



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Metodika pro periodické hodnocení akademických pracovníků

Jana
Talašová,
Jan
Stoklasa

V materiálu je prezentován model hodnocení akademických pracovníků vyvinutý na PŘF UP a metodika hodnocení z něho vycházející. Materiál také obsahuje výsledky pilotního testování tohoto modelu na PŘF UP v letech 2010, 2011, 2012 a na FIS VŠE v roce 2012. Text rovněž zahrnuje podrobnou analýzu některých vybraných mimoevropských modelů, zmíněny jsou také modely používané ve Finsku a detailně je rozebrán jeden z typických českých modelů hodnocení akademických pracovníků. V závěru dokumentu jsou prezentována doporučení, jak přistupovat k řízení lidských zdrojů na akademické půdě, zmíněny jsou i etické aspekty hodnocení akademických pracovníků. Diskutovány jsou také možné problémy zavádění nových systémů hodnocení pracovníků do praxe a opatření, která by měla pomoci tyto problémy eliminovat. Systémy pro hodnocení akademických pracovníků jsou v této metodice chápány jako nástroje využívající matematických modelů pro podporu řízení lidských zdrojů instituce, nikoliv pouze pro rozhodování o výši platu.

Závěrečná
zpráva

Obsah

1. Zadání IPN Kvalita, pokud jde o model hodnocení akademických pracovníků	
2. Popis modelu hodnocení akademických pracovníků vytvořeného na PŘF UP v Olomouci	
2.1. Historie vývoje modelu hodnocení	2
2.2. Cíle modelu hodnocení	4
2.3. Základní charakteristika modelu hodnocení	4
2.4. Hodnocené činnosti	5
2.5. Matematické nástroje použité v navrženém modelu hodnocení	6
2.6. Přehledný popis postupu hodnocení probíhajícího v navrženém modelu	7
2.7. Výpočet standardizovaných dílčích hodnocení v pedagogice a VaVal	8
2.8. Výpočet celkového hodnocení - pedagogika + VaVal	10
2.9. Výpočet celkového vytížení pracovníka	11
2.10. Informační systém pro hodnocení akademických pracovníků (IS HAP)	13
3. Zkušenosti z pilotního testování modelu	
3.1. Testování modelu na PŘF Univerzity Palackého v Olomouci	16
3.2. Testování modelu na Fakultě informatiky a statistiky VŠE v Praze	20
4. Analýzy vybraných modelů hodnocení akademických pracovníků ve světě a v ČR	
4.1. Texas A&M University, Kingsville, USA	21
4.2. University of Wisconsin, Oshkosh, USA	26
4.3. University of Technology, Sydney, Austrálie	30
4.4. Wayne State University, Detroit, USA	33
4.5. Lappeenranta University of Technology, Lappeenranta, Finsko	38
4.6. University of Turku, Turku, Finsko	40
4.7. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Česká republika	41
5. Srovnání různých přístupů k hodnocení akademických pracovníků	
5.1. Mimoevropské modely	43
5.2. Analyzované finské a české modely	45
5.3. Model Přírodovědecké fakulty UP	46
5.4. Shrnutí	48
6. Obecná doporučení k využívání systémů hodnocení akademických a dalších pracovníků z pohledu řízení lidských zdrojů	
6.1. Zavádění nových systémů v instituci	51
6.2. Možné přínosy systému hodnocení výkonu pracovníků	53
6.3. Souvislost hodnocení s odměňováním, formy odměn	56
6.4. Etický rozměr hodnocení akademických pracovníků	56
Příloha – seznam zvaných přednášek, konferenčních příspěvků a prezentací na univerzitách a seminářích týkajících se v této zprávě představené metodiky periodického hodnocení akademických pracovníků	

1. Zadání IPN Kvalita, pokud jde o model hodnocení akademických pracovníků

Hlavním cílem **IPN Kvalita** je doporučit v podobě vhodné k implementaci a k dlouhodobému provozování na institucionální a národní úrovni komplexní systém vnitřního a vnějšího zajišťování a hodnocení kvality v institucích terciálního vzdělávání.

Za tím účelem jsou v rámci projektu shromažďovány, analyzovány a zobecňovány dosavadní zahraniční i tuzemské zkušenosti z oblasti vnitřního a vnějšího zajišťování a hodnocení kvality, včetně existujících nástrojů, metod a systémů hodnocení. Nové nebo méně známé metody jsou pilotně testovány a v případě pozitivních výsledků tohoto testování budou doporučeny ke standardnímu využívání.

Jednou z nových metod, jejichž pilotní testování bylo v rámci IPN Kvalita prováděno, byl také *model hodnocení akademických pracovníků* vytvořený na Přírodovědecké fakultě Univerzity Palackého v Olomouci.

Mezi **hlavními výstupy IPN Kvalita** byla uváděna *metodika pro periodické hodnocení akademických a dalších pracovníků ITV*; předpokládalo se přitom, že v případě pozitivního výsledku testování výše uvedeného modelu bude tato metodika hodnocení vycházet právě z něho.

V popisu realizace **KA 2 - Hodnocení kvality v oblasti vzdělávání** je uvedeno jako jedno z témat *periodické hodnocení akademických a dalších pracovníků ITV - vývoj a návrh metodiky, její pilotní testování, workshop pro cílové skupiny, finalizace metodiky*. Pokud jde o výstupy KA 2, týká se problematiky hodnocení akademických pracovníků výstup *výsledky pilotního ověření vybraných metod hodnocení a jejich kritické posouzení*.

Samotná *metodika periodického hodnocení akademických a dalších pracovníků institucí terciálního vzdělávání* je uvedena mezi výstupy **KA 3 - Komplexní hodnocení kvality**.

2. Popis modelu hodnocení akademických pracovníků vytvořeného na PŘF UP v Olomouci

2.1. Historie vývoje modelu hodnocení

Záměr vytvořit matematický model pro hodnocení výkonu akademických pracovníků ve dvou hlavních oblastech jejich činnosti, v pedagogice a VaVal, byl formulován na Přírodovědecké fakultě Univerzity Palackého v Olomouci už v roce 2006. Na řešení tohoto problému pracoval tým matematiků specializujících se na metody vícekritériálního hodnocení, který zahrnoval i matematicky vzdělaného psychologa se zájmem o personalistiku a informatika. Při vývoji modelu hodnocení tento tým těsně spolupracoval s vedením fakulty, zejména s děkanem. S cílem vytvořit skutečně kvalitní model hodnocení akademických pracovníků byla v přípravném období studována obecná problematika řízení kvality na VŠ, stejně jako teorie řízení lidských zdrojů. Zkoumány byly systémy hodnocení akademických pracovníků rutinně

používané v USA, Austrálii a Finsku a později také systémy hodnocení vznikající na českých vysokých školách. Všechny tyto modely byly podrobeny detailní analýze jak po stránce věcné, tak i po stránce použitých obecných principů a metod.

