

# Strategické plánovanie rozvoja zariadenia v systéme PaP

Autoevalvačný formulár  
pre vedúcich a odborných  
zamestnancov zariadení  
v systéme PaP

**AUTOR:**  
Mgr. Anton Kalina

## Popis autoevalvačného nástroja pre administrátora

**Cieľ:** Posúdiť záujem odborného zamestnanca o strategické plánovanie rozvoja zariadenia v systéme poradenstva a prevencie (ďalej PaP) a úroveň jeho participácie na tomto procese.

**Cieľová skupina:** Nástroj je určený vedúcim a odborným zamestnancom zariadení v systéme PaP.

Strategické plánovanie umožňuje výrazne formovať budúcnosť zariadenia. Jeho základom je spracovanie predstavy o budúcnosti, poslaní a strategických cieľoch zariadenia. Spoločná vízia je obraz budúcnosti, ktorú chce zariadenie vytvoriť. Poslanie predstavuje dôvod existencie zariadenia a strategické ciele sú meradlom úspechu jeho činnosti. Pri jasne stanovených cieľoch je možné sledovať realizáciu vízie a poslania zariadenia.

Autoevalvačný nástroj – formulár prvkov strategického plánovania rozvoja zariadenia umožňuje získať spätnú väzbu od vedúcich a odborných zamestnancov zariadení v systéme PaP na úroveň ich záujmu o strategické plánovanie rozvoja zariadenia a úroveň ich aktívnej participácie na tomto procese.

**Administrátorom nástroja** môže byť riaditeľ/ka, vedúci odborný zamestnanec alebo poverený odborný zamestnanec zariadenia v systéme PaP.

Formulár obsahuje 30 zatvorených otázok a 3 otvorené otázky. Pri každej otázke je priestor pre postrehy a komentáre vašich respondentov alebo vás, administrátorov. Čas potrebný na vyplnenie autoevalvačného formulára 15 – 20 minút. Autoevalvačný formulár vytlačíte a poskytnete respondentom na vyplnenie.

Autoevalvačný nástroj môžete využívať podľa vašich potrieb a predstáv. Môžete vyberať tie otázky, ktorým sa chcete pri strategickom plánovaní rozvoja vášho zariadenia viac venovať. Nástroj je možné dopĺňať otázkami, ktoré ste vo formulári nenašli, ak potrebujete získať odpovede respondentov k určitej oblasti, situácii alebo téme.

Záleží na administrátorovi, prípadne na spoločnej dohode s respondentom, či bude nástroj zadávať anonymne alebo budú respondentom vyplnené potrebné údaje. Odporúčame, aby vzhľadom na nastavenie cieľa tohto formulára, boli do celého procesu a tvorby strategického plánovania rozvoja zariadenia zapojení všetci odborní zamestnanci, nielen vedenie zariadenia. Zamestnanci zariadenia musia vedieť, že sú dôležitými aktérmi tvorby strategického rozvoja a je nevyhnutné prizývať ich k participácii. Sú súčasťou inštitucionálnej kultúry a rozvoja celého zariadenia a predovšetkým oni sami ju aj tvoria, zvyšujú tak vlastnú efektivitu práce a tiež efektivitu fungovania celého zariadenia.

Formulár je určený na autoevalváciu a neslúži na porovnanie zamestnancov medzi sebou alebo posudzovanie daného jednotlivca. Cieľom práce s autoevalvačným nástrojom je získanie spätnej väzby v oblasti strategického plánovania rozvoja zariadenia, analýzy aktuálneho stavu a nastavenie priorít na nasledovné obdobie so zámerom zvýšenia kvality práce v systéme poradenstva a prevencie v príjemnom a bezpečnom prostredí pre každého respondenta.

Zdieľanie výsledkov autoevalvácie a prípadná diskusia je vo vašich rukách, po dohode s respondentmi.



## Popis autoevalvačného nástroja pre respondenta

Autoevalvačný nástroj „Strategické plánovanie rozvoja zariadenia v systéme PaP“ – je formulár prvkov strategického plánovania rozvoja zariadenia v systéme poradenstva a prevencie (ďalej PaP) určený vám, vedúci a odborní zamestnanci, ktorí máte záujem aktívne participovať na procese strategického plánovania rozvoja vášho zariadenia.

