

Interreg



**Spolufinancovaný
Európskou úniou**

Slovensko – Česko

VÝSTUP

**Kompletní směrnice a vnitřní
předpisy pro efektivní HR řízení
v NNO**

Mgr. Lucie Pálková, Mgr. Lucia Tomková



Tento dokument byl vypracován jako praktický výstup společného slovensko - českého projektu „INTERREG – Pomoc bez hranic“ a představuje minimální předpoklady pro efektivní řízení lidských zdrojů v organizaci.

SAMARITÁN, n.o.
Charita Nový Hrozenkov

Obsah

Seznam zkratk.....	3
Úvod	4
Klíčové prvky managementu NGO	4
Vize, hodnoty, poslání	4
Organizace, která má vizi, má i budoucnost – 5 kroků ke tvorbě vize	4
Business model Canvas	5
Řízení NNO a personální strategie.....	5
Efektivní řízení lidských zdrojů v neziskových organizacích	6
Tvorba a implementace předpisů v praxi.....	6
Základní principy při tvorbě dokumentů.....	6
Životní cyklus pracovníka	6
Organizační struktura	7
Výběr pracovníků.....	9
Adaptace a zaškolení pracovníka	9
Řízení výkonu.....	10
Vzdělávání a rozvoj.....	10
Doporučené základní personální směrnice	12
PŘÍLOHY	13
PRACOVNÍ PROFIL	14
NÁPLŇ PRÁCE	15
ADAPTAČNÍ PLÁN	17

Seznam zkratk

HR	Human Resources, neboli lidské zdroje
NNO	Nestátní neziskové organizace
NGO	Non-governmental organization
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
AP	Adaptační plán

Úvod

Efektivní a strategické řízení HR v NNO vychází primárně z nastaveného a funkčního strategického řízení organizace. Součástí projektu byla aktivita Minimum pro vedení a řízení neziskových organizací. Pro zaměření vzdělávací aktivity proběhlo před její realizací dotazníkové šetření, které zmapovalo povědomí o nástrojích a úrovni řízení. Aktivita tak mohla být zaměřena přímo na míru, dle výsledků dotazníkového šetření.

Klíčové prvky managementu NGO

Aktivita seznámila obě organizace se smyslem a potřebou zabývat se v NNO strategickým řízením organizace.

Strategické řízení je i pro NNO klíčové, jelikož pomáhá danou organizaci směřovat, udávat její směr, sjednocovat její zaměstnance a pomáhá organizacím ustát náročnost neustálé nejistoty, které musí čelit nejen v oblasti legislativy, ale současně i úrovni financování.

Strategické plánování tak organizaci pomůže:

- Stanovit jasné vize a cíle
- Efektivně zacílit finance a personální kapacity
- Pomůže organizaci čelit změnám a rizikům
- Stanovením priorit a cílů poskytuje možnost konkurenční výhody
- Sdílením hodnot a směřování organizace pomáhá vytvářet sounáležitost zaměstnanců

Vize, hodnoty, poslání¹



vize

Dlouhodobá představa o tom, kam organizace směřuje, jaký má cíl. Je inspirativní a motivující.



hodnoty

Základní principy a přesvědčení, které organizaci vedou při rozhodování a jednání.



poslání

Hlavní důvod existence organizace, její účel a to, čím přispívá světu nebo společnosti.

Organizace, která má vizi, má i budoucnost – 5 kroků ke tvorbě vize

1. Analýza současného stavu – spolu s týmem vytvořte SWOT analýzu
2. Zapojte pracovníky napříč celou organizační strukturou – vytvořte pracovní skupinu klíčových zaměstnanců, zapojení všech úrovní pomůže přijmout vizi za svou
3. V týmu pracujte na hledání odpovědí na PROČ (smysl toho co děláme) – CO (jaké služby) – KAM (budoucnost organizace)
4. Formulujte VIZI – krátkou – srozumitelnou – ambiciózní
5. Implementace a komunikace – uvnitř své organizace i navenek. Stanovte konkrétní cíle