Předmětem výzkumu řešitelského týmu bylo také hledání vhodného matematického nástroje pro model hodnocení akademických pracovníků. Z pohledu matematického řešení úlohy hodnocení akademických pracovníků je největším problémem agregace hodnocení v pedagogické oblasti a VaVal (tedy hodnocených oblastí, které hrají významnou roli v modelech hodnocení akademických pracovníků po celém světě) do celkového hodnocení. Postupně byly vytvořeny dvě třídy modelů. Modely vytvářené v první etapě (2006-2009) byly založené na transformaci dílčích bodových hodnocení na stejnou hodnotící škálu a na navazující agregaci těchto dílčích hodnocení do hodnocení celkového pomocí vhodných průměrujících operátorů (od klasického váženého průměru, přes OWA operátor, kde váhy jsou přiřazovány dílčím hodnocením v závislosti na jejich uspořádání podle velikosti, až po komplikovaný WOWA operátor, který je spojením obou předchozích přístupů – viz [1, 2]). Výsledné modely této první etapy byly bohužel obtížně srozumitelné jak pro hodnotitele, tak pro hodnocené pracovníky. Jasná srozumitelnost modelu pro všechny zúčastněné se ukázala být velmi důležitým předpokladem jeho akceptovatelnosti. Pro konečné řešení (používané od roku 2010) byl proto vytvořen model založený na jazykově orientovaném fuzzy modelování, který díky verbálního popisu hodnotící funkce i verbální interpretaci výstupů hodnocení stanovený požadavek srozumitelnosti splňuje (pro více informací viz [2, 3, 4, 5, 6]). Tento model byl velmi pozitivně přijat AS PŘF UP a bylo zahájeno jeho pilotní testování na PŘF UP.

V této fázi vývoje vstoupil v roce 2010 model hodnocení akademických pracovníků do IPN Kvalita, jako jedna z nových metod spadajících do vnitřního hodnocení kvality institucí terciálního vzdělávání, které byly v rámci tohoto projektu testovány s cílem doporučit v případě pozitivního výsledku testování jejich využívání na českých vysokých školách. Model byl opakovaně (v letech 2010, 2011, 2012) testován na PŘF UP v Olomouci, kde značně rozdílný charakter jednotlivých kateder (od výrazně výzkumně zaměřených až po katedry orientované spíše na výuku) dával vcelku dobré podmínky pro ověření obecné použitelnosti modelu hodnocení. V roce 2012 se navíc do pilotního testování modelu hodnocení akademických pracovníků v rámci IPN Kvalita podařilo zapojit i další fakultu velmi odlišnou od PŘF UP - Fakultu informatiky a statistiky VŠE v Praze.

V letech 2011-2012 byla na základě požadavku děkana PŘF UP vyvíjena softwarová implementace navrženého modelu hodnocení akademických pracovníků, *Informační systém pro hodnocení akademických pracovníků* (IS HAP). Vývoj tohoto SW byl zcela financován PŘF UP a byl realizován IT-specialisty, kteří nebyli nijak zapojeni do IPN Kvalita. Tento software byl ale použit pro pilotní testování prováděná v průběhu roku 2012 v rámci IPN Kvalita na datech PŘF UP a také FIS VŠE. Zejména proto zde bude systém IS HAP také zmiňován.

2.2. Cíle modelu hodnocení

Na základě diskuzí mezi vedením PŘF UP a řešitelským týmem byly postupně definovány požadavky kladené na vytvářený model hodnocení akademických pracovníků: (1) model měl zahrnovat pokud možno všechny činnosti akademického pracovníka užitečné z pohledu fakulty a univerzity; (2) měl používat jen snadno ověřitelná a objektivní data; (3) měl být dobře srozumitelný hodnotitelům i hodnoceným pracovníkům a mělo být jednoduché s ním pracovat. Další požadavky se týkaly způsobu hodnocení: (4) mělo v maximální možné míře odrážet přínos pracovníka fakultě; (5) mělo akceptovat individuální zaměření akademického pracovníka spíše na výuku nebo na výzkum (na druhé straně z definice akademického pracovníka plyne, že musí provádět jak pedagogickou tak tvůrčí, v našem případě výzkumnou, činnost), (6) mělo oceňovat excelentní a postihovat nedostatečný výkon v kterékoliv ze dvou základních hodnocených oblastí. Celkově lze říci, že (7) model hodnocení akademických pracovníků má zajišťovat co nejlepší informační podporu v oblasti řízení lidských zdrojů.

Zamýšleným výstupem modelu skutečně nebyl žádný „žebříček“ akademických pracovníků sestavený na základě jejich agregované výkonnosti popsané obtížně interpretovatelnými číselnými hodnotami. Požadovaným výstupem modelu hodnocení je základní (hrubá, ale jasná) informace o výkonnosti akademických pracovníků poskytnutá v dobře srozumitelné podobě (např. verbální či grafické výstupy). Model nemá nahrazovat rozhodování vedoucího pracovníka, má mu poskytnout podklady pro jeho rozhodování, které se opírají o doložitelná, „tvrdá“ data. Informace je vedoucímu pracovníkovi podávána v přehledné, agregované podobě – a tam, kde je signalizován problém, pak může tento hodnotící pracovník okamžitě získat podrobnější, popř. zcela detailní informace o hodnoceném. K výstupům modelu vycházejícím z „tvrdých“ dat pak vedoucí pracovník přidává další důležitá „měkká“ data (např. osobně prověřenou nebo studentskými hodnoceními reflektovanou kvalitu výuky daného pracovníka, pozitivní nebo negativní vliv pracovníka na vztahy na pracovišti, ale třeba také závažné rodinné problémy pracovníka, které mohly přechodně negativně ovlivnit jeho výkon v hodnoceném období). Výstupy modelu hodnocení slouží jako podklad pro hodnotící rozhovor vedený nadřízeným (vedoucím katedry) s hodnoceným akademickým pracovníkem, jsou využívány při společné formulaci cílů tohoto pracovníka pro příští období. Užitečné jsou i v oblasti rozhodování o kariérním postupu (např. příprava na habilitaci), při rozdělování odměn za hodnocené období a při stanovování pohyblivé složky platu na období příští.

