

## **Přílohy**

Základním výstupem z projektu je webová aplikace jako součást Centrálního informačního systému VŠCHT Praha. Na intranetu VŠCHT je, po přihlášení do systému, dostupný na adrese <http://infsys.vscht.cz/pedagogove/PedagogoveAdmin.aspx>. Nevyplněná šablona pro výstup z této aplikace je přiložena jako soubor "1.Labik.ZZ11.priloha2.pdf".

Prezentace na organizované semináře obsahující postup přípravy systému hodnocení jsou přiloženy jako soubory "1.Labik.ZZ11.priloha3.pdf". a "1.Labik.ZZ11.priloha4.pdf". .  
Výsledná metodika je pak popsána v souboru "1.Labik.ZZ11.priloha5.pdf". .

V následujícím textu pak je shrnut výchozí návrh hodnocení akademických pracovníků a poznatky z pilotního hodnocení na všech ústavech fakulty.

# Návrh systému hodnocení akademických pracovníků

## *materiál k diskusi*

### CÍLE PROJEKTU:

- Na výzvu děkana FCHI navrhnout proces osobního hodnocení a rozvoje akademických pracovníků na VŠCHT na základě osobních zkušeností ze zahraničí (Imperial College) a průmyslu (spol. Honeywell) s přihlédnutím ke specifickým VŠCHT
- Systém by měl představovat co nejmenší byrokratickou zátěž pro pracovníky i jejich nadřízené
- Systém by měl umožňovat periodicky (jednou ročně) sladit cíle a zaměření jednotlivých zaměstnanců s prioritami a aktuálními i dlouhodobými potřebami ústavů, fakulty a VŠCHT
- Zejména začínající akademičtí pracovníci by díky tomuto systému měli získat pomůcku v kariérním růstu a osobním rozvoji
- Vedoucím pracovníkům by systém přinesl nástroj, jak objektivně hodnotit a odměňovat své podřízené a případně i pozměňovat jejich pracovní náplň vzhledem k jejich silnějším i slabším stránkám (např. někdo je lepší pedagog, někdo je spíše lepší výzkumník)
- Systém by měl vést ke zvýšení efektivity a kvality práce

### PRAKTICKÁ IMPLEMENTACE SYSTÉMU HODNOCENÍ:

#### KDO KOHO HODNOTÍ

- Zaměstnance ústavu hodnotí vedoucí ústavu (mezistupněm v komunikaci by byl vedoucí výzkumné skupiny, který např. připraví ve spolupráci se zaměstnancem návrh cílů, které potom vedoucí ústavu zaměstnanci schválí při pohovoru)
- Doktorandy hodnotí vedoucí ústavu nebo vedoucí skupiny obdobným způsobem
- Vedoucí ústavu hodnotí děkan

#### JAK ČASTO

- 1x ročně (nejlépe asi na konci akademického roku), v případě potřeby aktualizace cílů v polovině roku

#### JAKOU FORMOU

- Ústní pohovor (pohovor by se měl odehrávat v přátelské atmosféře formou dialogu zaměstnance a nadřízeného)
- Zápis zatím v papírové formě (později případně softwarová aplikace)

#### PODLE JAKÝCH KRITÉRIÍ

### **1. Pracovní cíle**

#### 1.1. Pedagogika

- 1.1.1. Typ (přednášky, cvičení, laboratoře apod.) a objem výuky
- 1.1.2. Vedení bakalářských a diplomových prací (příp. i semestrálních prací)
- 1.1.3. Inovace sylabů, učebních materiálů (web, skripta apod.)

#### 1.2. Výzkum

- 1.2.1. Publikační a prezentační činnost
- 1.2.2. Získané a řešené granty
- 1.2.3. Spolupráce s průmyslem a inovační činnost (patenty)
- 1.2.4. Počet a úspěšnost Ph.D. studentů

