



HODNOCENÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ TUL

2022

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

PŘÍRUČKA
PRO VEDOUCÍ
PRACOVNÍKY

Obsah

Úvod	2
1. K čemu slouží hodnocení pracovníků a proč hodnotit	3
2. Systém Hodnocení a rozvoje pracovníků TUL	4
3. Příprava na hodnoticí rozhovor	4
4. Sebehodnocení	5
5. Postup při hodnocení pracovníků TUL formou hodnoticích rozhovorů	5
6. Chyby při hodnocení pracovníka a jak se jich vyvarovat	7
7. Práce s aplikací Hodnocení a rozvoj pracovníků TUL	7
8. Formulář Hodnocení a rozvoje pracovníka	8
9. Vyplnění hodnocení v aplikaci	9
10. E-learningový kurz Hodnocení a rozvoj pracovníků TUL	10

Úvod

System hodnocení a rozvoje pracovníků byl vyvinut pro potřeby TUL a je možné ho uplatnit při pravidelném **hodnocení na všech součástech Technické univerzity v Liberci** pro všechny skupiny pracovníků.

Aplikace „Hodnocení a rozvoj pracovníků TUL“ je přístupná všem pracovníkům Technické univerzity v Liberci pod osobním přihlášením Liane. Všichni pracovníci si mohou stáhnout a vyplnit dotazník na sebehodnocení, **akademičtí a výzkumní pracovníci také doplňující kritéria hodnocení**. Vedoucí pracovník má přístup také do části pro hodnocení svých podřízených.

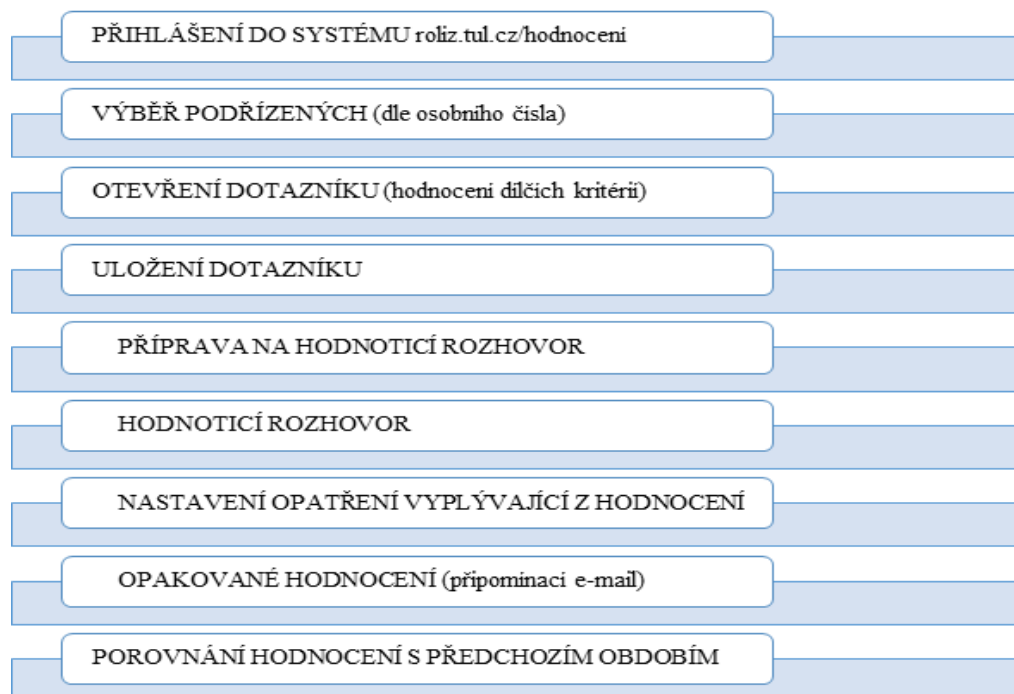
Přístup do aplikace je dostupný na: <https://hodnoceni.tul.cz>.

1. K čemu slouží hodnocení pracovníků a proč hodnotit

Každý podřízený je jiný, nachází se v jiné fázi své profesní kariéry. Někteří jsou na začátku, mají v sobě ukryt potenciál pro další růst. Jiní jsou již zkušení pracovníci, kteří mají potřebné znalosti a dovednosti, a nemají potřebu se dále intenzivně rozvíjet. Další zase mají vyšší potenciál, než jaký vyžaduje jejich stávající pracovní pozice. Z toho vyplývá, že **ke každé skupině by měl nadřízený pracovník přistupovat jinak a každého hodnotit individuálně s ohledem na jeho potřeby.**

Měl by identifikovat potenciál podřízených, podpořit jeho rozvoj a využít ho ve prospěch svého pracoviště/ útvaru/ instituce.

