



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



HR EXCELLENCE IN RESEARCH

**System podpory vzdělávání manažerských pracovníků
FAI/CEBIA-Tech s důrazem na vytváření motivačních mechanismů**

Název projektu: Rozvoj kapacit pro výzkum a vývoj UTB ve Zlíně (RoKaVaV-UTB)

Reg. č.: CZ.02.2.69/0.0/0.0/16_028/0006243

Case: 2018CZ353848

Úvod

Základním předpokladem úspěšného fungování organizace jsou její zaměstnanci. Není snadné získat na trhu manažery s takovými znalostmi, dovednostmi a přístupem, jaké organizace právě v danou chvíli potřebuje. O to více je potřeba efektivního rozvoje a vzdělávání zaměstnanců vlastních, aby se co nejrychleji dostali na požadovanou vzdělanostní úroveň a aby rozvíjeli své znalosti pomocí vhodných vzdělávacích metod podporujících nejenom personální rozvoj (kariéru), ale i rozvoj celé organizace. Umění udržet si takové kvalifikované pracovníky ve všech věkových kategoriích a přimět je k aktivnímu osobnímu rozvoji na své pozici má zásadní vliv nejen na úspěch a konkurenceschopnost organizace, ale i na osobní a profesní růst zaměstnanců samotných.

Aby se manažeři chtěli dále vzdělávat, je nutná podpora jejich motivace ze strany zaměstnavatele.

To dále vyvolává potřebu pochopit, co to vlastně motivace je, jak působí a jak jí můžeme ovlivňovat.

1. Faktory ovlivňující ochotu zaměstnanců ke vzdělávání a rozvoji

1.1. Motivace a motivy

Pojem má původ v latinském slově *movere*, které znamená hýbat. Motivace je tedy jakási „hybná síla“ chování.

Motivaci lze definovat jako souhrn všech psychických dynamických sil nebo motivů, které zpravidla aktivizují a organizují chování i prožívání s cílem změnit existující neuspokojivou situaci nebo dosáhnout něčeho pozitivního¹. Můžeme ji také popsat jako proces zahájení a následné regulace činnosti, která vede k dosažení relevantního cíle – kýženého stavu (často doprovázeno pocitem spokojenosti) – rovnováhy.

Motivace lidského chování je složitý proces, který je ovlivněn vrozenými i získanými faktory. Například důvodem, proč se chce manažer dále vzdělávat, je touha po dosažení úspěchu, snaha o zvýšení sebevědomí, získání respektu, ale i prostá zvědavost nebo kombinace všech těchto pohnutek.

Nejčastější způsob dělení motivace:

- **motivaci vnitřní** – proud motivační energie vyvolaný potřebou vzniklou na základě vnitřní situace jedince, pociťovaným nedostatkem,
- **vnější motivace** – je vyvolána podněty působícími na jedince z jeho vnějšího okolí.

Motiv je pohnutka zaměřená na uspokojování určitých potřeb, je to jistá psychologická tendence **narovnat** určitý stav, který může pramenit z:

- **nedostatku** – pociťujeme prázdnotu - např. žízeň nebo hlad, ale také prázdnotu ve smyslu "hladu" po penězích, po informacích atd.,

- **přetlaku** (tenze) - organismus se chce z něčeho vydat, něčeho zbavit – například vybit vztek, vydovářet se, odreagovat se ze stresu.

Motivy dělíme na:

- **biologické motivy** (primární, vrozené, sebezáchovné) – fyziologické potřeby (potřeba kyslíku, potravy, tepla apod.), motivy druhově záchovné (potřeba sexu) a poskytování a přijímání rodičovské péče,
- **psychické motivy** (sekundární, získané) – vnitřní motivace směřující k uchování vnitřního řádu a k nastolení duševní pohody (potřeba sebeurčení, stabilní osobní identity, nalezení smyslu života, řízení se vnitřními etickými standardy, tendence vyhledávat novost a rozptýlení, dokazovat si schopnost řešit problémy, překonávat překážky, řídit svůj vlastní život),
- **sociální (kulturní) motivy** (sekundární, získané) – regulují mezilidské vztahy i jejich prožívání (potřeba dosažení úspěšného výkonu, potřeba vyhnout se neúspěchu, potřeba afiliace – sdružování se, potřeba intimity, potřeba moci atd.).

1.2. Generační rozdíly

Aby byla situace při posilování motivace a hledání motivátorů, které by podpořily zájem našich manažerů o vzdělávání a rozvoj, ještě složitější, nezanedbatelný vliv hraje i příslušnost k určité generaci. Kvůli rychlému vývoji, modernizaci a rozvoji společnosti, totiž dochází k silnějšímu a jasnějšímu vymezení jednotlivých generací, rozdíly mezi nimi jsou patrnější a dotýkají se mnoha oblastí (vnímání autorit, loajalita, hierarchie hodnot, potřeba jistoty, vnímání nového, work-live balance atd.).

Naše organizaci není věkově kompaktní a běžně se v ní potkávají 3 generace zaměstnanců. Proto je nutné při motivaci s tímto faktem pracovat.

- **Generace Baby Boomers (Post War generation)**

Období narození: 1945–1965.

Je to generace, která se vyznačuje se především velkým respektem k autoritám, loajalitou k institucím a potřebou jistoty. Spíše, než na institucionalizované přijímání znalostí upřednostňují učení životem. Mají vyvinutý cit pro hierarchickou společnost. V pracovním procesu vnímají technologie jako bonus. Neradi se stěhují za pracovním uplatněním a jsou zaměřeni spíše lokálně.