Vyplnením tohto nástroja poskytnete spätnú väzbu vedeniu vášho zariadenia, týkajúcu sa úrovne vášho záujmu spolupracovať na strategickom plánovaní rozvoja vášho zariadenia.

Formulár obsahuje 30 zatvorených a 3 otvorené otázky. Pri každej otázke máte priestor na vaše prípadné postrehy a komentáre. Čas potrebný na vyplnenie autoevalvačného formulára je 15 - 20 minút. Autoevalvačný formulár dostanete v tlačenej podobe, ktorý vypíšete a odovzdáte administrátorovi.

Prečítajte si jednotlivé otázky uvedené vo formulári zakrúžkovaním, označte jednu z odpovedí, ktoré sú uvedené pod otázkami. Formulár obsahuje aj 3 otázky, na ktoré môžete voľne odpovedať v priestore pod príslušnou otázkou.

Na administrátorovi záleží, či bude nástroj zadávať anonymne alebo budú respondentom vyplnené potrebné údaje. Vyplnený formulár odovzdajte na vopred určené miesto označené osobou, ktorá vám ho dala vyplniť, alebo zašlite podľa inštrukcie administrátorovi.

Formulár je určený na autoevalváciu a nie na porovnanie zamestnancov medzi sebou alebo posudzovanie daného jednotlivca. Cieľom práce s autoevalvačným nástrojom je získanie spätnej väzby, profesijný rast zamestnanca, analýzu aktuálneho stavu a nastavenie priorít na nasledovné obdobie so zámerom zvýšenia kvality práce v systéme poradenstva a prevencie v príjemnom a bezpečnom prostredí pre každého respondenta.

Zdieľanie výsledkov autoevalvácie a prípadná diskusia je vo vašich rukách, po dohode s administrátormi.

**Za vyplnenie formulára vopred ďakujeme, pretože pomáhate zvýšiť kvalitu poskytovaných služieb v našom zariadení.**



## Autoevalvačný nástroj

### Strategické plánovanie rozvoja zariadenia v systéme poradenstva a prevencie (PaP)

Autoevalvačný formulár prvkov strategického plánovania rozvoja zariadenia v systéme PaP

MENO A PRIEZVISKO ZAMESTNANCA: .....

DÁTUM VYPLNENIA FORMULÁRA: .....

**1. Poznáte víziu vášho zariadenia?**

- a. áno
- b. nie som si istý/á
- c. nie

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko:

.....

.....

**2. Viete, v ktorých dokumentoch je možné nájsť víziu vášho zariadenia?**

- a. áno
- b. nie som si istý/á
- c. nie

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko:

.....

.....

**3. Je vízia vášho zariadenia zverejnená aj pre širšiu verejnosť (napr. na webovej stránke vášho zariadenia)?**

- a. áno
- b. nie som si istý/á
- c. nie

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko:

.....

.....

**4. Poznáte autora/ov vízie vášho zariadenia?**

- a. áno
- b. nie som si istý/á
- c. nie

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko:

.....

.....



**5. Participovali ste na tvorbe vízie vášho zariadenia?**

- a. áno
- b. nie som si istý/á
- c. nie

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko:

.....

.....

**6. Boli by ste ochotný participovať na tvorbe vízie vášho zariadenia?**

- a. áno
- b. nie som si istý/á
- c. nie

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko:

.....

.....

**7. Rozprávate sa so spolupracovníkmi o vízii vášho zariadenia?**

- a. často
- b. niekedy
- c. nikdy

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko:

.....

.....

**8. Rozprávate sa s vedúcimi zamestnancami o vízii vášho zariadenia?**

- a. často
- b. niekedy
- c. nikdy

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko:

.....

.....

**9. Zdieľate víziu vášho zariadenia?**

- a. áno
- b. nie som si istý/á
- c. nie

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko:

.....

.....



**10. Porovnávali ste niekedy víziu vášho zariadenia s víziou iných zariadení s rovnakým odborným zameraním?**

- a. často
- b. niekedy
- c. nikdy

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko:

.....