2.3. Základní charakteristika modelu hodnocení

Navrhovaný model je určen pro periodické roční hodnocení akademických pracovníků zahrnující jejich pracovní aktivity a dosažené výsledky ve dvou hlavních oblastech jejich činnosti: v *pedagogice* (P) a *výzkumu, vývoji a inovacích* (VaVal). Rozdílné požadavky (bodové standardy) jsou přitom kladeny na různé pracovní pozice - *asistent*, *odborný asistent*, *docent*, *profesor*. Model byl uzpůsoben tak, aby umožňovat hodnocení i dalších pracovníků, jako jsou *lektor* a *výzkumný pracovník* (u

prvního je do celkového hodnocení započtena jen výuka, u druhého zase jen oblast VaVal). Model rovněž zohledňuje časové zatížení pracovníka akademickými funkcemi a manažerskou činností. Z celkového hodnocení (P+VaVal) a zatížení akademickými funkcemi a manažerskou činností počítá celkové pracovní vytížení pracovníka. V navrženém modelu se počítá s hodnocením v rámci kalendářního roku.

2.4. Hodnocené činnosti

Výkon každého akademického pracovníka je sledován jak v pedagogice (P), tak i ve vědeckovýzkumné oblasti (VaVal). Každá z obou oblastí hodnocení je ještě dělena na tři podoblasti (za každou z nich jsou pak hodnotiteli poskytována u každého akademického pracovníka sumarizovaná bodová hodnocení).

V **pedagogice** se jedná o následující podoblasti: (a) přímá výuka, (b) vedení studentů a (c) organizační práce spojená s rozvojem studijních oborů. Do *přímé výuky* spadají zejména počty týdenních hodin přednášek a cvičení realizovaných během daného roku, přičemž se rozlišuje, zda se jedná o běžnou nebo novou výuku z hlediska daného pedagoga, zcela nově zaváděný předmět nebo výuku prováděnou v angličtině. Rozdílná náročnost výuky pro velké a malé skupiny studentů je reflektována počtem zkoušených studentů, resp. počtem udělených zápočtů, pokud jde o cvičení. Započtena je i účast pedagogů u státních závěrečných zkoušek na všech úrovních studia. Do této podoblasti patří i vydaná skripta a e-learningové studijní opory. V rámci *vedení studentů* jsou registrovány počty všech vedených kvalifikačních prací předložených studenty v daném roce k obhajobě, dále počty vedených soutěžních studentských prací a počty vedených doktorandů. V oblasti *organizační práce spojené s rozvojem studia* se jedná zejména o garanci studijních oborů, přípravu akreditací studia, koordinaci studentských mobilit a odborných praxí, vedení grantů organizačně-pedagogického charakteru, organizaci studentských soutěží a propagaci studijních programů a studijních oborů.

Oblast VaVal je rozdělena do následujících podoblastí: (a) výsledky VaVal bodované dle platné metodiky, (b) další výsledky VaVal, které považuje VŠ za rovněž důležité z hlediska posuzování výkonu svých pracovníků, (c) organizační činnost spojená s VaVal. Obsah první podskupiny, *bodované výsledky VaVal*, je dán aktuálně platnou metodikou hodnocení VaVal v ČR (pokud by se způsob financování VaVal v ČR zásadně změnil a přestal by existovat výčet bodovaných výstupů, pak by vždy šlo o ty výstupy VaVal, jejichž zásadní významnost je obecně přijímána – tj. publikace v impaktovaných časopisech, knihy vydané ve významných vydavatelstvích a z oblasti aplikovaného výzkumu o patenty). Do druhé podskupiny, *další výsledky VaVal*, jsou zařazovány výsledky menšího významu, které jsou ale také důležité pro posouzení toho, zda je daný akademický pracovník aktivní v oblasti výzkumné činnosti (např. publikace v mezinárodních neimpaktovaných časopisech nebo příspěvky na mezinárodních konferencích, které je vhodné registrovat zejména u začínajících akademických pracovníků, jenž ještě pravidelně nedosahují na nejvýznamnější úroveň publikační činnosti – je podstatné vědět, že v daném roce

sice nemají publikaci v impaktovaném časopise, ale určité mezinárodně uznané výsledky přece jen průběžně produkují), popř. činnosti, které jsou obecně důležité z hlediska VaVal a zabírají pracovníkovi čas (recenze článků, odborné posudky grantových přihlášek apod.) Do třetí podoblasti, *organizační činnosti související s VaVal*, náleží např. vedení výzkumných grantů nebo zakázek aplikovaného výzkumu (v obou případech jsou aktivity ještě rozlišeny finančním objemem grantu či zakázky), členství v redakčních radách, odborná příprava vědeckých konferencí a aktivity směřující k popularizaci vědního oboru.

Akademické funkce a manažerská činnost nejsou zahrnuty do hodnocení jako takového, vystupují zde pouze jako aktivity, které odčerpávají akademickému pracovníkovi v období, kdy vykovává tyto funkce, čas, který by jinak mohl věnovat své pedagogické nebo vědeckovýzkumné činnosti. *Akademické a manažerské funkce* zahrnují pozice od rektora univerzity až po tajemníka katedry, je registrováno členství v akademických senátech a reprezentace univerzity v institucích jako je Rada vysokých škol, Rada pro výzkum, vývoj a inovace, Fond rozvoje vysokých škol a podobně.

2.5. Matematické nástroje použité v navrženém modelu hodnocení

Problém hodnocení akademických pracovníků, tak jak byl výše formulován, je typickou úlohou *vícekriteriálního hodnocení*. Metody vícekriteriálního hodnocení a rozhodování představují v posledních desetiletích velmi rozvíjenou oblast aplikované matematiky. Vzhledem k tomu, že v metodách vícekriteriálního hodnocení se často využívá expertně zadaných vstupních dat [7, 8, 9], expertních znalostí týkajících se způsobu hodnocení a i výstupy je žádoucí poskytovat ve formě co nejlépe srozumitelné pro hodnotitele, stále častěji se v těchto modelech využívá nástrojů teorie *fuzzy množin*, speciálně pak *jazykově orientovaného fuzzy modelování* [7, 10, 11].