¹ SaneK Ponte – www.sanekponte.cz

Business model Canvas²

Strategický nástroj pro vizualizaci a plánování podnikatelského modelu. Poskytuje přehlednou strukturu, která organizacím umožňuje analyzovat a inovovat způsob, jakým vytvářejí, doručují a získávají hodnotu. Model je rozdělen do devíti klíčových oblastí zahrnujících zákazníky, nabídku, infrastrukturu a finanční toky. Díky své jednoduchosti a vizualitě je vhodný pro rychlou komunikaci podnikatelských plánů a hledání nových příležitostí. Tento nástroj je široce využíván jak začínajícími podniky, tak zavedenými firmami.

V rámci NNO se model uplatňuje při rozvoji služeb, při zřízení služby nové nebo pro případy zhodnocení vhodnosti založit např. sociální podnikání.

Řízení NNO a personální strategie

Zajištění strategického plánování a řízení je však v případě neziskových organizací nesporně náročnou a problematickou aktivitou. Podle Dubna (1996)³ je především problematická formulace a kvantifikace cílů NNO. Hlavním cílem zde totiž není tvorba zisku, ale změna člověka či celé společnosti, výsledky činnosti organizace a míra dosažení cílů proto lze jen stěží měřit (logicky je nelze měřit posouzením dosaženého zisku). Podle autora se však do řízení neziskových organizací promítají i další faktory a souvislosti jako jsou: specifika pravidel fungování a řízení těchto organizací (zejm. fungování na základě projektů), rozdílné konkurenční prostředí („boj“ o finanční prostředky, nikoliv o zákazníky), velikost a struktura organizací, charakter zdrojů (financování převážně z veřejných zdrojů, případně ze zdrojů sponzorů a dárců), odlišný systém ukazatelů hodnocení činnosti (hodnotí se na základě ukazatelů daných v rámci projektů), důslednější kontrola ze strany veřejnosti, atd. (Duben, 1996: 190)

4. Z celkové strategie organizace následně vychází strategie lidských zdrojů. Propojením obou oblastí vzniká tzv. **strategické řízení lidských zdrojů**. Bez vhodného lidského kapitálu není možné realizovat ani jednu ze strategií. Současně jen lidé, kteří znají strategii organizace ji mohou posouvat a jsou motivováni zůstat v NNO i přes možné nejistoty. V rámci demografické křivky a poptávce po službách znamenají kvalitní lidé konkurenční výhodu.

Personální strategie je v literatuře nejčastěji vymezena jako strategie určující základní cíle v oblasti formování lidských zdrojů organizace, z hlediska jejich struktury i kvality, a způsoby dosažení těchto cílů (viz např. Kleibl a kol., 2001: 15⁵, Koubek, 2005: 22⁶). V případě neziskových organizací lze očekávat, že se zde bude nejčastěji uplatňovat určitá forma spíše „implicitní“ personální strategie, tzn. stanovení určitých cílů či záměrů v oblasti zajištění personálních zdrojů, které nejsou písemně stanoveny a schváleny, nicméně manažeři jsou s těmito cíli ztotožnění a směřují k nim činnosti v oblasti personální práce. Přitom je zřejmé, že do podoby personální strategie se kromě poslání a obecných cílů organizace bezpochyby promítá i vnímání podmínek konkrétní organizace jejími manažery. Navíc lze očekávat, že právě tyto vnější podmínky jsou určující pro tvorbu personální strategie (viz „kontingenční teorie“, kap. 2.1.).

² Sanek Ponte – www.sanekponte.cz

³ DUBEN, R. Neziskový sektor v ekonomice a společnosti. 1.vyd. Praha: CODEX Bohemia, 1996. 373 s. ISBN 80-85963-19-1.

⁴ DUBEN, R. Neziskový sektor v ekonomice a společnosti. 1.vyd. Praha: CODEX Bohemia, 1996. 373 s. ISBN 80-85963-19-1.