- **Generace X**

V ČR zmiňovaná jako "Husákovy děti", narození v letech 1965–1982.

Generace X dává často přednost práci před rodinou a udržení si dobrého pracovního místa je pro ni prioritou. (Tento fakt oceňuje mnoho zaměstnavatelů, kteří považují zaměstnance generace X za spolehlivé a loajální pracovníky.) Jeden z typických rysů této generace je snaha dlouhodobě pracovat pro jednoho zaměstnavatele. Další charakteristiky: konzervatismus, nelibost ve vztahu ke změnám,

potřeba být úspěšný/á a mít dostatek finančních prostředků. Tyto potřeby lze přisuzovat faktu, že se jedná o tzv. sendvičovou generaci, která má závazky jak vůči generaci baby boomers (podpora starých rodičů), tak vůči generaci Y (jejich dětem). „Heslem“ charakteristickým pro tuto generaci je: „*Pracovat a hrát tvrdě*“. Na základě tohoto faktu generace X nemá problém trávit v práci většinu svého času, s čímž úzce souvisí vysoké procento syndromu vyhoření v této generaci.

K významným rysům ovšem patří důraz na profesní rozvoj, proto je snadnější je motivovat k účasti na vzdělávacích programech.

- **Generace Y**

Generace let 1983–2000.

Teoretici i praktici se shodují, že generace Y (mileniánové) má jiné postoje, hodnoty, a především požadavky na zaměstnavatele. Tato generace požaduje pracovní prostředí, ve kterém je přátelská atmosféra, dobré vztahy s kolegy a otevřená komunikace (pozitivní a inspirující firemní kultura).

Ke svému nadřízenému chtějí mít důvěru a respekt. Ideální nadřízený je pro ně člověk otevřený, přístupný jejich názorům, ale současně je dokáže směřovat k dosažení cílů – tedy kouč, mentor a přítel spíše než někdo, kdo jen řídí. Jsou týmoví hráči a chtějí pracovat ve skupinách a příliš jim nevyhovuje tradiční způsoby pyramidového vedení. Oceňují, když mají možnost se radit se zkušenějšími kolegy.

Změna je běžnou součástí jejich života. (Změna nemusí nutně znamenat odchod do jiné firmy, stačí, když bude jejich práce zajímavá, různorodá a smysluplná.) Mnozí příslušníci této generace mají za sebou pracovní zkušenost, kterou získali jako studenti na stážích nebo v zaměstnání, které zvládali při studiu, a proto mají jasnou představu o svém budoucím směřování a o budoucí kariéře již při nástupu do prvního zaměstnání.

Vzhledem k vynikající práci s moderními technologiemi dokážou pracovat efektivně a jsou velice kreativní, protože jim k inspiraci slouží celý internetový svět. Věří, že inovace je rozhodující pro firemní růst.

Generace Y usiluje o vyváženost pracovního a soukromého života, velmi si cení svůj volný čas. Při výběru zaměstnavatele proto preferují takové, kteří jim nabídnou flexibilní pracovní dobu, alternativní pracovní poměry a home office. Zajímá je, zda se pracoviště nachází v urbanizované lokalitě s dobrou dopravní dostupností.

Jsou ochotni pracovat tvrdě, ale za svou práci očekávají spravedlivou transparentní odměnu a zajímavé benefity. Umí si říci o zvýšení platu, očekávají kariérní růst a předpokládají, že jejich sociální postavení bude velmi dobré.

K celoživotnímu vzdělávání mají pozitivní postoj a preferují zaměstnavatele, který jim tuto možnost nabídne. Za atraktivní metody vzdělávání považují koučink a mentoring,

kteřé jim umožňují najít si vlastní novou cestu nejenom v dalším kariérním růstu, ale i osobním životě. E-learning a školení on-line považují za samozřejmost.

Preferují komunikaci e-mailem a na jiných platformách než komunikaci osobní. Zadávání úkolů musí být jasné, ale zároveň vyžadují svobodu v rozhodování, aby zadaný úkol mohli provést svým vlastním způsobem a jejich vlastním tempem. Bez problémů dokážou pracovat na více úkolech současně.

Na rozdíl od generace X se mileniálové zajímají o jejich psychické i fyzické zdraví, které je důležité pro produktivní věk i v pokročilejším věku.

- **Generace Z**

nebo také N, jako net generation, 2000 až doposud.

S mobilním telefonem se setkali v batolecím období, často už od pěti let sedí u počítače a v sedmi hrají své první počítačové hry. Profil na Facebooku považují za něco „pro staré“, baví je psaní vlastního blogu, Myspace, na Youtube věší videa a chatují s desítkami kámošů, kteří také „visí na síti“. Škola jim mnohdy nedává smysl. Přijde jim zastaralá a zkostnatělá. To, co slyší od učitelů, znají už dávno z internetu.

I když generace Z prozatím nepatří do našeho pracovního týmu, je třeba začít pracovat s tím, že jejich odlišné požadavky budeme muset záhy respektovat a přizpůsobovat systém vzdělávání i jejich životnímu stylu.

2. Nástroje motivace manažerů k dalšímu rozvoji a vzdělávání v naší organizaci

Porovnáním faktorů, které ovlivňují ochotu manažerů se dále vzdělávat a rozvíjet, jsme zjistili, že nelze spoléhat na použití jednotné metody pro zvýšení motivace, ale je nutné pracovat s širokým spektrem metod a postupů. Jedním ze základních spojovacích prvků pro různé metody je úroveň komunikace v organizaci. Proto jsme věnovali této oblasti pozornost a vytvořili komunikační strategii. Na ni navazují další opatření, které v důsledku vedou ke zvýšení motivace pracovníků ke vzdělávání a rozvoji.