Teorie fuzzy množin vytvořená L. Zadehem v 60. letech 20.stol je matematickým nástrojem umožňujícím pracovat s neurčitostí (viz např. [10, 11]). Pomocí fuzzy množin lze matematicky modelovat neurčitá množství vyjádřená vágními výrazy přirozeného jazyka (např. „nízký výkon“, „extrémní zatížení“). Jazykově orientované fuzzy modely pracují s *jazykovými (fuzzy) proměnnými* (proměnnými, jejichž hodnotami jsou slova s významy modelovanými fuzzy množinami na číselných univerzech). Často jsou využívány zejména jazykové proměnné speciálního druhu, *jazykové (fuzzy) škály*, které umožňují nahrazení nespočetně mnoha hodnot číselného intervalu konečně mnoha verbálně popsanými fuzzy hodnotami. Vztahy mezi proměnnými se v jazykově orientovaných fuzzy modelech popisují pomocí *bázemi pravidel* typu

„Jestliže X je A_i , pak Y je B_i “, $i=1, \dots, n$,

kde X a Y jsou jazykové proměnné a A_i a B_i jejich jazykově vyjádřené hodnoty. Dosazování vstupních hodnot do funkcí definovaných takovými bázemi pravidel se pak odehrává pomocí některého z algoritmů *přibližné dedukce* (procesem

připomínající lidské usuzování). Vypočteným fuzzy hodnotám lze pak opět přiřadit jazykové popisy (metody *jazykové aproximace*).

Velkou předností jazykově orientovaných fuzzy modelů je skutečnost, že pracují se dvěma úrovněmi popisu – jazykovou (srozumitelnou člověku) a fuzzy, tj. matematickou (srozumitelnou počítači). Člověk využívající modely tohoto typu zadává vstupní data a dostává výstupní informaci v pro něj nejpřirozenější, verbální podobě. Je současně schopen dobře porozumět funkci, kterou jsou vstupní data transformována na výstupy, neboť tato funkce je popsána bází pravidel typu Jestliže..., pak..., tedy je opět vyjádřena v přirozeném jazyce.

Pokud jde o matematické metody vícekriteriálního hodnocení uplatnitelné v modelech hodnocení akademických pracovníků, je situace následující: Zatímco při výpočtu *hodnocení v rámci pedagogiky* nebo *VaVal* lze při posuzování výkonnosti akademických pracovníků užívat klasických metod vícekriteriálního hodnocení založených na známých agregačních operátorech, situace se stává náročnější při agregaci vypočtených hodnocení za pedagogickou a vědeckovýzkumnou činnost. Prvním důvodem je rozdílný charakter obou škál daný tím, že při hodnocení pedagogické činnosti je přirozené vycházet především z časové náročnosti jednotlivých aktivit, zatímco při bodovém hodnocení výsledků *VaVal* není takové hledisko vhodné (v navrženém modelu je základem bodového hodnocení výsledků platná metodika výrazně upřednostňující zejména kvalitní publikace a v aplikovaném výzkumu patenty). Druhým důvodem jsou specifické požadavky hodnotitelů na chování této agregační funkce, přičemž tyto požadavky se navíc mohou časem do určité míry měnit a hodnotitel by měl být schopen odrazit změnu svých preferencí v nastavení modelu. Proto při výpočtu *celkového hodnocení pracovníka* za P+*VaVal* je k agregaci hodnocení P a *VaVal* používán v představovaném modelu hodnocení jazykově orientovaný fuzzy model výše popsaného typu, tzv. *jazykově orientovaný fuzzy expertní systém*. Podobným způsobem je pak také prováděna agregace celkového hodnocení za P+*VaVal* se zatížením pracovníka akademickými funkcemi a manažerskou činností a je počítáno *celkové vytížení pracovníka*.

2.6. Přehledný popis postupu hodnocení probíhajícího v navrženém modelu

Vstupní data jsou získávána z formulářů vyplňovaných jednotlivými akademickými pracovníky. Do formulářů jsou zadávány počty realizovaných aktivit spolu s jejich přesnou identifikací (např. označení vyučovaného předmětu, citace článku). Každé aktivitě obsažené ve formuláři je přiřazena *bodová hodnota* odrážející její relativní časovou náročnost nebo význam ve vztahu k ostatním aktivitám náležejícím do stejné skupiny hodnocených činností (P, *VaVal*). Podle počtu a druhu aktivit vyplněných v dotazníku daného akademického pracovníka jsou vypočtena jeho *bodová hodnocení v pedagogické oblasti a v oblasti VaVal* (zaznamenávána jsou přitom i bodová hodnocení v rámci jednotlivých podoblastí P a *VaVal*).

Jak v oblasti pedagogiky, tak *VaVal* jsou stanoveny *standardní bodové hodnoty* (standards) pro jednotlivé pracovní pozice – tj. pro asistenty, odborné asistenty,

docenty a profesory (a také pro lektory a výzkumné pracovníky, kteří nespadají do kategorie akademických pracovníků). Číselná hodnota reprezentující hodnocení akademického pracovníka v dané oblasti činností (P, VaVal) je pak stanovena jako jím bodově dosažený násobek standardu definovaného pro jeho pracovní pozici (*standardizovaná hodnocení v P a VaVal*). Pro snazší interpretaci je toto číslo navíc převedeno na verbální hodnocení s využitím jazykové (fuzzy) škály.

Pro agregaci takto stanovených dílčích hodnocení za oblast P a VaVal do *celkového hodnocení* (P+VaVal) je následně použit jazykově orientovaný fuzzy expertní systém. Hlavní výhodou tohoto typu agregace je, že umožňuje nastavení takového tvaru hodnotící funkce, který je naprosto v souladu s potřebami hodnotitele (např. ocenění excelence v některé z hodnocených oblastí). Tento typ agregace je „průhledný“ a snadno pochopitelný i pro laiky, jelikož je popsán jazykově (pomocí báze pravidel). Výsledné celkové hodnocení je k dispozici opět také v jazykové podobě.

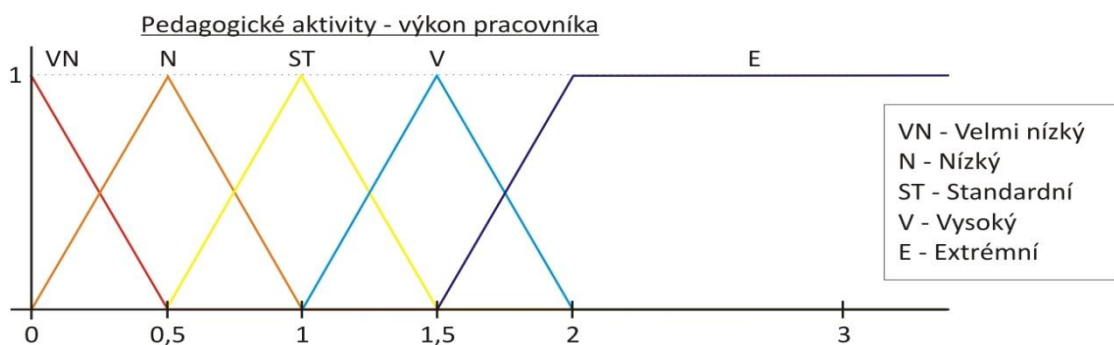
Model hodnocení akademických pracovníků rovněž zohledňuje míru jejich zatížení akademickými funkcemi a manažerskou činností. Další fuzzy expertní systém agreguje celkové hodnocení daného akademického pracovníka (P+VaVal) a jeho zatížením akademickými funkcemi a manažerskou činností. Výsledkem výpočtu je pak *celkové vytížení akademického pracovníka*, které je opět popsáno jazykově.

