnění osobních pracovních cílů ředitele,

- i) informace k nastavení a plnění individuálního rozvojového plánu,
- j) další podklady na základě vyžádání členů hodnotícího týmu.

Čl. 8 Přechodná ustanovení

Hodnocení dle těchto Pravidel bude poprvé realizováno v roce 2014 (hodnocení za přecházejících 12 kalendářních měsíců).

Čl. 9 Zrušovací ustanovení

Tato Pravidla ruší:

- a) Pravidla Rady kraje Vysočina upravující hodnocení a řízení výkonu funkce ředitelů zařízení sociálních služeb zřizovaných krajem Vysočina č. 02/2011 ze dne 8. 2. 2011,
- b) Pravidla Rady Kraje Vysočina pro periodické hodnocení výkonu funkce ředitelů škol a školských zařízení zřizovaných Krajem Vysočina č. 02/2012 ze dne 5. 1. 2012.



Čl. 10 Závěrečná ustanovení

- (1) Za aktualizaci těchto Pravidel odpovídá Oddělení řízení lidských zdrojů Krajského úřadu Kraje Vysočina.
- (2) Nedílnou součástí těchto Pravidel jsou:
 - a) Příloha č. 1 - vzorový list hodnocení,
 - b) Příloha č. 2 - vzorová závěrečná zpráva.
- (3) Tato Pravidla nabývají platnosti dnem schválení Radou Kraje Vysočina a účinnosti dnem 1. 1. 2014.
- (4) Tato Pravidla byla projednána na jednání Rady Kraje Vysočina dne 11. 9. 2012 a schválena usnesením 1638/31/2012/RK.

V Jihlavě dne 11. 9. 2012

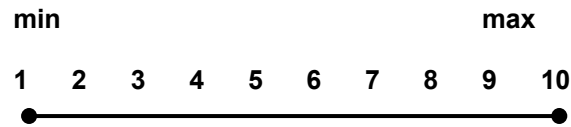
MUDr. Jiří Běhounek
hejtman kraje

Hodnocení výkonových a kvalitativních kritérií ředitele příspěvkové organizace

PŘEDPOKLADY: ODBORNÉ, MANAŽERSKÉ, VŠEOBECNÉ		
<ul style="list-style-type: none"> nemá potřebné odborné předpoklady, nepracuje na jejich získání (dosažené vzdělání, oborové zaměření), nedisponuje potřebným manažerským vzděláním, nezajímá se o přehled v obecných ani odborných tématech, má rezervy v oblasti logických úsudků a vyvozování faktických spojitosti, v analytickém myšlení, stagnuje v oblasti vývoje trendů týkajících se působnosti příspěvkové organizace, přístupuje pasivně k vlastnímu rozvoji, neprojevuje zájem, doplňující ani nové informace nevyhledává. 	<p>min max</p> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> 	<ul style="list-style-type: none"> disponuje potřebným odborným vzděláním, má odpovídající manažerskou kvalifikaci, dbá o vlastní přehled v obecných a odborných tématech, je schopen/a vyvozovat logické a faktické spojitosti, má analytické myšlení, zajímá se o vývoj trendů v oblasti působnosti příspěvkové organizace, pracuje na svém osobním rozvoji, rozšiřuje a prohlubuje si kvalifikaci.
<p>Poznámky:</p>		
DALŠÍ OSOBNÍ PŘEDPOKLADY (ZKUŠENOSTI, DOVEDNOSTI, OSOBNOSTNÍ VLASTNOSTI)		
<ul style="list-style-type: none"> má nedostatečné zkušenosti, nebyl zaznamenán zájem o jejich rozvoj, získávání nových zkušeností, má rezervy v komunikaci a vyjednávání, schopnosti nejsou dostatečné nemá ani nezlepšuje prezentační dovednosti, není výkonným pracovníkem, neumí udržet výkon ve standardní rovině, není schopen/a odevzdávat výstupy v požadované kvalitě, termíny jsou zřídka kdy dodržovány, nedokáže ovládat emoce a konflikty, nemá nastavenou fungující spolupráci. 	<p>min max</p> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> 	<ul style="list-style-type: none"> má dostatečné zkušenosti, které dále rozvíjí a předává, má potřebné komunikační, vyjednávací a prezentační dovednosti, je schopen/a prosadit záměry a obhájit vlastní názor, je výkonným pracovníkem, výkonnost umí udržet, výstupy odevzdává v požadované kvalitě a včas, dokáže zvládat emoce, předcházet konfliktům, je schopen/a efektivní a účelné spolupráce.
<p>Poznámky:</p>		

STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ

- při řízení nereflektuje misi ani vizi organizace,
- nemá strategii, neuplatňuje strategické řízení,
- očekává vedení, není schopen samostatně předkládat strategické cíle,
- řídí pouze operativně a nahodile.

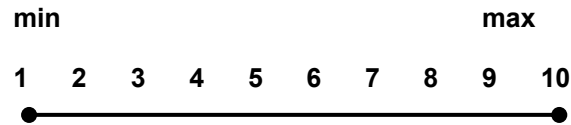


- řídí organizaci v souladu s misí a vizí,
- má strategii, uvažuje v kontextu dalších let a v souvislostech,
- v mezích možností vytváří a naplňuje vlastní strategické cíle,
- systematicky a koncepčně řídí svěřené činnosti.

Poznámky:

PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ

- má dlouhodobé problémy se získáním a udržením kvalitního personálu,
- nenaplňuje požadavky kladené na efektivní a účelné řízení zaměstnanců,
- má rezervy v účinném delegování úkolů, kontrole práce řízených zaměstnanců a v poskytování účelné a zpětné vazby
- nemá systematický přístup ke vzdělávání a rozvíjení znalostí a dovedností svých lidí,
- nezabývá se hodnocením a motivací lidí,
- nepodporuje týmové aktivity,
- nemá dlouhodobější strategii budování personálu.

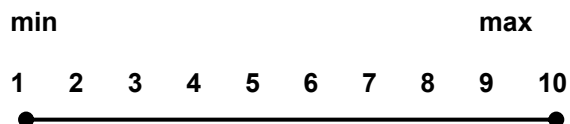


- umí zajistit potřebnou kapacitu a kvalitu personálu,
- je schopen vést pracovní kolektiv a podporovat řízené zaměstnance,
- zvládá delegování úkolů, kontroluje práci řízených zaměstnanců, poskytuje účelnou a zpětnou vazbu,
- klade důraz na kvalitu a výkonnost, přemýšlí o efektivním využívání lidských zdrojů,
- průběžně rozvíjí znalosti a dovednosti svých lidí a investuje do nich,
- uvažuje o svých lidech jako o týmu,
- přemýšlí o stavu personálu v kontextu dalších 2-3 let v souvislosti s výhledem očekávaných úkolů a činností.

Poznámky:

ŘÍZENÍ EKONOMIKY A SPRÁVY MAJETKU

- v ekonomice se neorientuje,
- nemá pod kontrolou aktuální stav a předpoklad čerpání prostředků rozpočtu,
- nepečuje řádně o svěřený majetek, neprovádí revize zjištěných nedostatků,
- principy pravidla efektivnosti, hospodárnosti, účelnosti jsou mu cizí,
- má zásadní problémy s plynulým financováním provozu řízené organizace,
- investuje nahodile, nehledá alternativy, volí zbytečně nákladná řešení,
- porušuje rozpočtová pravidla,
- má problém s kvalitním zpracováním výroční zprávy o činnosti organizace.

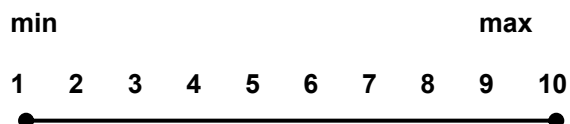


- orientuje se v ekonomických procesech,
- přemýšlí, jak co nejlépe využít prostředků rozpočtu pro fungování řízené organizace,
- pečuje o svěřený majetek, zamezuje zanedbávání majetku, odstraňuje zjištěné nedostatky při revizi,
- řídí se pravidly efektivnosti, hospodárnosti a účelnosti, uplatňuje je v rámci řízení organizace,
- pečlivě plánuje výdaje a jejich přínosy,
- investuje šetrně, účelně a s rozmyslem,
- dodržuje rozpočtová pravidla,
- kvalitně zpracovává výroční zprávu o činnosti organizace včetně odpovídajících a přesných komentářů.