Komunikace

Výsledky rozsáhlého výzkumu² ukázaly, že společnosti, kde probíhá vysoce efektivní interní komunikace, dosahují lepších hospodářských výsledků, jsou stabilnější, zvyšují angažovanost zaměstnanců a snižují fluktuaci.

Současně komunikace ovlivňuje stimulaci a motivaci pracovníků. Všechny fáze stimulačního a motivačního procesu jsou totiž postaveny na komunikaci³.

Fáze stimulačního a motivačního procesu:

- získání informací ohledně požadavků pracovníka, analýza situace v organizaci a její možnosti,

- vytvoření a implementace stimulačních podmínek,
- zpětnovazebné ověřování při přeměně stimulačních podmínek do konkrétní motivace,
- konkrétní výsledky motivace,
- podpora pracovního úsilí založená na zpětnovazební komunikaci,
- řešení problémů ve vnitřní firemních vztazích, stále budování důvěry.

Na základě analýzy stavu vnitřní komunikace (Příloha č. 1: SWOT analýza) a s ohledem na činnosti, které jsou zajišťovány na úrovni celé univerzity, jsme připravili komunikační plán FAI a CEBIA-Tech. (Příloha č. 2: Komunikační plán). Ten zahrnuje aktivity, které mají posílit informovanost pracovníků o strategii organizace a jejich cílech pro následující období a na úrovni jednotlivců posílit poskytování zpětné vazby, zjišťování spokojenosti zaměstnanců a zlepšování komunikačních dovedností manažerů. Předpokládáme, že otevřená komunikace posílí vnitřní motivaci manažerů k dalšímu rozvoji a ochotě se vzdělávat, a to zejména v oblasti manažerských dovedností a soft skills.

Metodické pokyny k jednotlivým plánovaným aktivitám:

1. meeting FAI, CEBIA-Tech má poskytovat zejména tyto informace:

- prezentace strategických cílů,
- výsledky/ úspěchy minulého období,
- chystané organizační změny,
- představení nových manažerů nebo pracovníků,
- informace o plánovaných vzdělávacích a rozvojových akcích a hodnocení již uskutečněných,
- další body dle aktuální situace (např. sdílení poznatků z odborných konferencí, informace o realizovaných úspěšných projektech, best practice apod.).

Po oficiální části, která zahrnuje prezentaci vybraných témat, následuje diskuse a neformální posezení.

2. týmové porady manažerů

jsou nástrojem řízení pracovního výkonu, pomáhají při objasňování souvislostí mezi jednotlivými projekty, úkoly a cíli organizace, odstraňují komunikační bariéry a pomáhají kooperaci mezi týmy i jednotlivci.

Každá porada je vedena děkanem FAI, ředitelem CEBIA-Tech nebo projektovým manažerem a má předem stanovenou strukturu. Z jednání je pořízen zápis, který obsahuje zadané úkoly, odpovědnosti a termíny plnění.

Z hlediska komunikace je důležité, aby manažer, který poradu vede, dokázal diskusi řídit a usměrňovat, eliminoval nežádoucí formy chování, navozoval pozitivní a otevřenou atmosféru, respektoval názory všech účastníků, garantoval, že se debata nebude odchylovat od tématu apod.

Z toho je zjevné, že nároky na komunikační dovednosti manažerů jsou značné a je třeba jim věnovat pozornost. Zároveň jsou porady zdrojem informací, které využijeme při tvorbě individuálních vzdělávacích plánů.

3. konzultace

Jedná se o individuální schůzku manažera s děkanem FAI nebo ředitelem CEBIA-Tech. Cílem těchto schůzek je diskuse o aktuálních provozních otázkách. Je vhodné stanovit pevnou frekvenci, aby se zabránilo narušování plánovaného programu obou zúčastněných stran.

I zde máme zdroj informací o způsobu chování manažera, jeho znalostech, dovednostech, požadavcích a případných nedostatcích a můžeme z těchto poznatků vycházet při přípravě vzdělávacích programů.

4. Hodnocení zaměstnanců

5. Hodnocení spokojenosti zaměstnanců

Aby byla posilována motivace manažerů k ochotě se dlouhodobě vzdělávat, musí vnímat, že má jimi vyvinutá aktivita nějaký smysl.

Zaměstnanec potřebuje mít zpětnou vazbu:

- zda mu vzdělávání pomáhá lépe zvládnout nároky, které vyplývají ze zastávané funkce,
- zda a jak se zvyšuje jeho výkonnost, rozšiřuje se rozsah kompetencí, zlepšují manažerské dovednosti atd. z pohledu nadřízeného,
- zda se jeho snaha a dosažené výsledky promítají do plánování kariérního růstu,
- nakolik se vynaložené úsilí promítá do oblasti odměňování (zejména do výše osobního příplatku),
- nakolik jsou respektovány jejich individuální potřeby,
- zda organizace vnímá jeho případné náměty na zlepšení či připomínky.

Proto je součástí motivačního programu zavedení formalizovaného hodnocení zaměstnanců a hodnocení zaměstnavatele, stejně jako posílení významu hodnocení neformalizovaného / průběžného.

Podrobnosti jsou uvedeny v Příloze č. 3 příloha ke směrnici Hodnocení zaměstnanců.

