



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Hodnocení zaměstnanců



1 CÍL DOKUMENTU

Cílem tohoto dokumentu je stanovit pravidla procesu hodnocení zaměstnanců VŠB-TUO.

1.1 Účel hodnocení zaměstnanců

Účelem hodnocení zaměstnanců je zhodnocení jejich pracovního výkonu a pracovního chování za uplynulé hodnotící období, a následně stanovení úkolů a cílů na další období. Hodnocení zaměstnanců patří k základním manažerským nástrojům, je nástrojem vedení, motivace, rozvoje zaměstnanců, podpory jejich výkonu, korekce neodpovídajícího chování a prostředkem vzájemné komunikace mezi nadřízeným a podřízeným zaměstnancem.

Výsledky hodnocení zaměstnanců jsou využívány k:

- dalšímu vzdělávání a řízení rozvoje zaměstnanců,
- ke stanovení výše mezd a odměn zaměstnanců,
- k plánování potřeby nových zaměstnanců a jejich rozmísťování, přemísťování a plánování kariéry,
- ke zdokonalení manažerské práce,
- ke zlepšení výkonu zaměstnance,
- ke zlepšení celkové komunikace a spolupráce mezi nadřízeným a podřízeným zaměstnancem,
- ke zvýšení spoluúčasti zaměstnance na růstu a prosperitě VŠB-TUO.

1.2 Cíl hodnocení zaměstnanců

Cílem procesu hodnocení zaměstnanců je:

- **Správné obsazení pracovních pozic** – přímý nadřízený zaměstnanec získá v rámci hodnotícího pohovoru dostatečné informace, na jejichž základě může jednoznačně posoudit, zda je potenciál zaměstnance dostatečně využíván pro odpovídající práci a zda je na správné pracovní pozici.
- **Zvýšení výkonu** – hodnotící pohovor poskytne informace, ve kterých oblastech a směrech je zapotřebí zvýšit výkon zaměstnance, a co pro to musí udělat on sám a v čem mu pomůže zaměstnavatel. Oblast výkonnosti je podporována stanovením konkrétních pracovních úkolů a cílů.
- **Znalost perspektivy** – každý zaměstnanec potřebuje znát svou perspektivu. Tato znalost je důležitou motivací k výkonu a současně faktorem, který stabilizuje zaměstnance a zvyšuje loajalitu vůči zaměstnavateli.
- **Rozvoj zaměstnanců** – výsledky hodnocení poskytují informace pro vzdělávání zaměstnance.
- **Informovanost** – pravidelné hodnotící pohovory jsou důležitým obousměrným informačním kanálem, pro zaměstnance představují nutnou zpětnou vazbu k jejich práci a výkonům.



2 ČASOVÝ PLÁN HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

2.1 Pravidelné hodnocení

Hodnocení se provádí 1 x ročně, doporučeno do 30. 4. kalendářního roku. Hodnocení probíhá prostřednictvím Hodnotícího formuláře (viz Příloha č. 1) nebo v souladu s pracovním postupem Plány osobního rozvoje pracovníka. Výsledné hodnocení se vytiskne a podepíše oběma stranami.

2.2 Mimořádné hodnocení

V odůvodněných případech a dle aktuální potřeby může nadřízený zaměstnanec anebo zaměstnanec navrhnout mimořádné hodnocení (např. při ukončení zkušební doby, při převedení na jinou pracovní pozici apod.).

Mimořádné hodnocení se provádí prostřednictvím stejného Hodnotícího formuláře jako při pravidelném ročním hodnocení, viz Příloha č. 1.

3 POSTUP PŘI HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Před začátkem hodnotícího období přímý nadřízený vyzve své podřízené ke zpracování sebehodnocení.

3.1 Povinnosti zaměstnance

Zaměstnanec provede **sebehodnocení do připraveného formuláře**, jehož obsahem je zhodnocení uplynulého období a příprava vlastních návrhů pro oblast cílů a vzdělávání (rozvoje). Toto sebehodnocení předloží zaměstnanec svému nadřízenému.

3.2 Povinnosti vedoucího zaměstnance

Přímý nadřízený zaměstnanec posoudí předložené sebehodnocení zaměstnance a do formuláře doplní vlastní hodnocení. Následně přímý nadřízený zaměstnanec seznámí hodnoceného zaměstnance s vlastním hodnocením.