#### 1.3. Organizační činnost a ostatní

- 1.3.1. Podíl na chodu katedry (tajemník, koordinátor pedagogiky, organizování a podíl na seminářích ústavu apod.)
  - 1.3.2. Podíl na chodu fakulty a školy (akademický senát, proděkan, prorektor, členství v radách a komisích apod.)
  - 1.3.3. Externí aktivity propagující školu-fakultu-ústav (recenze článků, organizace konferencí, členství ve vědeckých radách, členství v komisích na jiných institucích apod.)
  - 1.3.4. Mezinárodní spolupráce (stáže pedagogů a studentů, společné granty a publikace se zahraničím apod.)
- 2. Vzorce chování (jedná se o chování, ve kterých by se měl akademický pracovník zlepšovat v zájmu maximalizace svého přínosu pro cíle ústavu/fakulty/školy)**
- 2.1. Pedagogické schopnosti (srozumitelnost výkladu apod.)
  - 2.2. Přístup ke studentům (může být vyhodnoceno na základě studentské ankety?)
  - 2.3. Všeobecná aktivita a iniciativa
  - 2.4. Schopnost vést (pro toho, kdo zatím žádnou skupinu nevede je to např. schopnost získat si podporu pro svůj názor nebo schopnost vést schůzku kolegů)
  - 2.5. Schopnost efektivní komunikace (srozumitelná interní i externí emailová komunikace, schopnost jasně prezentovat např. výsledky své práce, apod.)
  - 2.6. Dodržování termínů
  - 2.7. Týmový hráč
  - 2.8. Schopnost zdravě riskovat (např. uvážit riziko nepřijetí publikace v situaci, kdy výzkum daného problému ještě není úplně hotov, ale přesto raději publikovat výsledky, aby otálením nebylo ztraceno prvenství v dané oblasti, a aby byl produkován větší počet publikací)
  - 2.9. Schopnost se učit z vlastních chyb (být si vědom/a svých slabších stránek a pracovat na nich)

## CO JE VÝSTUPEM POUHOU

### 1. Hodnocení předchozího období

- 1.1. V každém z hodnocených kritérií by mohly být tři klasifikační úrovně (neuspokojivý, uspokojivý, výborný apod.)
- 1.2. Hodnotí se míra splnění pracovních cílů z minulého období + vzorce chování (třeba formou matice, kde budou ve směru sloupců vyneseny 3 klasifikační úrovně pro celkové hodnocení vzorců chování a ve směru řádků a totéž pro celkové hodnocení splnění pracovních cílů. Výsledné hodnocení pracovníka bude ležet v jednom z 9 vzniklých polí. Příkladem výsledku může být třeba “vzorce chování uspokojivé, splnění cílů výborné.”)

### 2. Plán na další období

- 2.1. Pracovní cíle (publikace, typ a objem výuky, žádosti o granty apod.) a dlouhodobější směřování (např. habilitace, profesura)
- 2.2. Cíle by měly být takzvaně SMART = Specific (aby bylo i třetí osobě jasné, co je cílem), Measurable (aby se za rok dalo jednoznačně posoudit, do jaké míry byl cíl splněn), Achievable (vzhledem k prostředí, ve kterém fungujeme – např. typická úspěšnost žádostí u GAČR), Relevant (vzhledem k cílům a misi fakulty), Timed (mít termín dokončení)
- 2.3. Jaké body chování zlepšit nebo rozvíjet (navrhnout min. jeden/dva aspekty – vždy je co vylepšovat)

2.4. Finální verzi hodnocení a plánu odsouhlasí podpisem oba účastníci schůzky

KONTROLNÍ / KOREKČNÍ MECHANISMY, OCHRANA DAT

- Kopie zápisu ze schůzky se zasílá na vědomí děkanovi, jinak se ale jedná o důvěrný dokument
- Když se vedoucí a zaměstnanec neshodnou na výsledku hodnocení nebo na vytyčených cílech (předpokládáme minimum těchto případů), pak se k formuláři připojí stanoviska obou zúčastněných a postoupí se děkanovi

## Poznatky z pilotního hodnocení

### Ústav analytické chemie

Testování „Hodnocení akademických pracovníků“ na Ústavu analytické chemie bylo zaměřeno především na prověření hodnotícího systému. Proto bylo vybráno 6 pracovníků (asi 20 % z celkového počtu), z nichž každý reprezentuje, podle mého subjektivního názoru, určitý prototyp akademického pracovníka:

- i) odpovědná kvalifikovaná pracovnice, bez výrazné invence k vědecké práci, spolehlivá a užitečná, pokud je úkolovaná
- ii) pracovníka, který je neustále jinde, než na svém pracovišti, povídavý, poměrně všestranný, ale s malým pracovním záběrem
- iii) mladou pracovníci, která neměla možnost se naučit vědeckou práci, pro nízkou kvalitu školitele a která nemá dobře nastavenou sebereflexi a své průměrné až podprůměrné odborné výsledky hodnotí relativně dobře
- iv) velmi kvalitní mladý odborný asistent odvádějící pečlivě pedagogickou práci s vysoce nadprůměrnou vědeckou kreativitou
- v) mladá vysoce kreativní pracovnice, podceňující nebo odbývající ostatní povinnosti akademického pracovníka
- vi) pedagogicky i vědecky nadprůměrný akademický pracovník středního věku

Všichni hodnocení pracovníci byli vyzváni, aby doplnili informace do internetové aplikace. Hodnocení akademických pracovníků“ a aby si pro vlastní pohovor připravili seznam svých odborných a pedagogických aktivit, přičemž na zvláštním souboru vypracovali také seznam všech impaktovaných publikací za celou odbornou kariéru. Hodnocení pracovníci si měli připravit i připomínky k systému hodnocení a sebehodnocení, případně náměty pro svou práci.