6. Interní vzdělávání

V interním dokumentu, který popisuje metodiku manažerského vzdělávání, jsou stručně popsány metody, které v naší organizaci využíváme. Vzhledem k nutnosti respektovat současné trendy v oblasti rozvoje zaměstnanců při tvorbě plánů vzdělávání a rozvoje pro skupiny i jednotlivce posilujeme zejména nabídku koučování, mentoringu, E-learningu a školení on-line.

Očekáváme, že se tím zvýší atraktivita vzdělávacích a rozvojových programů a tím i motivace k aktivnímu zapojení manažerů. Přitom se snažíme dávat prostor interním lektorům, v našem případě např. odborníkům z jiných fakult univerzity.

Příloha č. 1: SWOT analýza stavu vnitřní komunikace

Silné stránky interní komunikace	Slabé stránky interní komunikace
<ul style="list-style-type: none"> • Jasně definovaná organizační struktura. • Jednoznačně stanové cíle organizace v oblasti realizace studijních programů. • Existence kvalitního informačního systému (webové stránky, intranet). • Stabilizovaný a loajální pracovní tým, který je ochotný předávat informace. • Vedení organizace má snahu předávat všechny důležité informace, které se týkají úkolů, cílů a strategie organizace. • Profesionální zdatnost a kvalifikace zaměstnanců je velmi dobrá. 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie organizace není rozpracovaná do konkrétních cílů v oblasti rozvoje a vzdělávání manažerů. • Interní dokumenty (směrnice, příkazy, pokyny atd.) jsou sice vypracovány, ale nepříliš přehledně uloženy. • Někteří manažeři podceňují význam komunikačních dovedností. • Je nedostatečně využíváno organizační know-how (Pracovníci jsou ochotni informace předávat, ale „není čas“.). • Chybí komunikační kanály pro zpětnou vazbu. • Nedostatečná informovanost zaměstnanců o benefitech, které organizace poskytuje. • Chybí interní vzdělávání, které by bylo zaměřeno na rozvoj komunikačních a manažerských dovedností.
Příležitosti interní komunikace	Hrozby interní komunikace
<ul style="list-style-type: none"> • Možnost využití odborníků z jiných fakult při přípravě a realizaci interních vzdělávacích programů. • Manažeři znají moderní komunikační technologie a snadno je akceptují (ochota k on-line formám vzdělávání, e-learningu atd.). • Možnost většího zapojení pracovníků personálního oddělení do procesu zlepšování interní komunikace. • Možnost získat dotace na financování vzdělávacích a rozvojových programů manažerů. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vysoký podíl elektronické komunikace narušuje sociální vazby. • Elektronická komunikace je limitována pouze na sdělení obsahu, avšak nerespektuje kontext, nevyužívá neverbální složky komunikace. • Limitované zdroje (lidské a finanční) neumožňují zaměstnat odborníka, který by se intenzivně věnoval interní a externí komunikaci a dále ji rozvíjel.

Příloha č. 2: Komunikační plán

Aktivita	Cíl	Komunikační kanály	Četnost/termín	Odpovědnost
1. Meeting FAI, CEBIA-Tech	Zhodnocení minulého období, cíle a plány na další rok	Shromáždění (formální prezentace, neformální diskuse)	1x ročně květen, červen	Vedení FAI a CEBIA-Tech
2. Týmové porady manažerů	Informování o plnění cílů, úkolů a projektů, identifikace překážek v práci, návrhy na opatření	Porady	1x měsíčně První středa v měsíci	Vedení FAI a CEBIA-Tech, manažeři
3. Konzultace	Informování o plnění cílů, úkolů a projektů, identifikace překážek v práci, návrhy na opatření	Schůzka s jednotlivými manažery	1x měsíčně	Vedení FAI a CEBIA-Tech, manažeři
4. Hodnocení zaměstnanců	Poskytování zpětné vazby zaměstnancům, hledání možností zvyšování motivace a náměty pro zlepšování fungování organizace	Hodnotící pohovor	1x ročně	Vedení FAI a CEBIA-Tech, zaměstnanci
5. Hodnocení spokojenosti zaměstnanců	Monitoring názorů, postojů a spokojenosti pracovníků	Intranet	1x ročně	Personalista
6. Interní školení a vzdělávání	Sdílení znalostí, předávání know-how, trénink komunikačních dovedností, manažerské vzdělávání	Konkrétní školení ve firmě, e-learningové kurzy	Průběžně	Vedení a konkrétní manažeři
7. Externí vzdělávání	Speciální manažerské kurzy	Školení mimo firmu	V nutných případech	Vedení a konkrétní manažeři

Účel

FAI a CEBIA-Tech podporují odborný rozvoj pracovníků a snaží se zajistit jejich kariérový růst. Přitom se zaměřuje na ty zaměstnance, kteří trvale dosahují vynikajících pracovních výsledků, projevují aktivní zájem o další vzdělávání a snahu po sebezdokonalení. Dle možností jsou tito pracovníci zařazováni do vyšších funkcí, pověřováni náročnějšími úkoly nebo jsou rozšiřovány jejich pravomoci a odpovědnosti. Perspektiva kariérového postupu, odborného rozvoje a odpovídajícího finančního ocenění je vytvářena na základě hodnocení zaměstnanců a posouzení možností změn v personálním obsazení jednotlivých pozic.