Proces hodnocení na TUL je nastaven takto:



Hodnocení pracovníků by mělo být nedílnou součástí personálního řízení útvaru/instituce, mělo by probíhat pravidelně a přispět k rozvoji pracovníků TUL, motivaci a řízení jejich pracovního výkonu v návaznosti na cíle a kulturu daného pracoviště a instituce.

Pravidelné hodnocení pracovníků TUL poskytuje obousměrnou zpětnou vazbu, a to jak směrem od nadřízeného k podřízeným, tak i opačně, od podřízených směrem k nadřízenému. Zpětnou vazbu je třeba poskytovat v každé fázi kariéry pracovníka na TUL. Hodnocení by mělo být navázáno na další oblasti, jako je rozvoj pracovníka, kariérní růst či sloužit jako podpůrný nástroj pro odměňování (může sloužit jako podklad pro odůvodnění variabilní složky mzdy v rámci odměňování). Na základě identifikovaného prostoru pro rozvoj může hodnocení pomoci při výběru konkrétních vzdělávacích aktivit či individuálního profesního růstu.

Aplikace „Hodnocení a rozvoj pracovníků TUL“ je nástrojem, díky kterému je možné hodnocení realizovat a slouží jako podpora strukturovaného systému hodnocení a rozvoje pracovníků.

Přístup při hodnocení by měl být **individualizovaný**. Někomu je potřeba přímo navrhnout další rozvoj odborných znalostí a dovedností, aby se dostal na požadovanou úroveň pracovního výkonu. Jiného pracovníka je potřeba stabilizovat, nebo připravit opatření na prevenci vyhoření.

Pokud pracovník zastává několik pracovních pozic v rámci TUL, bude hodnocen každým nadřízeným v rámci několika dotazníků. Pracovníka vždy hodnotí jeho **přímý nadřízený**.

2. Systém Hodnocení a rozvoje pracovníků TUL

Vedoucí pracoviště na TUL (katedry, oddělení, útvaru) hodnotí své podřízené pracovníky **pravidelně, zpravidla v ročním intervalu**. Pracovníky je také možné ohodnotit např. na závěr zkušební doby (či k vyhodnocení adaptačního procesu) u pracovníka, nebo při změně pracovního zařazení.

Hodnocení probíhá formou rozhovoru vedoucího s hodnoceným pracovníkem. Podkladem je strukturovaný dotazník sestavený pro dané typové pozice, které vycházejí z praxe na Technické univerzitě v Liberci a jsou upraveny dle požadavků jednotlivých součástí tak, aby odpovídaly naplnění cílů dané součásti. Dotazník je připraven v **aplikaci Hodnocení a rozvoj pracovníků TUL**. Tento dotazník vyplní nadřízený předem před rozhovorem. Termín hodnocení mu je automaticky připomenut e-mailem zaslaným z aplikace 1 měsíc před termínem dalšího ročního rozhovoru.

Vedoucí si může stanovit jednotný termín pro hodnocení všech pracovníků, např. únor nebo září, příp. hodnocení provádět u každého v ročním intervalu, a to průběžně během celého roku u všech pracovníků na pracovišti (toto řešení je náročnější na koordinaci).

3. Příprava na hodnotící rozhovor

Důležitá je pečlivá příprava na hodnotící rozhovor, v dalších letech hodnocení např. porovnání s plánem rozvoje/cíli z minulého hodnocení. Na termín hodnotících rozhovorů je nadřízený upozorněn automaticky e-mailem z aplikace, který je odeslán 1 měsíc před plánovaným termínem hodnotícího rozhovoru. Po tomto upozornění se vedoucí připravuje na hodnotící rozhovor.

Důležitými kroky přípravy jsou:

- vyplnění hodnoticího formuláře v aplikaci a příprava na rozhovor s pracovníkem,
- kontrola a komentář k doplňujícím kritériím (v případě akademických pracovníků),
- informování podřízených o realizaci rozhovorů a příprava harmonogramu.

Vedoucí pracovník, který hodnotí, by měl při rozhovoru naslouchat podřízenému, jak se sám hodnotí/vidí, co se mu v hodnoceném období povedlo, co se nedaří, v jakých oblastech vnímá své nedostatky (část „sebehodnocení“). Často bývá podřízený sám k sobě víc kritický než nadřízený - nadřízený by měl ocenit, co se mu líbí – které oblasti/činnosti odpovídají požadavkům/představám nadřízeného/pracovní pozice.