Poznámky:

ŘÍZENÍ OSTATNÍCH ČINNOSTÍ

- nezajišťuje naplňování plánu činnosti příspěvkové organizace,
- nestará se o vztahy s veřejností, propagaci a marketing řízené organizace v regionu,
- neupravuje vnitřní chod organizace, nevydává předpisy,
- agendou stížností se nezabývá, nespravuje ji řádně,
- kontrolní systémy v organizaci nefungují,
- nesnaží se o získání dalších zdrojů financování, nezajímá se o ně,
- nevytváří protikorupční prostředí,
- řízením rizik se nezabývá, obtížně se s nimi vyrovnává.

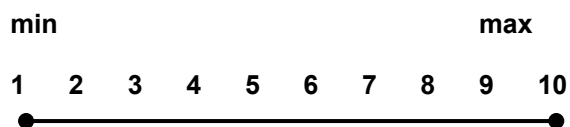


- řídí organizaci v souladu se schváleným plánem činnosti příspěvkové organizace,
- prosazuje „dobré jméno“ organizace v regionu,
- vydává účelné vnitřní předpisy, zajišťuje jejich aktualizaci, zavádí je do činnosti organizace,
- řádně spravuje agendu stížností,
- zajišťuje funkčnost vnitřního kontrolního systému,
- aktivně přistupuje k využívání dalších zdrojů financování (dotace a granty z kraje, státního rozpočtu nebo státního fondu, programu EU, sponzorské dary, příspěvky z úřadu práce apod.),
- přispívá k vytváření protikorupčního prostředí,
- zabývá se řízením rizik, navrhuje systémová opatření.

Poznámky:

SPOLUPRÁCE SE ZŘIZOVATELEM

- stagnuje, nevnímá potřeby a zadání zřizovatele,
- nedodržuje pravidla zřizovatele, nezohledňuje jeho metodické postupy a doporučení,
- nespolupracuje při kontrolách a nastavování standardizací,
- neposkytuje zřizovateli potřebnou součinnost,
- nedodržuje stanovené termíny, má rezervy v plnění zadaných úkolů,
- nereflktuje strategické a koncepční dokumenty zřizovatele.

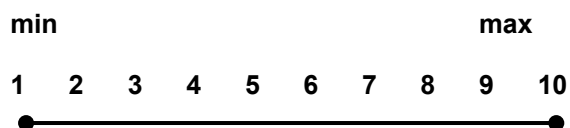


- snaží se přizpůsobovat potřebám a zadáním zřizovatele,
- dodržuje pokyny zřizovatele, uplatňuje metodické postupy a doporučení v činnosti řízené organizace,
- vytváří podmínky pro kontrolu i standardizaci činností (poskytuje aktivní součinnost, poskytuje informace, předává podklady, apod.),
- poskytuje potřebnou součinnost a spolupráci,
- úkoly a usnesení plní včas, kvalitně a řádně,
- podporuje naplňování platných strategických a koncepčních dokumentů zřizovatele.

Poznámky:


VZTAH KE KLIENTŮM, PARTNERŮM

- stagnuje, nevnímá potřeby klientů a partnerů,
- neinovuje spektrum služeb, preferuje pouze zaběhnuté postupy,
- nesnaží se realizovat aktivity zaměřené na organizaci společenských či kulturních akcí,
- nesnaží se měřit úroveň kvality poskytovaných služeb, nezajímá se o spokojenost klientů.



- snaží se přizpůsobovat spektrum služeb potřebám klientů a partnerů,
- zavádí nové postupy a doplňkové činnosti,
- realizuje, rozvíjí a propaguje aktivity zaměřené na organizování společenských či kulturních akcí,
- pravidelně si vyhodnocuje kvalitu poskytovaných služeb a spokojenost klientů,
- spolupracuje s řadou externích subjektů v regionu i mimo něj.