1. Rozsah platnosti

Tato směrnice je platná v celém rozsahu pro FAI a CEBIA-Tech

2. Odkazy na normy

Mzdový předpis

Systém vzdělávání zaměstnanců/Rozvojové plány

3. Proces

3.1. Hodnocení zaměstnanců

3.1.1. Úvod

Právním i povinností zaměstnavatele je hodnocení zaměstnanců za účelem rozpoznání jejich pracovních způsobilostí, osobního potenciálu, pracovní kapacity, pracovního výkonu, možného pracovního uplatnění a jejich příspěvku k organizačnímu úsilí, efektivnosti a rozvoji organizace. Současně hodnotíme možnosti dalšího rozvoje a vzdělávání.

3.1.2. Druhy uplatňovaného hodnocení zaměstnanců

V organizaci se uplatňuje dvojí základní způsob hodnocení zaměstnanců – implicitní hodnocení a explicitní hodnocení.

Implicitní hodnocení zaměstnanců

tj. neformalizované hodnocení zaměstnanců představuje nedílnou součást každodenní řídicí činnosti manažerů a vedoucích na všech stupních řízení společnosti (vyslovení pochvaly nebo výtky, projev důvěry, pověření náročným úkolem nebo posláním, udělení odměny za splnění úkolu, delegování pravomoci na podřízeného, zmocnění podřízeného k určitým úkonům, povýšení).

Explicitní hodnocení zaměstnanců

Předmětem tohoto pracovního pokynu je explicitní hodnocení zaměstnanců, což znamená jejich výslovné, formalizované hodnocení. Je to plánovité a podle pravidel prováděné hodnocení zaměřené na ty vlastnosti, rysy, projevy a stránky hodnocených zaměstnanců, které jsou důležité z hlediska jejich pracovní výkonnosti a je podkladem pro plánování vzdělávání a rozvoje.

3.1.3. Pracovní hodnocení zaměstnanců

Pracovní hodnocení zaměstnanců se zejména zaměřuje na tyto oblasti:

- jak hodnocený zaměstnanec v hodnotícím období pracoval,
- jaké silné a slabé stránky u zaměstnance nadřizený vidí,
- jaký podával výkon, případně co mu bránilo v dosažení lepších pracovních výsledků,
- jak plnil své pracovní povinnosti,
- jak přispívá k budování dobrých mezilidských vztahů na pracovišti,
- nakolik respektuje požadavky interních a externích zákazníků,
- zda vede otevřenou komunikaci s ostatními členy týmu,
- jaké byly jeho postoje vůči organizaci (společnosti) a nakolik byl vůči ní loajální,
- jak hodnocený zaměstnanec pohlíží na zadávání pracovních úkolů,
- zda je ochotný sdílet vlastní know-how,
- má-li schopnost aktivně přinášet inovace a zlepšovací návrhy,
- na způsob, jakým je řízen,
- jak vnímá podmínky pro svou práci atd.

Poznatky získané pracovním hodnocením mají sloužit zejména:

- jako podklad pro zlepšování pracovní činnosti hodnocených manažerů tím, že individuální rozvojové a vzdělávací plány přizpůsobíme jejich konkrétním potřebám,
- jako podklad pro plánování kariéry,
- podpůrný faktor pro stanovování osobního příplatku,
- a také jako podklad pro zdokonalování organizace práce a řízení a pro zlepšování pracovních podmínek, vnitřní komunikace a celkové úrovně organizační (podnikové) kultury.

3.1.4. Obecný postup pracovního hodnocení zaměstnanců = Metodika pracovního hodnocení

Hodnotiteli, provádějícími pracovní hodnocení, jsou zpravidla přímí nadřízení hodnocených zaměstnanců, pokud není děkanem FAI nebo ředitelem CEBIA-Tech stanoveno jinak.

V případě nepřítomnosti přímých nadřízených provádějí pracovní hodnocení zaměstnanců právoplatní zástupci jejich přímých nadřízených.

Přípravná fáze pracovního hodnocení spočívá:

- ve vyplnění příslušného hodnoticího formuláře – týkajícího se hodnoceného zaměstnance – hodnotitelem,
- zajištění vhodného prostoru pro rozhovor, kde nebudou účastníci v průběhu pohovoru rušeni, a to ani zbytečnými telefonickými rozhovory.

Prováděcí fáze pracovního hodnocení zahrnuje:

- hodnoticí rozhovor hodnotitele s hodnoceným zaměstnancem. Během tohoto rozhovoru hodnotitel seznámí hodnoceného zaměstnance s pracovním hodnocením se zřetelem ke všem stanoveným hodnotícím kritériím a se závěrem pracovního hodnocení,
- doporučení, týkající se požadavků na jeho budoucí pracovní činnost, očekávaný pracovní výkon a pracovní postoje a chování,
- zadání specifických termínovaných úkolů na příští hodnoticí období,
- doporučení týkající se jeho dalšího pracovního zařazení a odborného rozvoje,
- informaci o platu a navrhované výši osobního příplatku.

V průběhu hodnoticího rozhovoru se hodnotitel zároveň seznámí s poznatky, zkušenostmi a názory hodnoceného zaměstnance na pracovní podmínky, způsob řízení, zadávání pracovních úkolů a řešení problémů zaměstnanců v organizaci.

Hodnocenému zaměstnanci je ponechána týdenní lhůta na promyšlení závěrů pracovního hodnocení a navržených opatření, která z hodnocení vyplývají, a na zformulování jeho stanoviska k těmto závěrům.

Prováděcí fáze pracovního hodnocení se uzavírá podpisem hodnoceného zaměstnance a schválením (podpisem) řídicího pracovníka (děkan FAI, ředitel CEBIA-Tech), který je nadřízen hodnotiteli.