3.3 Výsledky hodnocení

V případě shody je hodnotící formulář vytištěn oboustranně podepsán a založen na pracovišti. V případě neshody proběhne hodnotící pohovor, jehož výsledkem by mělo být hodnocení, na němž se obě strany shodnou.



4 VYPLNĚNÍ HODNOTÍCÍCH FORMULÁŘŮ

Hodnocení zaměstnanců je prováděno na formuláři „Hodnocení zaměstnance“.

4.1 Nastavení hodnotících formulářů

Přímý nadřízený zaměstnanec je povinen nastavit u všech pracovních pozic hodnotící kritéria (cíle, úkoly a kompetence). Tyto vybírá z nabídky hodnotících kritérií v hodnotícím formuláři.

4.2 Nastavení cílů

Přímý nadřízený zaměstnanec útvaru stanovuje cíle s ohledem na:

- dlouhodobý záměr VŠB-TUO, resp. jeho aktualizace pro daný rok;
- politiku kvality VŠB-TUO;
- cíle kvality VŠB-TUO pro daný rok;
- cíle pracoviště.

Při stanovování cílů postupujeme podle pravidla **SMART**.

Cíle musí být:

- 1) **specifické** – konkrétní,
- 2) **měřitelné** – výstup musí být určený předem,
- 3) **dosažitelné** – reálné a akceptovatelné,
- 4) **relevantní** – v souladu se strategickými dokumenty pracoviště a obsahem pracovní pozice,
- 5) **termínované** – stanoven termín jejich splnění.

K nastavení cílů dochází:

- u stávajících zaměstnanců v rámci hodnocení v běžném hodnotícím období,
- u nových zaměstnanců na konci zkušební doby,
- u převedení na jinou práci

4.3 Zhodnocení cílů

V rámci hodnocení přímý nadřízený zaměstnanec zhodnotí cíle uplynulého období a ve sloupci „Splňuje na“, vyjádří jejich výsledek 4 stupni naplnění:

0 - Nesplněno

1 - Podprůměrný výkon

2 - Očekávaný výkon

3 - Nadprůměrný výkon



V případě, že cíl byl v průběhu hodnotícího období zrušen, uvede se v tabulce hodnota „Nehodnoceno“. Tento cíl nebude vstupovat do celkového hodnocení zaměstnance.

4.4 Hodnocení pedagogické činnosti (je-li relevantní)

Přímý nadřízený zaměstnanec provede hodnocení pedagogických aktivit zaměstnance podle předem stanovených kritérií, část **Pedagogická činnost** hodnotícího formuláře.

4.5 Hodnocení VaV činnosti (je-li relevantní)

Přímý nadřízený zaměstnanec a zaměstnanec provede hodnocení VaV aktivit zaměstnance podle předem stanovených kritérií, část **Vědecká činnost** hodnotícího formuláře.

4.6 Hodnocení obecných kompetencí

Přímý nadřízený zaměstnanec a zaměstnanec provede hodnocení obecných kompetencí zaměstnance, část **Obecné kompetence** hodnotícího formuláře.

4.7 Hodnocení manažerských činností (je-li relevantní)

Přímý nadřízený zaměstnanec provede hodnocení manažerských činností zaměstnance, část **Manažerské kompetence** hodnotícího formuláře. Hodnocení manažerských kompetencí vyplývá z Klíčových kompetencí (příloha č. 1 Kariérního řádu).

4.8 Hodnocení další činnosti (je-li relevantní)

V případě, že byly přímým nadřízeným zaměstnancem stanoveny činnosti nad rámec standardních požadavků, popř. zaměstnanec vykonává nad rámec svých povinností funkce, je členem pracovní skupiny nebo komise apod., provede přímý nadřízený zaměstnanec jejich vyhodnocení, část **Další činnosti** hodnotícího formuláře.

4.9 Návrh plánu vzdělávání

Přímý nadřízený zaměstnanec vyhodnotí vzdělávání zaměstnance za uplynulé období a zároveň se se zaměstnancem dohodne na vzdělávání pro následující období, část **Plán vzdělávání** hodnotícího formuláře.

4.10 Celkové závěrečné zhodnocení zaměstnance

Přímý nadřízený zaměstnanec provede celkové závěrečné zhodnocení zaměstnance a navrhne případný kariérní postup, úpravu mzdy ve vazbě na výsledky hodnocení a prodloužení pracovní smlouvy.