⁵ Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). Řízení lidských zdrojů. Praha, Česko: C.H. Beck.

⁶ Koubek, J. (2007). Personální práce v malých a středních firmách. Praha, Česko: Grada.

Efektivní řízení lidských zdrojů v neziskových organizacích

Tvorba a implementace předpisů v praxi

V rámci tvorby směrnic a předpisů, i vzhledem k zapojení organizací v obou státech, je nezbytně nutné vycházet z **aktuální platné legislativy**. Předpokladem pro využívání dokumentů v organizaci je její soulad s praxí. Je tedy vhodné zapojit **celé týmy** pro jejich tvorbu. Nezbytnou součástí je také **prokazatelné seznámení** s jejich zněním.

Vnitřní předpisy pomáhají:

- řídit procesy
- fungování lidí v organizaci
- popisují a specifikují organizační strukturu a procesy
- stanovují právní požadavky
- definují práva a povinnosti zaměstnanců a zaměstnavatele

Mezi nejčastější směrnice patří:

- stanovy a zakládací dokumenty
- pracovní řád a příručky pro zaměstnance
- směrnice a pracovní postupy
- metodické pokyny
- manuály

Základní principy při tvorbě dokumentů

- vydán v písemné či digitální podobě
- přístupný všem zaměstnancům
- zaměstnavatel je povinen zaměstnance seznámit s obsahem
- musí být v souladu s aktuální legislativou a právními předpisy dané země

Životní cyklus pracovníka⁷

Zahrnuje jednotlivé fáze, kterými zaměstnanec prochází během svého působení v organizaci. Tento proces pomáhá organizacím strategicky řídit pracovní sílu a zajišťovat efektivní využití talentů. Správné nastavení životního cyklu podporuje angažovanost a spokojenost zaměstnanců a dlouhodobou produktivitu.

⁷ Sanek Ponte – www.sanekponte.cz



Organizační struktura

Organizační struktura pomůže NNO buď dobře růst a fungovat, nebo blokuje komunikaci a fungování. Vše záleží na jejím vhodném nastavení. Obecně ukazuje, jak jsou v organizaci nastaveny a rozděleny role a odpovědnosti mezi jednotlivými zaměstnanci a týmy. Určuje, CO kdo dělá, o čem ROZHODUJE a jak se komunikuje.

Dobře nastavená organizační struktura je důležitá pro vedení SAMARTIÁN a Charity Nový Hrozenkov. Ovlivňuje:

- jak probíhá nábor pracovníků, adaptace a zaškolení
- jak jsou zaměstnanci motivováni a hodnoceni
- jak spolu týmy a střediska komunikují a spolupracují

Typy na dobře fungující organizační strukturu:

- přehledná – kdo má jakou roli, komu je podřízen a za co odpovídá
- flexibilní – musí umět reagovat na změny – rozšíření služeb, změna náplní práce apod.
- zajišťuje efektivní komunikaci – kdo s kým komunikuje, typy komunikačních kanálů
- měla by reflektovat nastavené cíle – směřování organizace, její strategie a jednotlivé cíle

Jak na vhodnou organizační strukturu:

SAMARITÁN a Charita Nový Hrozenkov musí vycházet při nastavení nebo revizi struktury především z:

- velikosti organizace
- typu a počtu služeb

- kultury a způsobu vedení
- z personálních kapacit

Každý člověk / každá organizační jednotka má stanovené činnosti k dosažení cíle. Tito lidé musí dobře chápat své úkoly, povinnosti, odpovědnost, kompetence a procesní vztahy. Díky tomu probíhá koordinace, řízení a kontrola.⁸

Doporučení pro SAMARITÁN:

- Liniová (plochá) struktura
- Má obvykle 2 stupně řízení
- Ředitel koordinuje tým lidí
- Výhody – flexibilita, rychlost rozhodování
- Nevýhody – členové musí mít vysokou míru odpovědnosti, při rozšíření organizace o další služby může přinést potíže při řízení přetížením ředitele, při počtu nad 25 lidí v organizaci je vhodné zřídit střední management