Nesouhlasí-li hodnocený zaměstnanec s výsledky hodnocení, hodnotitel musí provést další hodnoticí rozhovor za účasti děkana FAI nebo ředitele CEBIA-Tech.

Originál každého písemného pracovního hodnocení, který je podepsáno hodnoceným zaměstnancem, hodnotitelem, děkanem FAI nebo ředitelem CEBIA-Tech je evidován, uchováván a chráněn na personálním oddělení/u rektora FAI a ředitele CEBIA-Tech. v souladu s příslušnými směrnici o vnitřní dokumentaci a ochraně osobních dat.

Jednu kopii každého pracovního hodnocení podepsanou hodnotitelem dostává hodnocený zaměstnanec, druhou kopii si ponechává hodnotitel. Převzetí kopie hodnocený potvrdí svým podpisem na originále dokumentu.

Pokud není stanoveno jinak, vyplněný a podepsaný formulář "Periodické pracovní hodnocení" odevzdá příslušný vedoucí na oddělení HR/děkanovi FAI nebo řediteli CEBIA-Tech. nejpozději do 1. 4. daného roku.

Hodnotitel má v obou fázích pracovního hodnocení vycházet ze svých skutečných poznatků o pracovní činnosti a chování hodnoceného zaměstnance a uplatňovat zásadu věcnosti, uvážlivosti a střídmosti při vyjadřování svých hodnotících soudů.

Měl by se v maximální míře vyvarovat hodnotitelských chyb:

- „nálepkování“ = hodnotící soudy (Výroky typu: jsi neschopný, jsi lhář, jsi líný apod.),
- halo efekt = jedna charakteristika „zastiňuje“ jiné vlastnosti,
- generalizace = nepřiměřené zobecnění náhodných prvků, (např.: „nikdy nechodíš včas“),
- hodnocení podle prvního dojmu,
- egocentrismus = používání vlastní charakteristiky jako základ pro hodnocení vlastností ostatních,
- arogance (např. odmítání oprávněných argumentů),
- zvýhodňování osob, na které má hodnotitel psychologické nebo emocionální vazby.

Hodnotitel by se také neměl povyšovat nad hodnoceného zaměstnance a měl by mít pochopení pro jeho případné problémy. Měl by si být vědom toho, že jeho hodnocení pravděpodobně ovlivní jak nejbližší budoucnost hodnoceného zaměstnance, tak i pracovní výsledky společnosti a rozvoj jejího celkového lidského potenciálu.

3.1.5. Uplatňované typy pracovního hodnocení zaměstnanců

Ve společnosti se uplatňují následující tři typy pracovního hodnocení:

- hodnocení pracovní adaptace nových zaměstnanců,
- periodické pracovní hodnocení zaměstnanců.

Uvedené pracovní hodnocení je prováděno za celé hodnotící období a nenahrazuje průběžná každodenní hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců prováděná v rámci provozního manažerského řízení a vedení lidí (implicitní hodnocení).

3.1.6. Hodnocení pracovní adaptace nových zaměstnanců

Účelem HPA je hodnocení průběhu a výsledků pracovní adaptace nových zaměstnanců, tj. přizpůsobení se pracovním požadavkům a postupům a pracovním podmínkám v nástupním období (zkušební době). Současně zjišťujeme rozdíly mezi požadovanou úrovní znalostí, dovedností a chování a stávajícím stavem, abychom dokázali stanovit oblasti, kde se zaměstnanec potřebuje dále rozvíjet. Tím současně určujeme oblasti, kterým budeme věnovat pozornost při plánování dalšího vzdělávání.

Z hodnocení průběhu a výsledků pracovní adaptace jsou vyvozovány závěry o:

- dosáhnutém stupni zaškolení a z toho vyplývající možnosti pověření složitějšími pracovními úkoly,
- obsahu individuálního plánu rozvoje a vzdělávání.

Hodnoticími kritérii uplatňovanými při hodnocení pracovní adaptace jsou:

- ochota přijímat pracovní úkoly,
- odborné porozumění (zvládnutí pracovních postupů),
- samostatnost při práci a pracovní nasazení,
- spolehlivost, odpovědnost a kvalita odváděné práce (přesnost, bezchybnost, dodržování termínů),
- zájem o další vzdělávání,
- vztahy ke spolupracovníkům a úroveň spolupráce,
- kreativita, inovativnost,
- efektivita při využívání zdrojů.

3.1.7. Periodické pracovní hodnocení zaměstnanců

má poskytnout obraz o pracovních postojích, iniciativě a angažovanosti hodnocených zaměstnanců, o jejich přístupu k plnění pracovních úkolů a povinností, o jejich pracovní činnosti a výkonnosti, pracovních výsledcích a chování a o jejich přínosu k efektivnosti a rozvoji společnosti ve stanoveném hodnoticím období při konkrétních pracovních podmínkách a konkrétní úrovni pracovní zátěže.

Z periodického pracovního hodnocení zaměstnanců jsou vyvozovány následující závěry o:

- pracovním výkonu a výkonové spolehlivosti hodnocených zaměstnanců, jejich přednostech či slabých stránkách, eventuálně efektivnosti jejich řízení a vedení,
- možnosti pověřovat je určitými pracovními úkoly či posláním,
- způsobilosti zaměstnanců pro kariérní růst,

- možném způsobu zlepšování pracovní činnosti a pracovních podmínek hodnocených zaměstnanců,
- dalším rozvoji a vzdělávání,
- potřebě zdokonalování organizace práce a řízení,
- zlepšování pracovních podmínek, vnitřní komunikace a celkové úrovně organizační (podnikové) kultury,
- možné změně platu (při zvýšení kvalifikace, zvýšení efektivity práce, získání nových kompetencí apod.).

