

Doporučené postupy hodnocení tvůrčích pracovníků na ČVUT v Praze

Vypracovala pracovní skupina HR Award – Aktivita C

1. Preambule

- Hodnocení pracovníků zaměstnaných na pracovních pozicích definovaných v Kariérním řádu (dále jen "KŘ") je na ČVUT v působnosti jednotlivých součástí, jako nedílná součást jejich personální politiky. Odlišnosti vychází z relativně samostatného vývoje součástí a z odlišné pracovní náplně pracovníků.
- Vzhledem k tomu, že pracovně-právní vztahy jsou ve smyslu zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách, ve znění pozdějších předpisů, výlučným právem fakulty, nastavují si fakulty procesní postupy hodnocení samy. Konkrétní pravidla hodnocení jsou proto popsána zpravidla ve směrnici nebo vnitřním předpise příslušné součásti. Tento dokument uvádí metodická doporučení pro tvorbu nebo úpravu takových směrnic či vnitřních předpisů.
- Proces hodnocení musí probíhat v souladu s čl. 7 [Kariérního Řádu](#):
 - V rámci jednotlivých součástí ČVUT se během interního hodnocení, které probíhá periodicky, vytváří plán osobního rozvoje a získává oboustranná zpětná vazba .
 - Cílem hodnocení je: poskytnutí zpětné vazby, posouzení pracovního výkonu (jak tvrdých, tak měkkých dovedností) a dosaženého kariérního rozvoje od minulého hodnocení, potvrzení silných stránek a pojmenování překážek, nabídnutí možnosti rozvoje a společné nastavení kariérních cílů.
 - Kritéria pro hodnocení, periodicita a celkový proces hodnocení je nastaven dle směrnice nebo vnitřního předpisu jednotlivých součástí ČVUT, na jejímž pracovišti je pracovník zařazen, a je v kompetenci děkana nebo ředitele ústavu. Kritéria pro hodnocení zohledňují doložitelné osobní okolnosti hodné zvláštního zřetele (dlouhodobou pracovní neschopnost, zdravotní znevýhodnění, péči o osobu blízkou, zahraniční vojenské mise apod.)
- Hodnocení pracovníka probíhá na všech součástech, na kterých má úvazek.

2. Principy hodnocení

- Hodnocení probíhá zejména ve třech oblastech:
 - tvůrčí činnost: vědecká, výzkumná, vývojová a inovační, umělecká nebo další tvůrčí činnost
 - pedagogická činnost
 - manažerská činnost (pouze u relevantních pozic) a ostatní činnosti pro ČVUT nebo její součást (popularizace, propagace studia na ČVUT, výuka na středních školách, zájmové aktivity pro děti a mládež, ...)
- Hodnocení má mít **motivační charakter**
- Hodnocení probíhá periodicky v pravidelných intervalech – doporučená perioda 1 x za rok. Za období, které následuje poté, co pracovník absolvoval výběrové řízení, byl jmenován docentem nebo profesorem na ČVUT, se od hodnocení zpravidla upouští.

- Hodnocení musí být založeno převážně na doložitelných kritériích. Příklady kritérií jsou:
 - v pedagogické činnosti: např. rozsah výuky, vedení kvalifikačních prací studentů, podíl pracovníka na inovaci studijních předmětů, příprava studijních materiálů, přihlídnutí k výsledkům studentské ankety;
 - ve vědecké, výzkumné, vývojové, umělecké činnosti a případně jiné tvůrčí činnosti: např. počet a kvalita článků, citační ohlas, úspěšnost v získávání finančních prostředků, přenos vědy do aplikací, prodané licence, spolupráce s praxí;
 - v manažerské a ostatní činnosti: např. vedení součástí, pracovišť, odborných týmů, popularizace (popularizační články, prezentace v médiích, propagace studia na ČVUT), výuka na středních školách;
 - v oblasti internacionalizace, zahraniční pobyty a spolupráce, mezinárodní projekty, mentoring zahraničních studentů a postdoktorandů, diverzita zkušeností;
 - plnění kritérií pro kariérní postup.
- Zvláštní zřetel má být v rámci hodnocení kladen na následující klíčové aktivity:
 - **excelence výsledků** ve srovnání se špičkovými výsledky na mezinárodní úrovni,
 - **internacionalizace** – aktivity a jejich výsledky posilující internacionalizaci ČVUT jako celku a jejich součástí,
 - **spolupráce s průmyslem** – posilující význam ČVUT jako instituce řešící a uplatňující výsledky bezprostředně využitelné v průmyslové praxi.
- Hodnocení může probíhat v několika úrovních:
 - **samoevaluace** (sebehodnocení)
 - **hodnocení nadřízeným vedoucím zaměstnancem**
 - **případně atestace komisí** (Příloha 1)
- V hodnocení by se měl zohlednit budoucí rozvoj a kariérní postup zaměstnanců.
- Hodnocení musí dát zaměstnanci prostor k poskytnutí zpětné vazby vedoucímu i celé instituci.
- Hodnocení musí být transparentní. Všichni pracovníci musí být se směrnicí nebo vnitřním předpisem k hodnocení pracovníků prokazatelným způsobem seznámeni.
- Doporučuje se výsledky hodnocení provázat s finančním nebo jiným ohodnocením pracovníků, v souladu s Vnitřním mzdovým předpisem ČVUT.
- K hodnocení může být využit koncept Kompetenčního modelu (Příloha 2) tj. nástroje k systematické identifikaci silných stránek a rozvojových oblastí.
- Výstupem hodnocení je Hodnoticí formulář a Seznam kvalifikačních cílů na další období. Výstupem prvního hodnocení po nabytí platnosti účinnosti KŘ může být pouze stanovení Seznamu kvalifikačních cílů pro další období.
- Vzor hodnoticího formuláře bude zveřejněn.
- Směrnice příslušné součásti může zahrnout i periodickou atestaci a určit její pravidla na základě doporučení uvedených v Příloze 1.