Příprava je opravdu důležitá. Je potřeba se připravit nejen na svoje hodnocení, ale projít si i hodnocení pracovníka (doplňková kritéria u akademiků). Zaměřit se na objektivní hodnocení výkonu (konkrétně, třeba vybrat situace, kdy se to stalo; nemít obecnou přednášku, mluvit minimálně). Vytvořit již předem návrh plánu budoucího rozvoje a zdůraznit úspěchy pracovníka. Pozor, je velmi těžké nastavit úroveň pro hodnocení a nesrovnávat s nejlepšími pracovníky. Hodnocení (řízení pracovního výkonu) je vždy do určité míry subjektivní.

4. Sebehodnocení

Součástí procesu hodnocení je i **sebehodnocení** pracovníků TUL, tzn. součástí hodnoticího rozhovoru je část věnovaná sebehodnocení pracovníka.

Sebehodnocení je založeno na ohodnocení pracovníka jako sebe samého. Opírá se o podobná kritéria jako hodnocení vedoucího. Pracovník v jeho rámci hodnotí splnění svých úkolů nebo cílů za minulé období, posuzuje (na základě stanovených kritérií) své pracovní chování, navrhuje směry svého dalšího osobního rozvoje i své osobní cíle pro nastávající období. Zhodnocení je důležitým základem hodnoticího rozhovoru.

Proces sebehodnocení zaměstnanců je popsán v příručce Sebehodnocení.

5. Postup při hodnocení pracovníků TUL formou hodnoticích rozhovorů

Hodnoticí rozhovor

Vedoucí i hodnocený pracovník si uvědomí, že předmětem rozhovoru není hodnocení osobnosti pracovníka, ale jeho pracovního výkonu a chování, které se odráží v pracovním výkonu pracovníka. Vedoucí tedy hodnotí způsobilost k vykonávané práci (praxi, odborné znalosti a pracovní potenciál) a pracovní výkon za uplynulé hodnocené období. Tyto oblasti hodnocení jsou strukturovány v dotazníku do jednotlivých sekcí a dílčích kritérií.

Hodnoticí rozhovor proběhne **v předem dohodnutém termínu**, s dostatečnou časovou rezervou na přípravu. Hodnoticí rozhovor trvá cca 1 hodinu a koná se ve vhodném prostředí, kde nebudou účastníci rozhovoru rušeni.

V první části rozhovoru proběhne hodnocení stanovených kritérií. Tuto část zakončí nadřízený slovním hodnocením silných stránek pracovníka a doporučením ke zlepšení.

Druhou částí rozhovoru je zhodnocení plnění individuálního plánu rozvoje pracovníka z posledního hodnocení včetně slovního hodnocení

Ve třetí části rozhovoru se vedoucí zaměří na stanovení plánu individuálního rozvoje odborných a osobnostních kompetencí (cílů) pracovníka tak, aby do dalšího hodnocení došlo ke zlepšení vytipovaných oblastí.

Na konci hodnoticího rozhovoru by se měl nadřízený dohodnout s podřízeným pracovníkem, na co se v nadcházejícím období zaměří, čeho chce dosáhnout z pohledu nastavených cílů i osobního rozvoje. Plán by měl obsahovat nejen konečné cíle vč. termínů plnění, ale také dílčí aktivity, které povedou k jeho dosažení. Někdy může být vhodné domluvit se na průběžných kontrolách plnění, aby byl případný problém odhalen včas a bylo možné zjednat nápravu.

Pracovník si může odborné znalosti zlepšit specializovaným školením, samostudiem odborné literatury, zvýšením kvalifikace, praktickým nácvikem pod dohledem mentora apod. Osobnostní kompetence je možné zlepšit na základě školení „měkkých dovedností“.

Nadřízený i hodnocený pracovník si během hodnoticího rozhovoru poskytují vzájemnou zpětnou vazbu.

Na závěr hodnoticího rozhovoru vedoucí vytiskne vyplněný hodnoticí formulář, společně s pracovníkem formulář podepíše jako potvrzení vzájemné shody nad závěry hodnoticího rozhovoru.