2.7. Výpočet standardizovaných dílčích hodnocení v pedagogice a VaVal

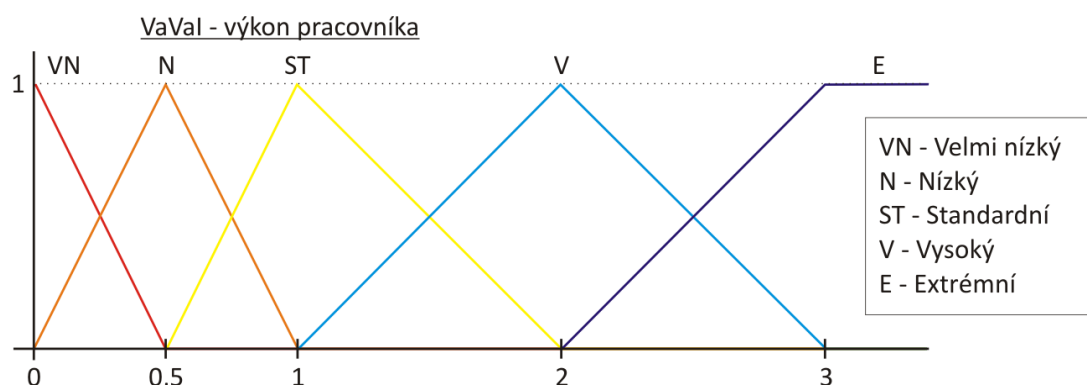
Bodová hodnocení dosažená akademickým pracovníkem v hodnocené oblasti (P, VaVal) označme b_1, b_2 . Standardní bodová hodnocení v obou hodnocených oblastech pro j -tou pracovní pozici označme $b_{1,j}^{st}, b_{2,j}^{st}$. Standardní bodová hodnocení pracovních pozic jsou odvozena z obvyklé pracovní náplně akademických pracovníků na dané vysoké škole (fakultě) a z bodových hodnocení odpovídajících činností. Standardizovaná hodnocení akademického pracovníka jsou definována jako násobky standardů a počítají se podle vzorce

$$h_i = \frac{b_i}{b_{i,j}^{st}}, i = 1, 2, j = 1, 2, 3, 4,$$

kde $j=1$ značí asistenta, $j=2$ odborného asistenta, $j=3$ docenta, $j=4$ profesora, $i=1$ pak pedagogiku a $i=2$ zase VaVal. Analogicky se počítá standardizované hodnocení lektora v pedagogice a standardizované hodnocení výzkumného pracovníka ve VaVal. Jazyková interpretace výsledků se provádí pomocí jazykových fuzzy škál na Obr. 1 a Obr. 2.



Obr. 1: Jazyková fuzzy škála pro hodnocení v pedagogice



Obr. 2: Jazyková fuzzy škála pro hodnocení v VaVal

První z uvedených jazykových škál je víceméně rovnoměrná; význam jazykové hodnoty extrémní je dán tím, že pokud vychází bodové hodnocení v pedagogice z časové náročnosti aktivit, pak každé hodnocení vyšší než dvojnásobek standardu jednoznačně značí extrémní výkon. Charakter druhé jazykové škály souvisí s tím, že bodové hodnocení používané platnou metodikou hodnocení VaVal v ČR, které je v tomto modelu základem pro stanovení bodových hodnocení všech aktivit v oblasti VaVal, velmi výrazně preferuje excelentní výsledky.

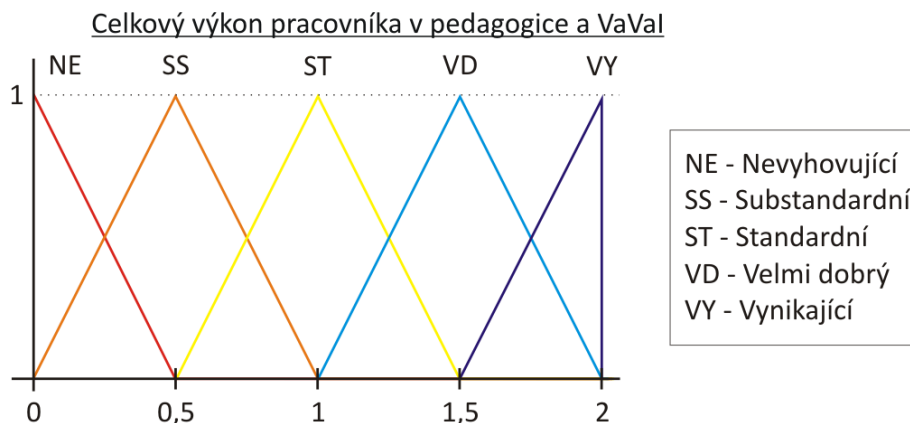
Pokud pro hodnocení v pedagogice např. platí $h_1=1,25$, pak je zřejmé, že z pohledu jazykového popisu je výkon v pedagogice někde mezi standardním (s typickou hodnotou 1) a vysokým (s typickou hodnotou 1,5). Každá číselná hodnota $0 < h_1 < 2$ je určena jednoznačně svými stupni příslušnosti ke dvěma sousedním prvkům jazykové škály, součet těchto stupňů příslušnosti je 1. Pro $h_1=1,25$ platí $ST(1,25)=0,5$ a $V(1,25)=0,5$, což lze jazykově interpretovat tak, že výkon v pedagogice je z 50% standardní a z 50% vysoký. Totéž lze vyjádřit také barevně – obdélníčkem, jehož levá polovina je žlutá a pravá světle modrá, tak jak odpovídá barvám použitým v grafickém znázornění škály (příklady barevných výstupů jsou uvedeny např. na Obr. 9). Analogicky by se postupovalo při jazykové nebo grafické interpretaci standardizovaného hodnocení výkonu v oblasti VaVal. Tento postup představuje fuzzy klasifikaci pracovníků do jazykově popsanych tříd hodnocení (další možnosti použití fuzzy klasifikace v HR managementu rozvádí [12]).