Doporučení pro Charitu Nový Hrozenkov:

- Funkcionální struktura
- Každá služba má svého vedoucího
- Nutná koordinace mezi ostatními specializacemi
- Výhody – jasné rozdělení odpovědnosti, každá služba a oddělení se specializuje na svou činnost, vzdělávání dle potřeb týmů
- Nevýhody – horší komunikace mezi službami, nejasnosti, kdo za co odpovídá, některé týmy mohou být uzavřené a méně spolupracovat

Obě organizace mohou pro vizualizaci použít dostupné nástroje:

- *SmartArt v MS Office*
- aplikace *Visio*

⁸ https://svaztp.cz/wp-content/uploads/Na-cestě-k-profesionalizaci_metodika-NROS-1.pdf

Výběr pracovníků

Úzce s organizační strukturou souvisí i analýza pracovních míst. Organizace by měly mít definované popisy pracovního místa (pracovní profil), které definují požadavky na danou pozici v organizaci a specifikuje dané místo.

Doporučení pro obsah **popisu pracovního místa/pozice**:

- Základní údaje – název pozice, výčet služeb, ve kterých dané místo působí, komu je podřízen, popř. koho řídí. Zařazení pozice v organizační struktuře firmy má význam pro obecnou orientaci pracovníků z pohledu jejich vzájemné spolupráce a zapojení do firemních procesů.⁹
- Účel pozice – jedna až dvě věty, souhrnná formulace, která popíše fungování v organizaci
- Popis může/nemusí obsahovat náplň práce, doporučení je do popisu umístit klíčové body pracovní náplně a detailní náplň práce mít vypracovanou zvlášť. Vzory univerzálních popisů pracovních míst musí zohlednit fakt, že různí pracovníci na stejné pozici mohou mít rozdílný popis místa, a to podle toho, jaké činnosti a úkoly skutečně vykonávají.
- Odpovědnosti a pravomoci – definuje, za co pracovník odpovídá a v čem může sám rozhodovat. Příkladem speciálně zdůrazněné odpovědnosti může být například hmotná odpovědnost za stav hotovosti v pokladně, dodržování zásad BOZP aj.
- Kvalifikace a způsobilost standardně obsahuje požadavek na vzdělání, délku praxe, dovednosti a znalosti a osobní vlastnosti
- Pracovní podmínky – pracovní doba, místo výkonu práce, popř. mzdové ohodnocení

Proces výběru pracovníků:

- Předvýběr – doporučuje se projít dokumenty uchazeče, popř. si ujasnit telefonátem
- Shromáždění a analýza dalších informací
- Výběrový přijímací rozhovor – je efektivní si definovat, na jakou pozici, jaké složení komise je vhodné
- Ověření referencí
- Nabídnutí prohlídky místa, popř. „den na zkoušku“
- Rozhodnutí o přijetí a informování uchazeče o přijetí, současně často opomíjené informování ostatních o nepřijetí

Adaptace a zaškolení pracovníka

Adaptace je řízený proces, který usnadňuje pracovníkovi první měsíce v organizaci a monitoruje, zda si osvojuje dovednosti pro samostatnou práci. Proces začíná vyřízení pracovní smlouvy, vstupní lékařské prohlídky a BOZP. Je více než vhodné, aby byl plán vypracován písemně a provázel pracovníka po celou dobu adaptace.

Dokument má obsahovat co vše musí pracovník mít, v čem se zaškolit, s čím jej chceme seznámit, co má v organizaci vidět, kdo je mu přiřazen jako mentor, vyhodnocení úkolů během adaptace aj. Za jednotlivé části mohou být zodpovědné konkrétní osoby v organizaci.

⁹ <https://personalio.cz/>

Tip pro efektivní nastavení adaptačního procesu pro obě organizace – Talyi N. Bauerová definovala komplexní rámec pro úspěšné zapracování nových zaměstnanců.