.....

**11. Je podľa vás potrebné aktualizovať víziu vášho zariadenia?**

- a. áno
- b. nie som si istý/á
- c. nie

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko:

.....

.....

**12. Zodpovedá vízia vášho zariadenia jeho poslaniu?**

- a. áno
- b. nie som si istý/á
- c. nie

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko:

.....

.....

**13. Rozprávate sa so spolupracovníkmi o poslaní vášho zariadenia?**

- a. často
- b. niekedy
- c. nikdy

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko:

.....

.....

**14. Rozprávate sa s vedúcimi zamestnancami o poslaní vášho zariadenia?**

- a. často
- b. niekedy
- c. nikdy

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko:

.....

.....



**15. Stotožňujete sa s poslaním vášho zariadenia?**

- a. áno
- b. nie som si istý/á
- c. nie

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko:

.....

.....

**16. Je podľa vás potrebné aktualizovať poslanie vášho zariadenia?**

- a. áno
- b. nie som si istý/á
- c. nie

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko:

.....

.....

**17. Boli by ste ochotný/á participovať na aktualizácii poslania vášho zariadenia?**

- a. áno
- b. nie som si istý/á
- c. nie

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko:

.....

.....

**18. Poznáte strategické ciele vášho zariadenia?**

- a. áno
- b. nie som si istý/á
- c. nie

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko:

.....

.....

**19. Viete, v ktorých dokumentoch je možné nájsť strategické ciele vášho zariadenia?**

- a. áno
- b. nie som si istý/á
- c. nie

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko:

.....

.....



**20. Sú strategické ciele vášho zariadenia zverejnené aj pre širšiu verejnosť (napr. na webovej stránke vášho zariadenia)?**

- a. áno
- b. nie som si istý/á
- c. nie

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko:

.....

.....

**21. Poznáte autora/ov strategických cieľov vášho zariadenia?**

- a. áno
- b. nie som si istý/á
- c. nie

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko:

.....

.....

**22. Participovali ste na tvorbe strategických cieľov vášho zariadenia?**

- a. áno
- b. nie som si istý/á
- c. nie

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko:

.....

.....

**23. Boli by ste ochotný participovať na tvorbe strategických cieľov vášho zariadenia?**

- a. áno
- b. nie som si istý/á
- c. nie

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko:

.....

.....

**24. Rozprávate sa so spolupracovníkmi o strategických cieľoch vášho zariadenia?**

- a. často
- b. niekedy
- c. nikdy

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko:

.....

.....





**25. Rozprávate sa s vedúcimi zamestnancami o strategických cieľoch vášho zariadenia?**

- a. často
- b. niekedy
- c. nikdy

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko:

.....

.....

**26. Zdieľate strategické ciele vášho zariadenia?**

- a. áno
- b. nie som si istý/á
- c. nie

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko:

.....

.....

**27. Porovnávali ste niekedy strategické ciele vášho zariadenia s cieľmi iného zariadenia s rovnakým zameraním?**

- a. často
- b. niekedy
- c. nikdy

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko:

.....

.....

**28. Je podľa Vás potrebné aktualizovať strategické ciele vášho zariadenia?**

- a. áno
- b. nie som si istý/á
- c. nie

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko:

.....

.....

**29. Zodpovedajú strategické ciele vášho zariadenia jeho poslaniu a vízii?**

- a. áno
- b. nie som si istý/á
- c. nie

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko:

.....

.....



- 30. Zmenilo by vaše zariadenie svoju aktuálnu víziu, poslanie alebo strategické ciele výhradne na základe požiadaviek klientov alebo odborných zamestnancov?**
- a. áno
  - b. nie som si istý/á
  - c. nie

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko:

.....

.....

**OTVORENÉ OTÁZKY:**

- 31. Uvedte vaše pripomienky alebo návrhy k vízii vášho zariadenia:**

.....

.....

.....

.....

.....

- 32. Uvedte vaše pripomienky alebo návrhy k poslaniu vášho zariadenia:**

.....

.....