V případě, že výkon akademického pracovníka v některé z hodnocených oblastí je hodnocen jako opravdu velmi nízký ($VN(h_i)>0,5$), pak to značí, že akademický

pracovník nenaplnuje to, co se od akademického pracovníka očekává z hlediska samotné definice tohoto pojmu (akademický pracovník má vykonávat jak pedagogickou, tak VaVal činnost), hodnotitel je na tuto skutečnost modelem upozorněn.

2.8. Výpočet celkového hodnocení - pedagogika + VaVal

Podobně jako jsme to udělali výše pro hodnocení výkonu pracovníka v obou základních hodnocených oblastech, zavedeme nyní jazykovou fuzzy škálu také pro celkové hodnocení pracovníka zahrnující jak jeho výkon v pedagogice, tak ve VaVal (viz Obr. 3).



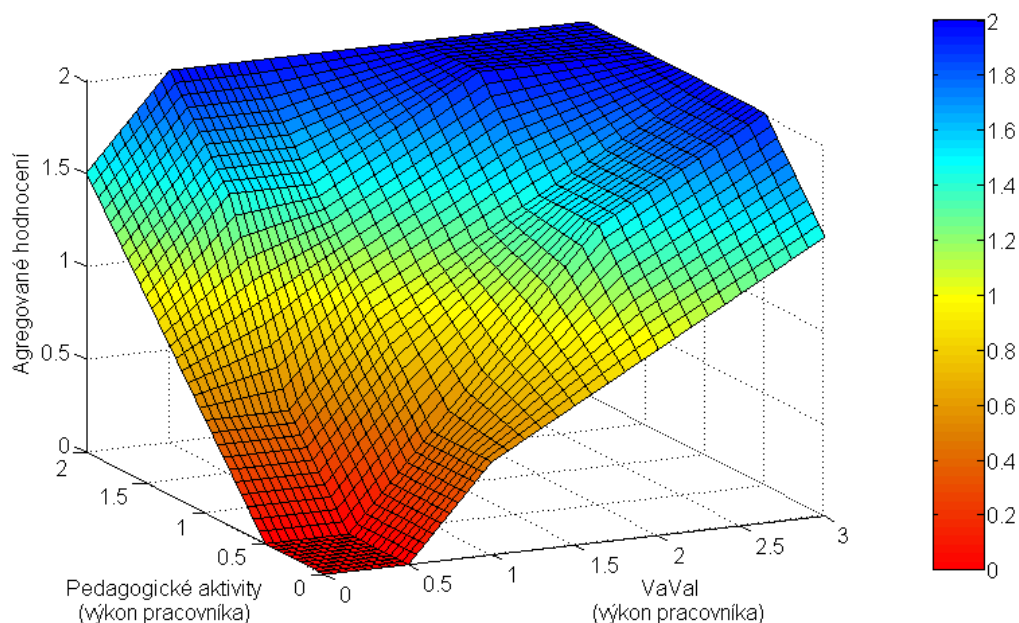
Obr. 3: Jazyková fuzzy škála pro hodnocení P+VaVal

K agregaci dílčích hodnocení do hodnocení celkového pak lze použít bázi pravidel, která je znázorněna následující tabulkou:

Celkový výkon pracovníka v pedagogice a VaVal		VaVal - výkon pracovníka				
		Velmi nízký	Nízký	Standardní	Vysoký	Extrémní
Pedagogické aktivity - výkon pracovníka	Velmi nízký	Nevyhovující	Nevyhovující	Substandardní	Standardní	Velmi dobrý
	Nízký	Nevyhovující	Nevyhovující	Substandardní	Velmi dobrý	Vynikající
	Standardní	Substandardní	Substandardní	Standardní	Velmi dobrý	Vynikající
	Vysoký	Standardní	Velmi dobrý	Velmi dobrý	Vynikající	Vynikající
	Extrémní	Velmi dobrý	Vynikající	Vynikající	Vynikající	Vynikající

Tab. 1: Báze pravidel pro výpočet celkového hodnocení výkonu pracovníka

S použitím Sugeno-Yasukawova fuzzy inferenčního algoritmu [13] převedeme bázi pravidel vyjádřenou touto tabulkou na klasickou funkci dvou proměnných $H=f(h_1, h_2)$, která je graficky znázorněna na Obr. 4.



Obr. 4: Graf závislosti celkového hodnocení na výkonu v pedagogice a VaVal

Analyticky lze funkci $H=f(h_1, h_2)$ vyjádřit následujícím způsobem:

$$H = \sum_{j=1}^{25} A_j(h_1) \cdot B_j(h_2) \cdot ev_j,$$

kde A_j je prvek fuzzy škály z Obr. 1 představující význam jazykové hodnoty vyjadřující hodnocení pedagogiky v j -tém pravidle báze, B_j je prvek fuzzy škály z Obr. 2 představující význam jazykové hodnoty vyjadřující hodnocení VaVal v j -tém pravidle báze a ev_j je reálné číslo představující nejtypičtější hodnotu prvku fuzzy škály z Obr. 3 představujícího význam jazykové hodnoty popisující celkové hodnocení v j -tém pravidle báze, $j=1, \dots, 25$.

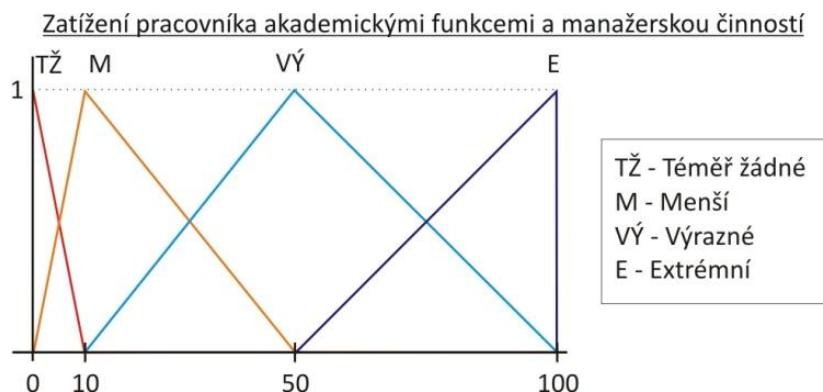
Při hodnocení daného akademického pracovníka tedy pro zadané číselné hodnoty h_1 a h_2 dílčích hodnocení (P, VaVal) obdržíme celkové hodnocení H opět v číselné podobě, $H=f(h_1, h_2)$. Lépe je ovšem opět pracovat s jazykovým nebo grafickým (barevným) vyjádřením výsledku. Za tím účelem použijeme opět jazykovou fuzzy škálu, tentokrát z Obr. 3. Pokud např. $H=1,6$, pak $VD(H)=0,8$ a $VY(H)=0,2$ a tedy celkové hodnocení je z 80% velmi dobré a z 20% vynikající (analogicky v barevném znázornění).