Strategie se dělí na čtyři základní stavební kameny¹⁰:

- **Compliance** (Soulad s předpisy): Základní úroveň, během které se nový pracovník seznamuje se základními pravidly firmy, stylem řízení a vyřizuje administrativu.
- **Clarification** (Porozumění): Ujištění, že zaměstnanec přesně chápe svou pracovní náplň, očekávání, která jsou na něj kladena, a zadání svého výkonu.
- **Culture** (Kultura): Seznámení s organizační kulturou, hodnotami, nepsanými pravidly a sociálním prostředím firmy.
- **Connection** (Vazby): Budování vztahů a propojení nováčka s kolegy, mentory a vedoucími, což pomáhá k rychlé integraci do týmu.

Řízení výkonu

V rámci organizace jde o nepřetržitý cyklus, kdy je potřeba sladit to co v organizaci chceme dělat a poskytovat a tím, jestli toho dosahujeme, především skrze výkon pracovníků.

Organizace, potažmo nadřízený pracovník:

- **Plánuje** – co je třeba vykonat, včetně popisu toho, co pracovník dělá a v jaké kvalitě a stanovuje, jaké dovednosti k tomu pracovník potřebuje
- **Vede** – poskytování zpětné vazby, sledování, zda se daří realizovat služby a poskytuje potřebné zdroje a podporu
- **Hodnotí** – např. formou ročních rozhovorů – sebehodnocení, hodnocení 360° aj.
- **Odměňuje a rozvíjí** – finanční a nefinanční benefity, vzdělání a kariérní růst

Vzdělávání a rozvoj

Probíhá v organizacích jako strukturovaný cyklus, který zajišťuje, že pracovníci mají správné dovednosti pro fungování organizace a kvalitní poskytování služby. Může vycházet z požadavků zaměstnavatele, legislativy nebo samotného pracovníka.

Obvykle probíhá ve 4 krocích:

- **Analýza potřeb** – je nutné zjistit, jaké znalosti a dovednosti pracovník postrádá. Může vycházet z konkrétní pracovní pozice, hodnocení, zpětné vazby, nebo od samotného pracovníka.
- **Plánování** – vzdělávání z velké části probíhá už na samotném pracovišti – praxí, mentoringem či rotací práce. Důležitou příležitostí je i předávání dobré praxe. Nedílnou součástí však bývá formální vzdělávání – kurzy, workshopy aj.
- **Realizace vzdělávání** – v rámci roku dochází k období, které často vzdělávání může ohrozit – prázdniny, období nemoci nebo důležité termíny.
- **Vyhodnocení** – finanční náročnost vzdělávání s sebou nese i nárok na vyhodnocení vzdělávání – jak z pohledu lektora, přínosu v rámci vynaložených financí, spokojeností pracovníků a dopadů do služeb.

¹⁰ https://www.researchgate.net/publication/286447344_Onboarding_The_power_of_connection

Tabulka časové a finanční náročnosti různých forem vzdělávání zaměstnanců¹¹

Forma vzdělávání:	Časová náročnost:	Finanční náročnost:
Zaškolení nového zaměstnance	Nízká až střední (dle pozice)	Nízká
Buddy systém	Střední	Nízká
Sdílení zkušeností	Nízká, ale jde o dlouhodobou aktivitu	Nízká
Stínování (shadowing)	Nízká, ale jde o dlouhodobou aktivitu	Nízká
Projektové učení	Střední, dle velikosti projektu	Střední
Samostudium	Nízká, obvykle dlouhodobá aktivita	Nízká
Rotace práce	Nízká až střední	Nízká
Seminář/přednáška	Obvykle vyšší	Vyšší, záleží na odbornosti
Videokurz	Střední	Střední
Webinář	Střední	Střední
E-learning	Nízká až střední	Střední
M-learning	Nízká	Vyšší
Microlearning	Nízká	Střední
Mentoring	Střední	Vyšší