3. Výsledky hodnocení a jejich přezkum

- Hlavní výstupy hodnocení a kvalifikační cíle pracovníka pro následující období jsou shrnuty v elektronické nebo listinné formě. Výsledky hodnocení jsou podkladem pro nastavení Seznamu kvalifikačních cílů a plánování dalšího rozvoje pracovníka.

- Součástí hodnocení je zpravidla rozhovor zaměstnance s příslušným vedoucím zaměstnancem, vedený kontaktní nebo distanční formou. Rozhovor se koná nad předběžnou verzí Hodnotícího formuláře vyplněného zaměstnancem, popř. návrhem budoucích kvalifikačních cílů.
- Pracovník obdrží elektronickou nebo listinnou formou konečnou verzi Hodnotícího formuláře a seznamu kvalifikačních cílů. Může se k nim v přiměřené lhůtě vyjádřit a jeho vyjádření se stává jejich nedílnou přílohou.
- Pokud pracovník se závěry hodnocení nesouhlasí, má právo na jejich projednání s děkanem, resp. ředitelem daného ústavu nebo s jeho pověřeným zástupcem či komisí. Zápis z projednání se stává nedílnou součástí výstupů hodnocení.

Přílohy

1. Atestace - příklad možné implementace

- Směrnice příslušné součásti může zahrnout i periodickou atestaci a určit její pravidla.
- Atestace je hodnocení pracovníka nezávislou komisí jmenovanou děkanem nebo ředitelem, zpravidla po projednání ve vědecké radě. Provádí se s nižší frekvencí než hodnocení nadřízeným.
- Atestace může být provedena i v jiném termínu na žádost pracovníka nebo jeho nadřízeného.
- Cílem atestace je kalibrace hodnotících kritérií v rámci jednotlivých pracovišť dané součásti. Je proto vhodné, aby atestační komise hodnotily pracovníky stejné kategorie napříč několika pracovišti. Komise také posuzuje, jak vedoucí pracovníka hodnotil, jak ho motivoval a jaký mu poskytl prostor k osobnímu růstu.
- Atestační komise má k dispozici všechna dosavadní hodnocení pracovníka. Atestační komise si vyžádá od hodnoceného pracovníka stručnou zprávu podle stanovených kritérií. Dále si komise vyžádá vyjádření od přímého nadřízeného hodnoceného pracovníka.
- Komise může rozhodnout o kladném hodnocení bez výhrad bez pohovoru s hodnoceným pracovníkem, pokud pracovník evidentně dosahuje kvalitních výsledků. V opačném případě musí proběhnout osobní jednání s pracovníkem za přítomnosti jeho bezprostředního nadřízeného.
- Součástí závěru je doporučení lhůty pro příští atestaci.
- Pracovník i jeho nadřízení jsou s úplnými výsledky hodnocení seznámeni. Nedojde-li ke shodě mezi stanoviskem atestační komise a hodnoceného pracovníka, budou písemně zpracované námitky a připomínky pracovníka připojeny k závěrům atestační komise a spolu s nimi předloženy děkanovi, resp. řediteli součásti. K výsledku hodnocení se vyjadřuje i přímý nadřízený hodnoceného pracovníka

2. Kompetenční model

- Kompetenční model (KM) si klade za cíl pomoci vedoucím pracovníkům neustále se rozvíjet, učit se a nestagnovat profesionálně v osobním rozvoji. Zároveň chce sloužit rozvoji jejich týmů, pomoci určit prioritní směry k rozvoji podřízených a objektivizovat stav kompetencí u jednotlivců, potažmo celého týmu.
- Kompetence se v oblasti managementu spojuje s potenciálem člověka vykonávat konkrétní úlohu nebo naplňovat roli. Kompetence tak může být definována jako schopnost uplatnit a použít vědomosti, schopnosti, aby zaměstnanci úspěšně dosahovali definovaných cílů.
- KM je přehled těchto kompetencí v organizaci žádoucích pro to, aby organizace fungovala efektivně a v souladu s jejími hodnotami a její dlouhodobou strategií.
- Filtr KM ukazuje, ve kterých oblastech jednotliví pracovníci vynikají a kde jsou naopak jejich slabiny. Slabší místa ukazují na potřebu rozvoje konkrétní kompetence.
- Jednotlivé kompetence jsou klasifikovány do 3 hlavních větví – Vedení a řízení; Osobnost; Odbornost a praxe.

VEDENÍ A ŘÍZENÍ	OSOBNOST	ODBORNOST A PRAXE
Řízení projektů, času a zdrojů	Rozhodování	Vedení výzkumu
Leadership	Komunikace	Práce s informačními zdroji
Rozvoj týmu a jednotlivců	Integrita a etika	Networking
Strategický přístup	Kreativita a abstraktní myšlení	Přenos výzkumu do praxe
Angažovanost a spolupráce	Vedení sebe sama	

- Po určení silných a slabých stránek zaměstnance je nutné v závislosti na relevanci kompetencí zvážit a rozhodnout plán rozvoje. Tyto aktivity budou mít za cíl slabé stránky postupně rozvíjet.