Způsob ukončení hodnocení záleží na rozhodnutí fakulty (tištěná či **pouze online forma v aplikaci**). Po uzavření hodnocení již není možné údaje dále upravovat/editovat. Pokud se hodnocení evidují v tištěné podobě, jsou uchovávány na dané fakultě. Jeden výtisk hodnoticího formuláře je předán pracovníkovi, druhý je pro užití vedoucího (přímého nadřízeného pracovníka). Následně může být formulář založen na děkanátu fakulty, ředitelství ústavu nebo v případě rektorátních pracovišť na Personálním a mzdovém oddělení).

V případě, že nedojde mezi vedoucím a hodnoceným pracovníkem ke shodě nad závěry hodnocení, je spor postoupen k nadřízenému vedoucího.

Aplikaci systému hodnocení spravuje zaměstnanec Personálního a mzdového oddělení.

6. Chyby při hodnocení pracovníka a jak se jich vyvarovat

Při hodnocení zaměstnance si dejte pozor na níže uvedené chyby při hodnocení a snažte se jim vyvarovat. Nejčastěji může dojít k těmto chybám při poskytování zpětné vazby:

- ✓ Různé standardy – nejednoznačná kritéria; stejná nebo podobná práce se musí hodnotit stejně
- ✓ Efekty aktuálnosti a prvenství - dávání větší váhy nedávným událostem, dávání větší váhy první kategorii hodnocení - např. hodnotím vědu jako první a v ní je super, ve výuce je to horší, ale věda ji přebije
- ✓ Shovívavost – ti co dělají hodně, jsou nemotivovaní; nechci nikoho naštvat, tak všechny hodnotím stejně
- ✓ Přísnost - jako normu si určím nadprůměrný výkon
- ✓ Předpojatost hodnotitele – např. ženy, senioři
- ✓ Halo efekt – jedná se o kognitivní zkreslení - vysoké hodnocení člověka v jedné kategorii pozitivně ovlivňuje ostatní kategorie nebo celkové vynikající hodnocení
- ✓ Efekt rohů - opak “halo efektu”. Negativní hodnocení jedné kategorie může vést k přísnějšímu hodnocení kategorií ostatních.
- ✓ Chyba kontrastu – i když je někdo jen malinko lepší a ostatní jsou průměrní, tak je hodnocení jako excelentní
- ✓ Chyba vlastní podobnosti/odlišnosti - hodnotíme podle toho, jestli se nám někdo podobá nebo je hodně odlišný
- ✓ Chyba vzorkování - hodnotíme pouze na základě malého vzorku
- ✓ Koučovací otázky (proč? kam chce dojít? co potřebuje? čím přispívá zaměstnavateli?)
- ✓ Jak dávat kritiku a chválit - nepoužívat SENDWIČOVOU METODU – neprokládat líbí x nelíbí

7. Práce s aplikací Hodnocení a rozvoj pracovníků TUL

Konkrétní postupy pro práci v aplikaci jsou součástí manuálu pro vedoucí a pro pracovníky TUL.

V systému jsou zadána pracoviště dle organizační struktury, jména a e-maily vedoucích zaměstnanců a měsíčně aktualizován seznam pracovníků TUL v pracovním poměru. Zadání nového pracovníka či jeho editaci může provést vedoucí či administrátor.

Výběr typové pozice

Přímý nadřízený (případně administrátor) vybere v úvodu aplikace typovou pracovní pozici, na které své pracovníky hodnotí (např. administrativní, studijní referent, administrátor projektů, akademický pracovník apod.).

Součástí systému hodnocení jsou typové pozice, které jsou upraveny dle požadavků jednotlivých součástí tak, aby odpovídaly cílům dané součásti. Jednotlivé typové pozice shrnují podstatné znaky hodnocení pro každou typovou pozici dané pracovní náplní. Nejsou tedy kopií pracovní náplně zaměstnance.

Pokud se na pracovišti vyskytuje specializovaná pozice, kterou není možné zařadit pod žádnou z nabízených typových pozic, obrátí se vedoucí/hodnotitel (přímý nadřízený, který hodnotí) na vedoucí Personálního a mzdového oddělení. **Po dohodě je možné další typové pozice vytvořit.**

Hodnocený pracovník

Hodnocený pracovník TUL musí být před hodnocením rozhovorem seznámen se systémem Hodnocení a rozvoje pracovníků TUL.

Pracovník si dále vygeneruje prázdný dotazník, který se mu zobrazí po přihlášení do systému <https://tul.cz/hodnoceni>. Pracovník TUL sebehodnocením zhodnotí svůj výkon a připraví si komentář k jednotlivým oblastem, včetně vlastního návrhu rozvojových a kariérních cílů.