Poznámky:

HODNOCENÍ PLNĚNÍ CÍLŮ Z MINULÉHO OBDOBÍ ¹		
[zde uveďte název cíle]		Termín plnění cíle:
Slovní hodnocení plnění cíle:		
<input type="checkbox"/> splněn	<input type="checkbox"/> pokračuje	<input type="checkbox"/> nesplněn
min 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 max 	Komentář:	Komentář:

NÁVRH STANOVENÍ CÍLŮ PRO DALŠÍ OBDOBÍ ²	
[zde uveďte název cíle]	
Slovní zadání cíle:	
Termín plnění cíle:	Metrika:

V Jihlavě dne:

[zde uveďte příjmení, jméno, titul předsedy/člena hodnotícího týmu]

 podpis předsedy/člena hodnotícího týmu

¹ Tabulku hodnocení cílů si dle potřeby upravte.

² Tabulku stanovení cílů si dle potřeby upravte.

ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA

Účastníci hodnotícího rozhovoru		
Hodnocený	Příjmení, jméno, titul	
	Organizace	
Předseda hodnotícího týmu	Příjmení, jméno, titul	
Další členové hodnotícího týmu	Příjmení, jméno, titul	
	Příjmení, jméno, titul	
	Příjmení, jméno, titul	

Hodnocené období	
Datum, hodina, místo	

1. HODNOCENÍ VÝKONNÝCH A KVALITATIVNÍCH KRITÉRIÍ

Název kritéria	Známky členů hodnotícího týmu				Průměrná známka
	předseda	člen č. 1	člen č. 2	člen č. 3	
Předpoklady: odborné, manažerské všeobecné					
Poznámky:					
Další osobní předpoklady (zkušenosti dovednosti, morálně volní vlastnosti)					
Poznámky:					
Strategické řízení a plánování					
Poznámky:					
Personální řízení					
Poznámky:					
Řízení ekonomiky a správy majetku					
Poznámky:					
Řízení ostatních činností					
Poznámky:					
Spolupráce se zřizovatelem					
Poznámky:					
Vztah ke klientům, partnerům					
Poznámky:					

2. HODNOCENÍ CÍLŮ Z MINULÉHO OBDOBÍ³

Zadání cíle: [zde uveďte zadání hodnoceného cíle]	<input type="checkbox"/> splněn			
	známky členů hodnotícího týmu			průměrná známka
	předseda	člen č. 1	člen č. 2	
	<input type="checkbox"/> nesplněn			
	Komentář:			
Termín plnění cíle: [zde uveďte termín plnění cíle]	<input type="checkbox"/> pokračuje			
	Komentář:			

3. STANOVENÍ CÍLŮ PRO DALŠÍ OBDOBÍ⁴

[zde uveďte název cíle]	
Slovní zadání cíle:	
Termín plnění cíle:	Metrika:

4. SHRNUTÍ A ZÁVĚRY Z HODNOCENÍ

Slovní zhodnocení (včetně případných komentářů):
Doporučení v oblasti osobního rozvoje:

³ Tabulku hodnocení cílů si dle potřeby upravte.

⁴ Tabulku stanovení cílů si dle potřeby upravte.

Návrh úpravy osobního příplatku:

Návrh k dalšímu působení ve funkci

5. STANOVISKO HODNOCENÉHO

"[zde uveďte stanovisko hodnoceného]"

V Jihlavě dne:

[zde uveďte příjmení, jméno, titul předsedy hodnotícího týmu] -----
podpis předsedy hodnotícího týmu

[zde uveďte příjmení, jméno, titul člena hodnotícího týmu] -----
podpis člena hodnotícího týmu

[zde uveďte příjmení, jméno, titul člena hodnotícího týmu] -----
podpis člena hodnotícího týmu

[zde uveďte příjmení, jméno, titul člena hodnotícího týmu] -----
podpis člena hodnotícího týmu