Současně byli nejbližší přímí nadřízení požádáni ho hodnocení odborné práce (toto se netýkalo vedoucích skupin) a vědecký tajemník byl požádán o podrobný přehled pedagogických aktivit za poslední dva semestry.

Vlastní pohovory probíhaly v korektní uvolněné atmosféře v duchu, který byl doporučován na výjezdním zasedání, s jedinou výjimkou, kdy mladá kreativní pracovnice (Viz v)), reagovala podrážděně na sdělení, že chodí systematicky do výuky s několika minutovým zpožděním a že s obdobným zpožděním chodí i na všechny semináře a schůze ústavu. Pracovnice i) sebekriticky připustila nižší vědeckou aktivitu a považovala za přirozené, že by měla víc učit a mít dodatečné aktivity.

Pracovník označený ii) evidentně spoléhal na pozitivní hodnocení od svého nadřízeného, ale připustil, že v jeho práci a v jeho využívání pracovního fondu jsou značné rezervy. Pracovnice iii) se domnívá, že je na katedře diskriminovaná, protože nebyla uvedena do vědeckého světa školitelem a že se těžko začíná, nejsou-li kontakty v zahraničí ani doma. Publikační výkonnost menší než jedna publikace ročně, kde je členkou širokého kolektivu považuje za dostatečnou. Sama sebe hodnotí za průměrnou.

Pohovor s testovaným iv) byl krátký a příjemný, zatímco s pracovnící v) se nedařilo držet uvolněnou atmosféru. Krom systematické nedochvilnosti, bylo v jejím případě zmíněno i podivné dodržování pracovní doby a skutečnost, že nedodržuje povinnost alespoň formálně hlásit nepřítomnost dopředu. Oba hodnoceni iv) i v) byli pochváleni za úspěšnou grantovou přihlášku a hodnotitel vyjádřil názor, že práce obou hodnocených může směřovat k brzké habilitaci. Samozřejmě v případě v) podmíněně za předpokladu změn určitých návyků.

Pohovor s pracovníkem vi) byl uvolněný, bezproblémový a konstruktivní. Zazněly požadavky na rekonstrukci laboratoře. V diskuzi byla naznačena doporučení na změny v systému hodnocení a v internetové aplikaci.

Domnívám se, že hodnocení po vyladění parametrů bude na ústavu 402 užitečné a to i přes vysokou časovou náročnost především pro vedoucího ústavu. Zkušenost ukazuje, že

především u problémových lidí je nezbytná příprava komplexních informací.

## **Ústav fyzikální chemie**

Pracovníci ústavu byli v průběhu minulého roku na dvou schůzkách (jedna z nich proběhla v přítomnosti děkana FCHI, který vysvětlil cíle tohoto hodnocení) seznámeni s organizací tohoto hodnocení v rámci ústavu a s tím, jak vyplňovat formální podklady jednotlivce pro toto hodnocení. Z neformální diskuze při těchto schůzkách vyplynulo, že tento typ hodnocení, pokud bude prováděn objektivně a s bezprostředním dopadem na potenciální pracovní postup a finanční osobní ohodnocení každého pracovníka, je užitečný jak z hlediska sebereflexe tak i z hlediska osvětlení relativního výkonu pracovníka vzhledem k ostatním členům kolektivu. V tomto smyslu se vyjadřovali zejména mladší pracovníci ústavu.

Na základě přípravných prací řešitelů projektu (výběr oblastí hodnocení, definice podkladů, návrh scénáře pohovoru vedoucího pracovníka s hodnoceným) pak bylo vybráno 5 pracovníků ústavu - Ing. Randová, Mgr. Malijevský Alexandr, Ing. Vrbka, Ing. Friess, Ing. Fenclová, kteří budou hodnoceni v rámci naplnění pilotního projektu. První neformální pohovory proběhly mezi vedoucím ústavu a Ing. Vrbkou a Ing. Fenclovou (kteří se v různých fázích účastnili přípravy projektu a byli tak schopni posoudit, zda vedení pohovoru mezi vedoucím pracovníkem a hodnoceným probíhá v intencích záměru projektu). Bylo konstatováno, že velmi důležitý je způsob vedení pohovoru. Byl preferován přátelský způsob se zdůrazněním cíle zvýšení výkonnosti celého ústavu a se zdůrazněním možnosti vyjádření písemného názoru hodnoceného k závěrům. Další pracovníci, určení k hodnocení v rámci testovací fáze, jsou pozváni k pohovoru v týdnu mezi 16. a 20. lednem 2012.