4.10.1 Metodika hodnocení

Hodnoticí škála

Výsledkem hodnocení je poměr skutečně získaných bodů k celkově možnému počtu bodů dle hodnocených kritérií:

$$C = \Sigma \text{získaných bodů} : H$$

C – celkové hodnocení

H – počet hodnocených kritérií

Celkový výsledek v rozmezí:

0% - 16% - nedostatečný výkon, je potřeba stanovit nápravná opatření a termíny splnění těchto opatření v kratším časovém horizontu, než je běžný interval hodnocení. Opakované dosažení tohoto výsledku je považováno za porušování pracovních povinností.

17% - 50% - podprůměrný výkon vyžadující zlepšení, nižší úroveň výsledků, než bylo možné očekávat, neschopnost poradit si s neobvyklými podmínkami, nutnost častých pokynů a vedení. Nedostatečná analýza problémů, chybí včasná činnost k nápravě.

51% - 80% - očekávaný výkon, plnění zadaných úkolů v přesně zadaných podmínkách.

81% - 100% - nadprůměrný výkon, plnění zadaných úkolů se prvky vlastní iniciativy, výrazná samostatnost a nadstandardní přístup k plněním úkolům.

Přímý nadřízený zaměstnanec může doplnit hodnocení i o slovní vyjádření a upravit celkové hodnocení zaměstnance.

5 HODNOTÍCÍ POHOVOR

V případě, že se přímý nadřízený zaměstnanec (hodnotitel) rozhodne provést se zaměstnancem (hodnocený) hodnotící pohovor, může postupovat podle následujících zásad a pravidel.

Provedení hodnotícího pohovoru je dialogem mezi hodnotitelem a hodnoceným k výsledkům hodnocení a stanoveným závěrům.

Jde o oboustranné vysvětlování stanovisek, hodnotitel i hodnocený zde mají prostor k diskusi a prezentaci svých názorů a ke společnému hledání způsobů nápravy či řešení problémů, které se při hodnocení objevily.

Při vedení hodnotícího pohovoru musí hodnotitel dodržovat některá základní důležitá pravidla a dostatečně se na hodnotící pohovor s hodnoceným zaměstnancem připravit.

5.1 Zásady hodnotícího pohovoru

Pro provádění hodnotícího pohovoru platí určité obecné zásady:

- vytvořte prostředí podporující dobrou atmosféru,
- popište účel hodnocení zaměstnancům,



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



- zapojte zaměstnance do hodnotící diskuse,
- diskusi zaměřte na pracovní chování, nikoliv na osobnost zaměstnance,
- podpořte své hodnocení příklady z praxe,
- uplatňujte jak pozitivní, tak i negativní zpětnou vazbu,
- přesvědčte se, že zaměstnanci správně pochopili problémy, které byly při hodnocení diskutovány a proveďte závěrečné shrnutí.

Příloha č. 1 Hodnotící formulář

Roční hodnocení zaměstnance

Jméno a příjmení:	
Osobní číslo:	
Pracoviště:	
Pozice:	
Zařazení:	AP 1
Rok:	
Hodnocení:	periodické
Vedoucí zaměstnanec:	ne