2.9. Výpočet celkového vytížení pracovníka

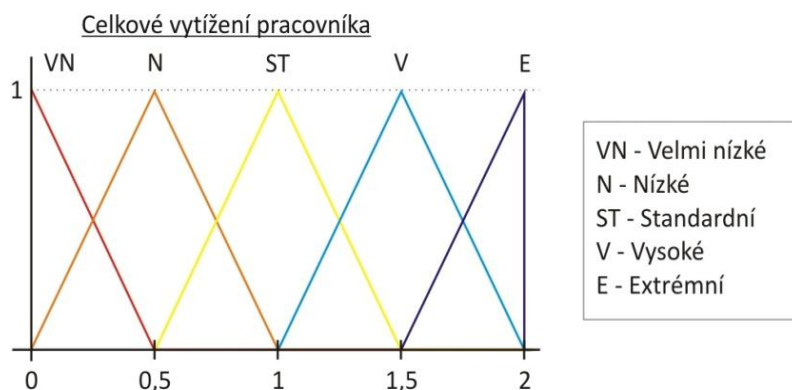
Jak bylo uvedeno, při hodnocení celkového výkonu akademického pracovníka se přihlíží také k případným akademickým funkcím, které zastává, a manažerským činnostem, které vykonává. Tyto, z hlediska VŠ velmi důležité aktivity, jsou v rámci uvedeného modelu hodnocení vnímány tak, že odčerpávají pracovníkovi část jeho kapacity, kterou by mohl jinak využít pro svou činnost v oblasti pedagogiky a VaVal.

Bodové hodnoty u těchto aktivit značí odhad procenta pracovní doby, kterou pracovníkovi tato činnost zabírá.

V jazykově orientovaném fuzzy expertním systému, který se používá pro agregaci celkového hodnocení za *P+VaVal* a *zatížení pracovníka akademickými funkcemi a manažerskou činností* do celkového vytížení pracovníka se vedle jazykové fuzzy škály z Obr. 3 používají jazykové fuzzy škály uvedené na Obr. 5 a Obr. 6.



Obr. 5: Jazyková fuzzy škála pro zatížení pracovníka akademickými funkcemi a manažerskou činností



Obr. 6: Jazyková fuzzy škála pro celkové vytížení pracovníka

Agregace obou vstupních proměnných do výstupní proměnné, celkového vytížení pracovníka, probíhá na základě báze pravidel popsané Tab. 2.

Výpočet číselné hodnoty celkového vytížení probíhá opět na základě Sugeno - Yasukawova fuzzy inferenčního algoritmu a výsledná hodnota je opět interpretována jednak jazykově, jednak pomocí grafického znázornění za využití barev jednotlivých prvků fuzzy škály jazykové proměnné *celkové vytížení* (Obr. 6).

Celkové vytížení pracovníka		Zatížení pracovníka akademickými funkcemi a manažerskou činností			
		Téměř žádné	Menší	Výrazné	Extrémní
Celkový výkon pracovníka v pedagogice a VaVal	Nevyhovující	Velmi nízké	Nízké	Standardní	Extrémní
	Substandardní	Nízké	Standardní	Vysoké	Extrémní
	Standardní	Standardní	Vysoké	Extrémní	Extrémní
	Velmi dobrý	Vysoké	Extrémní	Extrémní	Extrémní
	Vynikající	Extrémní	Extrémní	Extrémní	Extrémní

Tab. 2: Báze pravidel pro výpočet celkového vytížení pracovníka

2.10. Informační systém pro hodnocení akademických pracovníků (IS HAP)

IS HAP představuje softwarovou implementaci právě popsaného modelu hodnocení akademických pracovníků vyvinutého na PřF UP v Olomouci. Přestože vývoj tohoto softwaru nespadal do řešení IPN Kvalita a byl financován výlučně PřF UP v Olomouci, bude zde stručně zmíněn. Důvodem je jednak to, že ukázky vybraných obrazovek budou dobrou ilustrací výše popsaných výstupů představeného modelu hodnocení, jednak skutečnost, že větší část pilotního testování tohoto modelu, které bylo realizováno v rámci IPN Kvalita, probíhala s využitím tohoto softwaru. Zapracování modelu hodnocení do informačního systému univerzity jako jednoho z jeho podsystémů přináší přidanou hodnotu, kterou zde rovněž chceme zmínit.

IS HAP je webová aplikace, je tedy dostupný každému hodnocenému akademickému pracovníkovi a stejně tak jeho hodnotiteli odkudkoliv prostřednictvím internetu. Akademický pracovník se do IS HAP přihlašuje stejně jako do ostatních částí informačního systému univerzity.

Každý akademický pracovník (navíc také lektor nebo výzkumný pracovník) vyplňuje formulář údajů shrnujícími jím realizované aktivity za poslední rok (Obr. 7). Formulář byl implementován tak, aby jeho vyplňování bylo pro akademického pracovníka co nejjednodušší. Položky formuláře jsou rozděleny do dvou základních kategorií (P, VaVal) a 6 podkategorií. Pro každou z položek formuláře je k dispozici stručná nápověda.

Jedním z požadavků na IS HAP bylo, aby byl snadno napojitelný na externí databáze a ostatní části informačního systému univerzity. Současná verze tohoto softwaru je schopná komunikovat s informačním systémem STAG využívaným na UP v Olomouci pro studijní agendu (logo UP v řádku položky na Obr. 7 značí, že tento údaj je ze STAGu přenášen). To značně snižuje čas pracovníků potřebný k vyplnění formuláře. Uvažuje se také o napojení na systém OBD, který je na UP používán k ukládání výsledků VaVal.

Každému akademickému pracovníkovi je dostupné jeho vlastní hodnocení (Obr. 8) ještě před oficiálním odesláním formuláře. Pokud tedy pracovník vkládá data do formuláře průběžně během roku, může sledovat, jak postupně naplňuje požadavky stanovené pro jeho pracovní pozici, jak se s každým přidaným výsledkem zlepšuje jeho vypočtené hodnocení, což působí motivačně. Při definitivním odeslání formuláře potvrzuje pracovník správnost odeslaných dat. Do odeslaného formuláře už nemůže zasahovat, ale může data v něm uložená využívat pro svou vlastní potřebu, např. pro účely tvorby profesního životopisu.