Hodnotícími kritérii uplatňovanými při periodickém pracovním hodnocení jsou:

- zvládání běžných pracovních úkolů,
- ochota přijímat nové/složitější pracovní úkoly,
- snaha se trvale vzdělávat a rozvíjet,
- samostatnost při práci a pracovní nasazení,
- kvalita odváděné práce (přesnost, bezchybnost, dodržování termínů),
- schopnost efektivně inovovat, zlepšovat,
- vztahy ke spolupracovníkům a úroveň spolupráce,
- efektivita při využívání zdrojů,
- úroveň komunikace,
- zájem o činnost fakulty či organizace a celé univerzity,
- ochota aktivně zaučovat nové pracovníky,
- míra angažovanosti při vědecké práci,
- loajalita.

4. Spokojenost zaměstnanců

Účelem sledování spokojenosti zaměstnanců se zaměstnavatelem je:

- cílené zlepšování procesů v souladu se zájmy zaměstnanců i zaměstnavatele,
- vytvoření kvalitního pracovního prostředí,
- rozvoj firemní kultury,
- stabilizace zaměstnanců,
- odstranění případných nevhodných forem chování u vedoucích pracovníků,
- sledování trendu v rozvoji organizace s ohledem na potřeby zaměstnanců.

Hodnocení se provádí s užitím odpovídajících dotazníkových formulářů, uvedených v příloze.

Hodnocení provádí každý zaměstnanec nezávisle na tom, jak je hodnocen svým hodnotitelem, a to ve stanoveném období:

- před ukončením zkušební lhůty,
- ve stejném termínu jako probíhá pracovní hodnocení zaměstnance.

V rámci prováděcí fáze pracovního hodnocení jsou oba hodnotící pohledy – pracovní hodnocení a vyjádření spokojenosti hodnoceného zaměstnance s pracovními podmínkami – vzájemně konfrontovány s cílem přispět k navození hlubšího porozumění a souladu ve vztahu mezi zaměstnancem a organizací.

Zaměstnavatel výsledky hodnocení spokojenosti jednotlivých zaměstnanců dále zpracuje tak, aby měl komplexní přehled o spokojenosti zaměstnanců s pracovními podmínkami, hodnocením jejich práce, stylem řízení a organizací práce a komunikací v organizaci. Na základě souhrnných výsledků pak připravuje plán nápravných opatření, zajišťuje realizaci a komunikuje se zaměstnanci výsledkem, následující postup i efekt jednotlivých opatření.

Příloha č. 3/1 – příloha ke směrnici Hodnocení zaměstnanců

HODNOCENÍ PRACOVNÍ ADAPTACE		
Příjmení a jméno hodnoceného zaměstnance:		Organizační jednotka:
Pracovní pozice:		
Hodnotící období:	od: do:	
Hodnotící stupnice:		
5. Neuspokojivé, nevyhovující hodnocení – je nezbytné dosáhnout podstatného, zásadního zlepšení		
4. Málo uspokojivé hodnocení – je zapotřebí dosáhnout odpovídajícího zlepšení		
3. Vyhovující hodnocení – odpovídá standardním požadavkům pracovního místa (pozice, funkce)		
2. Mírně nadprůměrné hodnocení – mírně přesahuje standardní požadavky		
1. Vynikající hodnocení – výrazně přesahuje standardní požadavky, odpovídá náročnější práci		
► Pokyn pro hodnotitele:		
Při vyplňování tohoto formuláře zakroužkujte u každého kritéria ten stupeň hodnocení, který nejlépe charakterizuje pracovní působení hodnoceného zaměstnance!		
A. Hodnotící kritéria	Hodnocení	
Ochota přijímat pracovní úkoly	1 2 3 4 5	
Odborné porozumění (zvládnutí pracovních postupů)	1 2 3 4 5	
Samostatnost při práci a pracovní nasazení	1 2 3 4 5	
Spolehlivost, odpovědnost a kvalita odváděné práce (přesnost, bezchybnost, dodržování termínů)	1 2 3 4 5	
Zájem o další vzdělávání	1 2 3 4 5	
Vztahy ke spolupracovníkům a úroveň spolupráce	1 2 3 4 5	
Kreativita, inovativnost	1 2 3 4 5	
Efektivita při využívání zdrojů	1 2 3 4 5	
Průměrná hodnota pracovního hodnocení	

B. Závěr pracovního hodnocení	
Případný slovní komentář hodnotitele o průběhu a výsledcích zaškolování a pracovní adaptace:	
Doporučení hodnotitele týkající se pracovního poměru hodnoceného zaměstnance (<i>Vyznačte křížkem</i>):	
<input type="checkbox"/> Ukončit pracovní poměr hodnoceného ve zkušební době.	
<input type="checkbox"/> Prodloužit jeho pracovní smlouvu na dobu určitou do:	
<input type="checkbox"/> Prodloužit jeho pracovní smlouvu na dobu neurčitou.	
Pokračujte na další straně, prosím.	
Doporučená školení pro příští hodnotící období:	Termín splnění:
Uložené konkrétní úkoly pro příští hodnotící období:	Termín splnění:

Navrhovaná výše osobního příplatku:		Od:
C. Potvrzení pracovního hodnocení		
Hodnotitel:		Ve Zlíně dne:
.....
Jméno a příjmení hodnotitele	Funkce	Podpis
Vyjádření hodnoceného zaměstnance k pracovnímu hodnocení a uloženým úkolům (<i>Vyznačte křížkem !</i>):		
<input type="checkbox"/> S hodnocením souhlasím.		
<input type="checkbox"/> S hodnocením souhlasím s výhradou, že:		
<input type="checkbox"/> S hodnocením nesouhlasím. Požaduji provedení nového hodnocení za účasti vyššího nadřízeného.		
Ve Zlíně dne:		Podpis
hodnoceného.....		
Vyjádření vyššího nadřízeného:		
Schválil:		Ve Zlíně dne:
.....		
Vyplněný a podepsaný originál tohoto dokumentu je důvěrný a je uložen.....		
Jedna kopie náleží hodnocenému, druhá jeho nadřízenému.		

Příloha č. 3/2 – příloha ke směrnici Hodnocení zaměstnanců

PERIODICKÉ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE		
Příjmení a jméno hodnoceného zaměstnance:		Organizační jednotka:
Pracovní pozice:		
Hodnotící období	od: do:	
Hodnotící stupnice:		
5. Neuspokojivé, nevyhovující hodnocení – je nezbytné dosáhnout podstatného, zásadního zlepšení		
4. Málo uspokojivé hodnocení – je zapotřebí dosáhnout odpovídajícího zlepšení		
3. Vyhovující hodnocení – odpovídá standardním požadavkům pracovního místa (pozice, funkce)		
2. Mírně nadprůměrné hodnocení – mírně přesahuje standardní požadavky		
1. Vynikající hodnocení – výrazně přesahuje standardní požadavky, odpovídá náročnější práci		
► Pokyn pro hodnotitele:		
Při vyplňování tohoto formuláře zakroužkujte u každého kritéria ten stupeň hodnocení, který nejlépe charakterizuje pracovní působení hodnoceného zaměstnance!		
A. Hodnotící kritéria	Hodnocení za sledované období	
Zvládání běžných pracovních úkolů	1 2 3 4 5	
Ochota přijímat nové/složitější pracovní úkoly	1 2 3 4 5	
Snaha trvale se vzdělávat a rozvíjet	1 2 3 4 5	
Samostatnost při práci a pracovní nasazení	1 2 3 4 5	
Kvalita odváděné práce (přesnost, bezchybnost, dodržování termínů)	1 2 3 4 5	
Schopnost efektivně inovovat, zlepšovat	1 2 3 4 5	
Vztahy ke spolupracovníkům a úroveň spolupráce	1 2 3 4 5	
Efektivita při využívání zdrojů	1 2 3 4 5	
Úroveň komunikace	1 2 3 4 5	

Zájem o činnost fakulty, organizace a celé univerzity	1 2 3 4 5
Ochota aktivně zaučovat nové pracovníky	1 2 3 4 5
Míra angažovanosti při vědecké práci	1 2 3 4 5
Loajalita	1 2 3 4 5
Průměrná hodnota pracovního hodnocení
B. Závěr pracovního hodnocení	
Případný slovní komentář hodnotitele	

Příloha č. 3/3 – příloha ke směrnici Hodnocení zaměstnanců

SPOKOJENOST NOVÉHO ZAMĚSTNANCE				
Příjmení a jméno zaměstnance:			Organizační jednotka	
Pracovní místo, pozice, funkce:				
Hodnocené období:	od:	do:		
Využijte prosím této příležitosti k tomu, abyste vyjádřili svůj názor na fungování organizace.				
Návod k vyplnění:				
Zakřížkujte prosím u každé z následujících položek co nejuvýstižnější odpověď, vyjadřující Vaši zkušenost nebo Váš názor!				
Velmi spokojen	Spíše spokojen	Nedokážu rozhodnout	Spíše nespokojen	Velmi nespokojen
Pracovní podmínky				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(Pracovní a sociální prostředí, úroveň techniky a technologie, vybavení na pracovišti atd.)				
Organizace práce				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(Efektivní organizace pracovní činnosti, užívání hospodárných pracovních postupů, delegování pravomocí a odpovědností)				
Komunikace a spolupráce				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(Odborné vedení při zaškolování – zadávání úkolů a poskytování zpětné vazby.				
Podávání informací o náplni práce, činnosti a cílech úseku i firmy.				
Úroveň vstupního školení a poskytnutých informačních materiálů.)				

Příloha č. 3/4 – příloha ke směrnici Hodnocení zaměstnanců

PERIODICKÉ HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCE				
Příjmení a jméno zaměstnance:			Organizační jednotka	
Pracovní místo, pozice, funkce:				
Hodnocené období:	od:	do:		
Využijte prosím této příležitosti k tomu, abyste vyjádřili svůj názor na fungování organizace.				
Návod k vyplnění:				
Zakřížkujte prosím u každé z následujících položek co nejvýstižnější odpověď, vyjadřující Vaši zkušenost nebo Váš názor!				
Velmi spokojen	Spíše spokojen	Nedokážu rozhodnout	Spíše nespokojen	Velmi nespokojen
Pracovní podmínky				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(Pracovní a sociální prostředí, úroveň techniky a technologie, vybavení na pracovišti atd.)				
Organizace práce				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(Efektivní organizace pracovní činnosti, užívání hospodárných pracovních postupů, delegování pravomocí a odpovědností)				
Komunikace a spolupráce				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(Úroveň komunikace se spolupracovníky, s vedením univerzity, pracovníky různých oddělení či pracovníky jiných fakult.)				