## **Ústav chemického inženýrství**

Ověřovací série periodického hodnocení na ÚCHI-409 byla uskutečněna se sedmi pracovníky (cca 1/3 pedagogických pracovníků). Snahou bylo dosáhnout pokud možno standardního postupu, tj. pracovník vyplnil čtyři oddíly elektronického www formuláře, tj. údaje o své vědecké, pedagogické a provozní činnosti a plán svých činností v dalším období (roce). Vedoucí připravil k těmto činnostem svoje hodnocení. Při vlastním pohovoru byl vzhledem k pilotnímu charakteru důraz kladen zejména na srovnání rozvoje každého pracovníka viděno z jeho perspektivy a z pohledu vedoucího. Ukazuje se, že 1) někteří pracovníci jsou zaměřeni spíše na pedagogiku, zatímco jiní na vědecký rozvoj, ale najdou se i univerzalisté, 2) je značný rozdíl v ambicích mezi pracovníky a zároveň se stimulačním způsobem projevuje kompetice mezi těmi, kteří mají vyšší ambice. Není však zatím zřejmé, jak hluboká a trvalá bude sebereflexe, kterou toto hodnocení mělo navodit.

## **Ústav ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu**

Hodnocení se zúčastnili pracovníci Ing. Mgr. Marek Botek, Ph.D., Ing. Jakub Dyntar, Ph.D., Ing. Dana Strachotová, Ph.D. jako hodnocení a doc. Ing. Stanislava Grosová, CSc. jako hodnotitel.

Připravené materiály a hodnotící rozhovor pomohly identifikovat oblasti, které jsou jejich silnou stránkou a oblasti, v které je žádoucí zvýšení výkonu vzhledem k cílům a dovednostem, které jsou důležité z pohledu zvyšování výkonnosti fakulty. Silnou stránkou nového systému je zvýšení objektivity hodnocení z pohledu kvantifikovatelných výsledků, zapojení hodnoceného do procesu formulace cílů a v neposlední řadě motivační efekt.

Systém se opírá o soustavu ukazatelů výkonnosti, které nemohou postihnout individualitu jednotlivých pracovníků a specifika vědecké a pedagogické práce různorodých pracovišť. Proto považují paušální implementaci tohoto systému pro srovnávání tak odlišných

pracovišť bez akceptování odlišných podmínek za problematické.

## **Ústav matematiky**

Byli hodnoceni 4 pracovníci: Mgr. Libor Heřmánek, RNDr. Lucie Borská, Mgr. Jana Němcová a Mgr. Benjamin Vejnar, tedy vesměs mladší pracovníci ústavu.

Hodnocení se týkalo konstatování současného stavu a zejména výhledu do budoucna. U prvních dvou hodnocených je těžištěm jejich práce na ústavu pedagogická činnost. Druzí dva hodnocení mají i dobré vědecké výsledky a ústav jim umožní, aby je jejich pedagogická zátěž neomezovala ve vědecké práci.

## **Ústav fyziky a měřicí techniky**

V rámci projektu „Hodnocení akademických pracovníků“ proběhla na Ústavu fyziky a měřicí techniky VŠCHT Praha v prosinci 2011 přípravná a zkušební etapa. Po úvodních informacích o záměru projektu na schůzích ústavu 14.10. 2011 a dále 2.12. 2011 za přítomnosti děkana FCHI prof. Labíka byli do zkušební etapy hodnocení vybráni následující akademičtí pracovníci ústavu:

Mgr. Tomáš Kotrba – zařazen jako asistent

Mgr. Jaromír Seidl – zařazen jako asistent

Ing. Ladislav Fišer, Ph.D. – zařazen jako odborný asistent

Ing. Josef Khun, Ph.D. – zařazen jako odborný asistent

Uvedení pracovníci byli vyzváni k doplnění údajů do formulářů a pozváni na osobní pohovory s vedoucím ústavu, které se konaly ve dnech 14. a 15. 12. 2011. Délka jednotlivého rozhovoru byla v rozmezí 30-45 minut.