.....

.....

.....

- 33. Uvedte vaše pripomienky alebo návrhy k strategickým cieľom vášho zariadenia:**

.....

.....

.....

.....

.....

**Ďakujeme vám za spoluprácu pri zvyšovaní kvality poskytovaných služieb v našom zariadení.**



## Vyhodnotenie

Odpovede na otázky 1, 2, 3, 4, 5, 6, 9, 11, 12, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 26, 28, 29, 30 sa hodnotia nasledovne:

- 2 body - a. áno
- 1 bod - b. nie som si istý/á
- 0 bodov - c. nie

Odpovede na otázky 7, 8, 10, 13, 14, 24, 25, 27 sa hodnotia nasledovne:

- 2 body - a. často
- 1 bod - b. niekedy
- 0 bodov - c. nikdy

Odpovede na otázky 9, 11, 12, 15, 16, 26, 28, 29 reflektujú mieru identifikácie, aktuálnosti a integrity prvkov strategického plánovania rozvoja zariadenia z pohľadu zamestnanca. Odpovede na uvedené otázky sa vyhodnocujú samostatne a nezapočítavajú sa do celkového hodnotenia inventára/formulára.

Odpovede na otázky 9, 15, 26 zrkadlia úroveň identifikácie zamestnanca s prvkami strategického plánovania rozvoja zariadenia. Úroveň identifikácie možno kvantitatívne vyjadriť: 0 - 2 body – nízka, 3 - 4 body – priemerná, 5 - 6 bodov – vysoká.

Odpovede na otázky 11, 16, 28 zrkadlia potrebu aktualizácie prvkov strategického plánovania rozvoja zariadenia z pohľadu zamestnanca. Potrebu aktualizácie možno kvantitatívne vyjadriť: 0 - 2 body – nízka, 3 - 4 body – priemerná, 5 - 6 bodov – vysoká.

Odpovede na otázky 12, 29 zrkadlia úroveň integrity a vzájomného súladu prvkov strategického plánovania rozvoja zariadenia z pohľadu zamestnanca. Úroveň integrity možno kvantitatívne vyjadriť: 0 - 1 body – nízka, 2 - 3 body – priemerná, 4 body – vysoká.

Odpovede na otvorené otázky 31, 32, 33 sa hodnotia len kvalitatívne, poskytujú zdroje ku konsenzuálnej tvorbe alebo reštrukturalizácii jednotlivých prvkov strategického plánovania rozvoja zariadenia.

### CELKOVÉ VYHODNOTENIE FORMULÁRA:

Minimálny počet bodov, ktorý zamestnanec môže dosiahnuť, je 0, maximálny počet bodov je 44.

Bodové hodnotenie	Záujem zamestnanca o strategické plánovanie rozvoja zariadenia
0 - 14 bodov	Zamestnanec s nízkym záujmom
15 - 29 bodov	Zamestnanec s priemerným záujmom
30 - 44 bodov	Zamestnanec s vysokým záujmom



Kvantitatívnym vyhodnotením formulára je možné zistiť, do akej miery je zamestnanec orientovaný na strategické plánovanie rozvoja zariadenia. Podľa dosiahnutých bodov sa bude zamestnanec nachádzať v jednej z nasledujúcich kategórií:

- 1. Zamestnanec s nízkym záujmom o strategické plánovanie rozvoja zariadenia.** Táto kategória zahŕňa zamestnancov, u ktorých môže zamestnávateľ predpokladať, že sa pri výkone svojej práce neriadia poslaním zariadenia, nepoznajú víziu a nenapĺňajú strategické ciele zariadenia. Je možné, že zamestnanec, ktorý sa v tejto kategórii nachádza, by sa do strategického plánovania rozvoja zariadenia zapojiť chcel, avšak nevie, ako to dosiahnuť. Pri vyhodnocovaní formulára je dôležité pozrieť sa na odpovede zamestnanca na otázky 6, 17, 23, ktoré sú zamerané na zistenie jeho záujmu participovať na strategickom plánovaní rozvoja zariadenia. V prípade, že zamestnanec na tieto otázky odpovedal kladne, je potrebné oboznámiť ho s prvkami strategického plánovania rozvoja zariadenia a možnosťami participácie na ich tvorbe. V prípade, že na spomínané otázky zamestnanec odpovedal záporne, je dôležité zistiť, prečo je jeho postoj k plánovaniu rozvoja zariadenia negatívny.
- 2. Zamestnanec s priemerným záujmom o strategické plánovanie rozvoja zariadenia.** Táto kategória zahŕňa zamestnancov s priemerným záujmom o strategické plánovanie rozvoja zariadenia. V tomto prípade je vhodné doplniť a rozšíriť informácie týchto zamestnancov o strategickom plánovaní rozvoja zariadenia, prípadne ich adresnejšie motivovať k participácii na tvorbe prvkov strategického plánovania. Odporúča sa vzdelávanie zamestnancov zamerané na klarifikáciu vízie a poslania zariadenia, spôsobov ich realizácie a posilnenie motivácie účasti zamestnancov na budúcom smerovaní zariadenia.
- 3. Zamestnanec s vysokým záujmom o strategické plánovanie rozvoja zariadenia.** Zamestnanci orientovaní na strategické plánovanie rozvoja zariadenia sú mimoriadnym prínosom pre zariadenie. Identifikujú sa s poslaním zariadenia a zároveň sa orientujú na jeho budúcnosť, pretože chcú v ňom aj naďalej pracovať. Pre zamestnávateľa je dôležité aj naďalej týchto zamestnancov motivovať a aktívne zapájať do strategického plánovania rozvoja zariadenia.



## Odporúčania pre efektívne strategické plánovanie rozvoja zariadenia

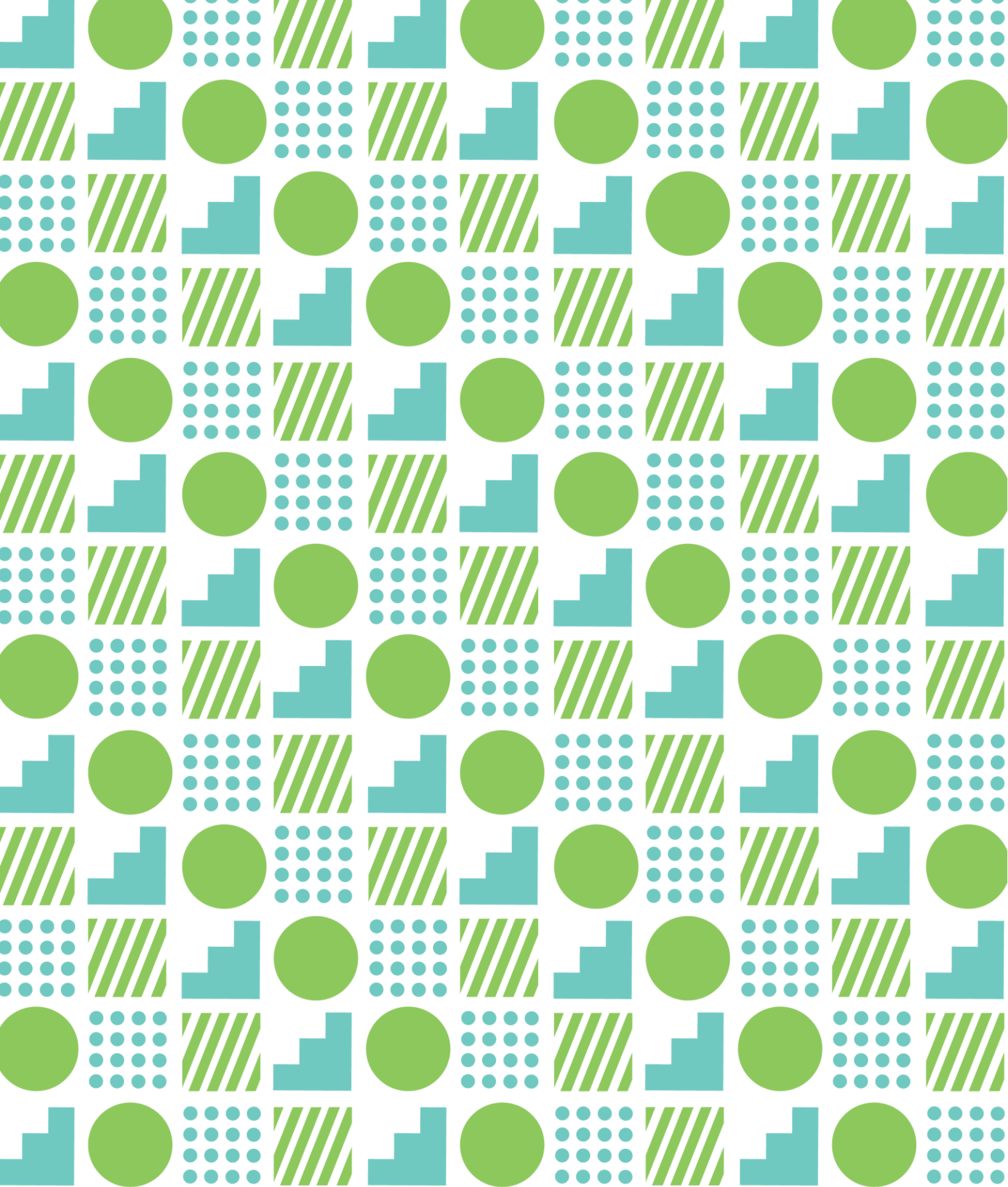
Strategické plánovanie je súborom postupov, ktoré umožňujú ovplyvňovať a formovať budúcnosť vášho zariadenia. Spolu predstavujú spôsob spoločného smerovania v zariadení, vytváranie zdieľanej predstavy spoločného cieľa a zodpovednosti za jeho realizáciu.