Pokud pracovník zastává několik pracovních pozic v rámci TUL, bude hodnocen každým nadřízeným v rámci několika dotazníků.

Vedoucí/hodnotitel

Pracovníka vždy hodnotí jeho **přímý nadřízený**.

Vedoucí/hodnotitel:

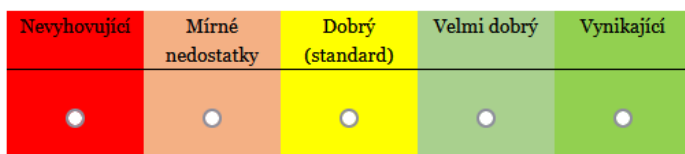
- Musí před hodnocením znát systém **rozvoje a hodnocení pracovníků TUL a absolvovat e-learningový kurz Hodnocení a rozvoj pracovníků TUL, případně školení poskytovaná zaměstnavatelem.**
- Hodnotí pravidelně a objektivně všechny své podřízené na pracovišti.
- Podklady pro hodnocení rozhovor předem zodpovědně připraví.

8. Formulář Hodnocení a rozvoje pracovníka

Formulář v aplikaci Hodnocení a rozvoj pracovníků obsahuje povinná a nepovinná pole hodnocení a je strukturován zpravidla do 8-9 sekcí (počet a nastavení sekcí se liší dle fakult):

0. Manažerské kompetence – pouze vedoucí pracovníci
1. Organizování a plánování práce.
2. Pracovní výkon.
3. Efektivní komunikace.
4. Týmová práce.
5. Odborné znalosti.
6. Počítačové znalosti.
7. Jazykové znalosti.
8. Dodržování etických zásad.

Každá sekce obsahuje dílčí kritéria hodnocení. U každého kritéria vedoucí označí úroveň kompetencí pomocí předpřipravené škály, od nevyhovující po vynikající.



Obr. Škála pro hodnocení úrovně kompetencí

Jednotlivé úrovně dosažených kompetencí jsou podrobně popsány v nápovědě, které se zobrazí při pohybu myši po příslušné škále.

Na konci každé sekce je po vyplnění automaticky vypočítáno slovní hodnocení pracovníka pro příslušnou část hodnocení/sekci.

Po uložení finální verze aplikace je možné provést export do formátu *.pdf. Výsledky hodnocení jsou předány podřízenému pracovníkovi při hodnocícím rozhovoru a uloženy v aplikaci.

Sebehodnocení

Součástí procesu hodnocení je i **sebehodnocení** pracovníků TUL, čemuž odpovídá i hodnotící dotazník v aplikaci. Tento dotazník si může stáhnout a vyplnit v interaktivním PDF každý pracovník před hodnocícím rozhovorem (dotazník má každý pracovník k dispozici ke stažení po přihlášení Liane do aplikace <https://tul.cz/hodnoceni>). Součástí hodnocícího rozhovoru je část věnovaná sebehodnocení pracovníka. Vlastní hodnocení dosažené úrovně konkrétních kompetencí je podkladem pro hodnocící pohovor.

9. Vyplnění hodnocení v aplikaci

Aplikace přináší nadřízeným pracovníkům nástroj k pravidelnému poskytování zpětné vazby a hodnocení kompetencí (tj. tvrdých a měkkých dovedností a znalostí) spojených s výkonem pracovní pozice podřízených. U hodnocení určité kompetence, například komunikačních schopností, musí být vždy jasné, jaká úroveň je na danou pozici požadována (každá úroveň má přesně definovaný obsah a při hodnocení je možné využít nápovědy, která se zobrazí při umístění kurzoru na vybranou variantu).



Obr. Ukázka hodnocení úrovně konkrétní kompetence

Hodnocení prostřednictvím aplikace je zpracované tak, aby odpovídalo potřebám konkrétní součásti TUL a typovým pozicím. Obsahuje části, které vyplývají z pracovní náplně – ty jsou pevně dané, ale obsahuje také části, které jsou variabilní. V hodnocení je také prostor pro otevřenou odpověď a vyjádření vedoucího i zaměstnance k hodnoceným bodům.

10. E-learningový kurz Hodnocení a rozvoj pracovníků TUL

Proces hodnocení a rozvoje pracovníků a návod, jak s aplikací „Hodnocení a rozvoj pracovníků TUL“ pracovat, jsou součástí e-learningového kurzu Hodnocení a rozvoje pracovníků TUL. Kurz je dostupný na e-learningovém portále TUL i bez přihlášení.