¹¹ https://magazin.almacareer.com/cz/vzdelavani-zamestnancu-a-vse-co-by-o-nem-mel-personalista-vedet?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=22360026142&utm_id=22360026142&keyword=&matchtype=&adgroupid=179396849729&utm_content=CjwKCAjwuO_QBhAWEiWAlkVhU1eZTMzj0KULMYT045-KfcMi0f8-OGy0TERrKNZcd9Uk-J4Ruv0DqRoC7jIQAvD_BwE&gclid=CjwKCAjwuO_QBhAWEiWAlkVhU1eZTMzj0KULMYT045-KfcMi0f8-OGy0TERrKNZcd9Uk-J4Ruv0DqRoC7jIQAvD_BwE&gad_source=1&gad_campaignid=22360026142

Doporučené základní personální směrnice¹²

- Pracovní – upravuje základní pravidla chování, pracovní dobu, rozvržení směn a pravidla pro využívání majetku organizace
- Směrnice pro vznik, změnu a ukončení pracovního poměru – definuje procesy od náboru, přes zkušební dobu až po výpověď či odstupné
- **Směrnice pro odměňování a benefity:** určuje strukturu mezd, systém prémie, osobního ohodnocení a poskytování zaměstnaneckých výhod (stravenky, home-office apod.)
- **Směrnice pro vzdělávání a hodnocení:** stanovuje pravidla pro zaškolení (adaptační proces) a následný rozvoj či kariérní postup zaměstnanců

¹² <https://www.mvso.cz>

PŘÍLOHY

PRACOVNÍ PROFIL

Profil pracovního místa VEDOUCÍ SLUŽBY

Název společnosti

Adresa společnosti

IČO:

POZICE

Vedoucí služby zajišťuje naplňování strategie organizace a cílů služby prostřednictvím týmu pracovníků. Plánuje, organizuje, řídí, kontroluje a vyhodnocuje práci členů týmu, motivuje je a reportuje o stavu plnění cílů služby nadřízenému pracovníkovi.

pracoviště: /dle umístění konkrétní služby nebo kanceláře/

přímý nadřízený:

počet podřízených: 2-30

POŽADAVKY

vzdělání: SŠ nebo VOŠ v oboru sociální práce, management nebo příbuzné obory speciální odborné znalosti (vč. zákonem daných):

praxe: min. 2 roky na obdobné pozici

jazyky + úroveň: znalost cizího jazyka vítána

PC: uživatelská znalost programů MS Office, schopnost pracovat s evidenčními programy

ŘP: skupina B

způsobilosti: vedení a řízení podřízených
plánování
zadávání úkolů
řešení problémů
rozhodování
znalost problematiky sociálních služeb a cílových skupin organizace
spolupráce a schopnost práce v týmu
empatie

další požadavky: odpovědné chování
samostatnost
výkonnost

NABÍDKA

mzda při nástupu:

mzda po zapracování:

prémie, odměny (na základě čeho jsou stanovovány):

další výhody související s pozicí: (auto, telefon, stravování...)

OSTATNÍ

Zkušební doba 6 měsíců.

Vypracoval:

Schválil:

Platné od:

Náplň práce VEDOUcí SLUŽBY (Uveďte druh služby)

Název společnosti

Adresa společnosti

IČO: Klikněte nebo klepněte sem a zadejte text.