1. Dôležité je nesnažiť sa robiť všetko naraz, hneď a rýchlo - obyčajne to vedie k nízkej kvalite a povrchnému prístupu.
2. Zamerajte sa na tie aktivity strategického plánovania, ktoré budú mať podľa vás najvýznamnejší vplyv na rozvoj vášho zariadenia.
3. Efektívnemu plneniu plánov výrazne pomáha používanie rôznych plánovacích systémov, vizualizácia plánov a ich prípadných zmien či doplnkov.
4. Pravidelne diskutujte o postupe plnenia jednotlivých úloh, vyjasnite si očakávania, potrebné kroky a zodpovednosti.
5. Označte, ktoré úlohy a ciele už boli splnené - umožníte tak zamestnancom sledovať progres a vidieť, ako ich snaha prispieva k plneniu spoločného cieľa.
6. Určite termíny ukončenia jednotlivých fáz plánovania strategického rozvoja zariadenia, monitorujte progres a urobte nápravné kroky, ak sú potrebné.
7. Plánujte a pravidelne vyhodnocujte úspešnosť plnenia cieľov v rámci jednotlivých stratégií.
8. Naplánujte si a periodicky prehodnocujte vaše ciele a stratégie vzhľadom na meniace sa podmienky vonkajšieho aj vnútorného prostredia.
9. Povzbudzujte zamestnancov, aby vždy analyzovali, či a ako ich navrhované plány alebo kroky pozitívne ovplyvnia a ovplyvňujú úspešnosť zariadenia.
10. Požiadajte ich, aby boli pripravení diskutovať aj o tom, aké budú prípadné dôsledky a následky toho, ak sa nič neurobí.

## Zdroje:

- CHARVÁT, J. 2006. Firemní strategie pro praxi. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 204 s. ISBN 80-247-1389-6.
- **Výskumný ústav detskej psychológie a patopsychológie: Metodika stratégie inštitucionálneho rozvoja.** Dostupné na: <https://vudpap.sk/hlavne-cinnosti/podpora-rozvoja-zariadeni/metodika-strategie-institucionalneho-rozvoja/>





VÝSKUMNÝ ÚSTAV  
DETSKEJ PSYCHOLÓGIE  
A PATOPSYCHOLÓGIE



**ŠTANDARDY**  
NÁRODNÝ PROJEKT

Štandardizáciou systému poradenstva a prevencie  
k inklúzii a úspešnosti na trhu práce