Okruh	Kategorie	Činnost	AP 1	Cíle/plán z předchozího roku	Skutečnost	Nehodnotit	Sebehodnocení	Hodnocení nadřízeného pracovníka	Výsledné hodnocení	Cíle/plán na další rok
Pedagogická činnost	EDISON	hodiny výuky - přednášky	x							
		hodiny výuky - cvičení	x							
		hodiny výuky - konzultace	x							
		počet zkoušení - studenti Bc.	x							
		počet zkoušení - studenti Ing.	x							
		počet zkoušení - studenti Ph.D.								
		počet zkoušení - zkoušení Bc.	x							
		počet zkoušení - zkoušení Ing.	x							
		počet zkoušení - zkoušení Ph.D.								
		závěrečné práce - vedoucí ZP Bc.	x							
		závěrečné práce - vedoucí ZP Ing.	x							
		závěrečné práce - oponent ZP Bc.	x							
		závěrečné práce - oponent ZP Ing.	x							
		závěrečné práce - konzultant ZP Bc.	x							
		závěrečné práce - konzultant ZP Ing.	x							
		disertační práce - školitel tezí	---			x				
		disertační práce - školitel DiP	---			x				
		disertační práce - školitel odevzdané	---			x				
		disertační práce - školitel obhájené DiP	---			x				
		disertační práce - oponent tezí	---			x				
		disertační práce - oponent DiP	---			x				
Vědecká činnost	OBD	SZZ - Studenti Bc.	x							
		SZZ - Studenti Ing.	x							
		SZZ - komise	x							
		SZZ - dny	x							
		články ve sbornících a konferencích								
		články v časopisech - Q 1								
		články v časopisech - Q 2								
		články v časopisech - Q 3								
		články v časopisech - Q 4								
		mezinárodní výzkumné projekty (rámcové programy EU)								
		mezinárodní výzkumné projekty ostatní (mezinárodní projekty GAČR, TAČR, MŠMT apod.)								
		národní projekty základního výzkumu (GAČR)								
		národní projekty aplikovaného výzkumu (programy TAČR plus Beta)								
		resortní projekty ministerstev plus ostatní: ČBÚ, SÚJB, MSK, MMO apod.								
		projekty OP VVV - excelentní výzkum, PAV (předaplikační výzkum), DMS (dlouhodobá mezisektorová spolupráce)								
		ostatní projekty OP VVV								
		ostatní projekty výše neuvedené								
		smluvní výzkum - hospodářské smlouvy								
		odborná kniha								
		monografie								
		specializované mapy s odborným obsahem								
		software								
		certifikované a uplatněné metodiky								
		funkční vzorek								
		poloprovoz								
		prototyp								
		ověřená technologie								
		souhrnná výzkumná zpráva								
		výsledky promítnuté do právních předpisů a norem								
		výsledky promítnuté do směrnic a předpisů nelegislativní povahy								
		provádění výzkumných a vývojových prací	x							
		tvůrčí řešení vědeckých, výzkumných a vývojových úkolů								

Vědecká činnost	VaV činnost ostatní	řešení závažných a složitých výzkumných úkolů nebo provádění náročných a vývojových prací se zásadním významem pro rozvoj příslušného vědního nebo uměleckého oboru							
		recenzní a oponentská práce při posuzování zásadních projektů a prací v rámci příslušného oboru							
		účast v poradních orgánech organizací z daného oboru							
		prokazatelná spolupráce se zahraničními partnery se společnými publikačními výstupy							
		účast v poradních orgánech organizací z daného oboru minimálně na evropské úrovni							
		recenzní a oponentská práce při posuzování zásadních projektů a prací v rámci příslušného oboru v oblasti mezinárodního prostoru							
Obecné kompetence	TVRDE	počítačová způsobilost							
		jazyková způsobilost							
		orientace v oboru	x						
	MĚKKÉ	samostatnost a rozhodnost	x						
		řešení konfliktů							
		odolnost vůči zátěži							
		dodržování a využívání pracovní doby	x						
Manažerské kompetence	KOMPETENCE MĚKKÉ	dodržování pracovní kázně	x						
		dodržování termínů	x						
		efektivní komunikace	---			x			
		týmová spolupráce	---			x			
		kreativita	---			x			
		flexibilita	---			x			
		výkonnost	---			x			
		plánování a organizace práce	---			x			
		aktivní přístup	---			x			
		zvládání zátěže	---			x			
	KOMPETENCE SPECIFICKÉ ODBORNÉ	vedení lidí	---			x			
		inovativnost	---			x			
		strategické řízení	---			x			
		projektové řízení	---			x			
		ekonomické řízení	---			x			
		řízení kvality	---			x			
		risk management	---			x			
		řízení lidských zdrojů	---			x			
		marketing a PR	---			x			
		ekonomické povědomí	---			x			
		právní povědomí	---			x			
Další činnost	Individuální dle potřeb pracoviště								
						2	2	2	
						3	3	3	

Celkový výsledek hodnocení:

83%

81 % - 100 %, tj. nadprůměrný výkon. Plnění zadaných úkolů s prvky vlastní iniciativy, výrazná samostatnost a nadstandardní přístup k plněním úkolům.

Aktuální zařazení zaměstnance dle Vnitřního mzdového předpisu:

AP 1

Návrh na změnu ze strany nadřízeného:

Návrh na změnu ze strany zaměstnance:

Komentář:

Plán vzdělávání:

Plán osobního rozvoje:

Závěr hodnocení:

Datum: _____

Podpis: _____

zaměstnanec

Datum: _____

Podpis: _____

nadřízený