ZAMĚSTNANEC

kontakt: tel.
e-mail:

POZICE

název pozice: vedoucí služby
výše úvazku: 1/1
pracoviště: dle konkrétní služby
mzdové zařazení:

CHARAKTERISTIKA POZICE

pracovní činnosti: je odpovědný za naplňování cílů služby
řídí chod služby (plánuje, organizuje, kontroluje, hodnotí)
spolupracuje na tvorbě metodik služby
spolupracuje na koncepčních činnostech a rozvoji služeb
podílí se na tvorbě vnitřních předpisů a pracovněprávních dokumentů organizace
orientuje se v legislativě související s poskytováním sociálních služeb
podílí se na strategickém plánování organizace
podílí se na rozvoji a šíření firemní kultury
podílí se na zavádění standardů kvality sociálních služeb, vyžaduje a kontroluje jejich dodržování
spolupracuje na tvorbě operativních a finančních plánů organizace

řídí pracovní výkon zaměstnanců sociálních služeb (hodnocení, odměňování, vzdělávání a rozvoj)
řídí činnost externích odborníků (hodnocení, odměňování)
jedná se zájemci o práci
připravuje a vede přijímací a výstupní pohovory

účastní se porad managementu
organizuje a řídí porady zaměstnanců sociální služby
přijímá podněty a zpětnou vazbu od zaměstnanců
plní další úkoly stanovené ředitelkou organizace
odpovídá za evidenci výkonů

vyhotovuje podklady pro výpočet mezd
projednává a řeší vážnější a opakované porušení předpisů při
poskytování služby
v době používání odpovídá za služební vozidlo

poskytuje informace o sociální službě
dojednává (společně se sociálním pracovníkem) smluvní podmínky se
zájemci o službu
rozhoduje (společně se sociálním pracovníkem) o přijetí či nepřijetí
uživatele do pobytové služby/ o poskytování či neposkytování
terénní/ambulantní služby
navrhuje doplnění vybavení zázemí pro poskytování služby
řídí odstraňování závad, spolupracuje s /...../

účastní se supervizí
vzdělává se

odpovědnosti: je odpovědná za bezproblémový chod služby
je odpovědná za správu svěřeného majetku
interakce: je řízena /...../
spolupracuje s /...../
řídí tým pracovníků dané služby

POŽADAVKY NA POZICI

viz Popis pracovního Vedoucí služby

Tato náplň práce je platná od – do:

Vypracoval:

Schválil:

ADAPTAČNÍ PLÁN

Jméno a příjmení zaměstnance	
Pracovní pozice	
Vedoucí zaměstnanec (hodnotitel)	
Datum nástupu	
Délka adaptačního procesu	

Obsah školení	Odpovědná osoba	Termín	Poznámky
Interní dokumenty zaměstnavatele/vnitřní směrnice:			
Povinná školení			
Doporučená školení			

1. Projednání adaptačního plánu - ZAHÁJENÍ ADAPTACE (do 1 týdne od nástupu)		
Nastavení adaptačních cílů		Vyjádření zaměstnance:
cíl	termín	
Podpis hodnotitele:		Podpis zaměstnance:
2. Rozhovor s nadřízeným – PRŮBĚŽNÉ HODNOCENÍ AP (ve 2. měsíci po nástupu)		
Stručné zhodnocení, příp. doplnění adaptačních cílů		Vyjádření zaměstnance:
Podpis hodnotitele:		Podpis zaměstnance:

3. Rozhovor s nadřízeným - ZÁVĚREČNÉ VYHODNOCENÍ REALIZACE AP (před koncem 3. měsíce po nástupu)						
Hodnocené oblasti		Hodnocení (zvolenou oblast označte prosím křížkem)				
		velmi dobré	dobré	uspokojivé	neuspokojivé	nehodnoceno
odborné znalosti	Odborné znalosti a schopnosti					
	Práce s PC, vedení el. dokumentace klienta aj.					
	/Další/					
pracovní styl	Pracovní výkon					
	Samostatnost					
	Aktivita, iniciativa					
	Flexibilita					
týmová spolupráce	Zařazení do pracovního týmu					
	Komunikace s kolegy a nadřízeným					
Zhodnocení adaptační doby:			Vyjádření zaměstnance:			

Podpis hodnotitele:	Podpis zaměstnance:
4. Další doporučení pro rozvoj zaměstnance (<i>vstup pro identifikaci vzdělávacích potřeb – např. školení řidičů, vyhláška č.,...</i>)	