V průběhu rozhovoru byly diskutovány výkony pracovníka v oblasti pedagogické, vědecko-výzkumné, organizační a dále záměry činností do dalšího období. Pracovníci byli rovněž seznámeni s procentuálním hodnocením vedoucího ústavu v jednotlivých oblastech. Po ukončení všech pohovorů, vedoucí ústavu doplnil slovní hodnocení k jednotlivým činnostem, pracovník se s ním seznámil a poté podepsal vytištěný protokol hodnocení. Podepsané protokoly byly předány děkanovi fakulty prof. Labíkovi.

Závěry:

- 1) Díky informovanosti pracovníků o záměru projektu i připravenosti podkladů s předvyplněnými údaji jsme nezaznamenali negativní postoj pracovníků k hodnocení ani stížnost na časovou zátěž.
- 2) Průběhy rozhovorů i jejich výsledky považujeme za užitečné pro obě strany. Byly nejen otevřeně pojmenovány slabší stránky pracovníků v určitých oblastech (např. Mgr. Kotrba 0% za vědeckou činnost), ale současně diskutovány nové možnosti zapojení pracovníků do činností v rámci ústavu (např. Ing. Khun, Ph.D. – přednášení základního kurzu fyziky, zapojení do organizace výuky ve fyzikálních laboratořích).
- 3) Pracovníci neměli zásadní výhrady a připomínky k formální stránce hodnotících protokolů ani k postupu a výsledku hodnocení.

## **Ústav počítačové a řídicí techniky**

Byli hodnoceni následující pracovníci ústavu: Ing. Jan Švihlík, Ph.D., Mgr. Lucie Gráfová, Ing. Jan Mareš, Ph.D., prof. Ing. Jan Náhlík, CSc., Ing. Martina Mudrová, Ph.D., Ing. Pavel Burian, CSc. a MUDr. Oldřich Vyšata, Ph.D.

Poznámky hodnocení:

Hodnotící formuláře vytvářejí vhodné prostředí pro shromáždění informací o pedagogických, odborných, organizačních a dalších aktivitách pracovníků ústavu. Na jejich základě je pak možné formulovat i další průběžné cíle k jejich odbornému růstu. Formulář vhodně doplňuje dosavadní mnohaleté vnitřní hodnocení aktivit pracovníků ústavu podle předem schváleného bodového hodnocení publikační, pedagogické a další činnosti, kterým se algoritmicky přiřazuje každému pracovníku jeho procentuelní přínos pro pracoviště

K formuláři máme v této chvíli jen dvě poznámky:

Místo věty "Velikost H-indexu podle Web of Science k datu vyplnění formuláře" navrhuji "Velikost H-indexu podle citačních ohlasů získaných z obecně uznávaných zdrojů (Web of Science, Scopus, SciFinder Scholar, IEEEExplore, Google Scholar, ...)". Zdůvodnění: Podobně se určuje H-index i na jiných VŠ, kde se využívá i "Publish or Perish" (viz odkaz <http://www.harzing.com/download/PoPSetup.exe>)

Na poslední list formuláře navrhuji doplnit tlačítko PRINT, aby nebylo nutné se vracet na výchozí stránku

### **Celkové hodnocení na fakultě**

Cíle projektu byly splněny. Během realizace projektu proběhly celkem tři semináře mimo budovy VŠCHT. Dva z nich byly jednodenní a proběhly v Konferenčním centru v Praze-Kunraticích, závěrečný dvoudenní workshop se uskutečnil v penzionu Malba v Kokořínském dole. Součástí řešení pak byla celá řada pracovních schůzek jak v rámci fakulty tak s externí firmou.

Během řešení se ukázalo, že zejména mladší akademičtí pracovníci zavedení pravidelného hodnocení spojeného s plánem profesního růstu vítají. Při hodnocení byly využity jak zkušenosti z komerční sféry, tak ze zahraničních universit. Během řešení projektu jsme spolupracovali s externí firmou, jejíž pracovnice se podílely na zavádění podobného systému v Českém Telecomu. Ukázalo se, že přestože podmínky velké komerční firmy jsou podstatně jiné, než je tomu u veřejné vysoké školy, značná část metodiky může být velmi podobná. Zkušenosti externí firmy se ukázaly nenahraditelné zejména při formování přístupu fakulty k zavedení hodnocení a dále při praktické realizaci hodnotících pohovorů.

Při pilotním testování byly detekovány některé dílčí problémy. V rámci dalšího hodnocení, které na fakultě proběhne na jaře 2012, bude webová aplikace příslušně upravena. Byla vypracována metodika importu potřebných dat z jiných informačních zdrojů např. ze Studentského informačního systému a databáze vědeckých a výzkumných výsledků OBD. Následně pak budou výsledky sloužit jako podklady pro manažerské rozhodování nejen na úrovni jednotlivých ústavů, ale také při celkovém rozvoji fakulty.