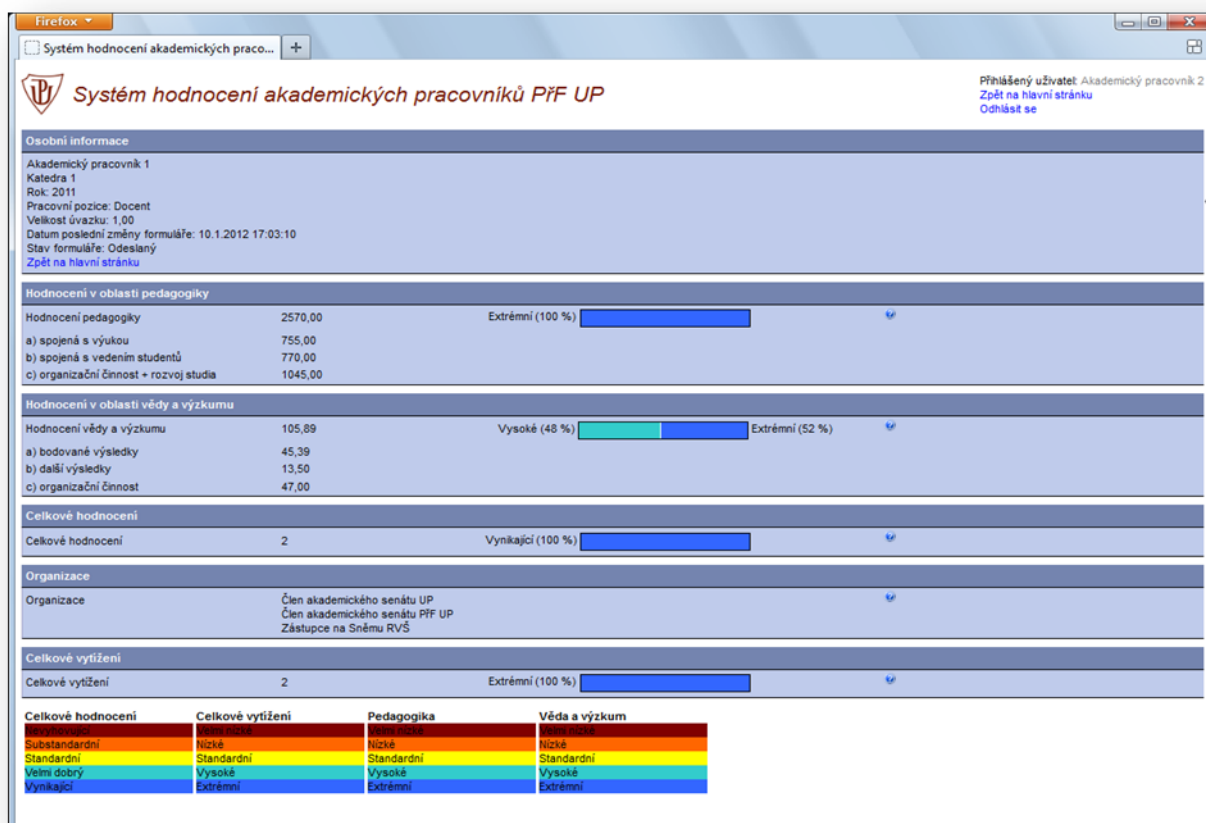
Jakmile jsou ke stanovenému datu všechny formuláře vyplněny a odeslány, mohou si vedoucí kateder a děkan zobrazit výsledná hodnocení všech svých podřízených (Obr. 9). Ačkoliv je matematický aparát použitý k výpočtu celkových hodnocení poměrně složitý, výsledky jsou hodnotitelům i samotným akademickým pracovníkům prezentovány v dobře srozumitelné podobě, tj. verbálně a graficky (každá z úrovní výkonu je reprezentována jinou barvou). Výsledky prezentované v této podobě dávají vedoucím přehlednou informaci - pokud se někde objeví problém (oranžová až červená barva hodnocení), může si vedoucí pracovník otevřít podrobné hodnocení pracovníka nebo jít přímo až na detailní informace ve výchozím formuláři.

Obr. 7: Ukázka zadávání dat v systému IS HAP

Vedoucí kateder mají k dispozici následující informace o akademických pracovnících své katedry: (1) jméno akademického pracovníka, jeho pracovní pozici a úvazek na katedře, (2) hodnocení v oblasti pedagogických aktivit včetně informace o tom, na základě kterých aktivit bylo daného hodnocení dosaženo, (3) hodnocení v oblasti

VaVal, opět doplněné seznamem aktivit, které dané hodnocení zajistily, (4) celkové hodnocení výkonu v oblasti P+VaVal, (5) seznam akademických funkcí daného pracovníka, (6) výsledné zatížení akademického pracovníka, které kromě výkonu v pedagogice a VaVal zohledňuje také míru zatížení akademickými funkcemi a manažerskou činností. Vedoucí pracovníci mají k dispozici jak agregovaná hodnocení (na různých úrovních agregace), tak detailní informace o konkrétních aktivitách a výsledcích všech akademických pracovníků daného pracoviště.

Akademičtí pracovníci do formulářů rovněž zadávají své cíle pro další hodnotící období, a to jak v oblasti pedagogiky, tak v oblasti VaVal. Na základě hodnotícího pohovoru mezi vedoucím a hodnoceným pracovníkem se pak tyto pracovníkem navržené cíle upraví do finální podoby (s ohledem na reálnost stanovených cílů vzhledem ke zkušenosti dané výsledky minulých období a také s ohledem na aktuální potřeby pracoviště). Tato informace je opět uložena do databáze IS HAP. Vedoucí pracovníci pak mohou zpětně kontrolovat, jestli se akademickým pracovníkům stanovené cíle dařilo realizovat.



Obr. 8: Ukázka podrobného hodnocení pracovníka v IS HAP

Systém hodnocení akademických pracovníků PFF UP – Hodnocení podle katedry

Katedra 1
Vedoucí katedry: Pracovník 10
Zpět na seznam kateder
Rok: 2011

Jméno	Pedagogika	Věda a výzkum	Celkové hodnocení	Funkce	Celkové vytižení	Podrobnosti
Pracovník 1 Profesor (1,00)	Vysoké (99%), Extrémní (1%) Pedagogika celkem 1204,00 a) spojená s výukou 254,00 b) spojená s vedením studentů 790,00 c) organizační činnost + rozvoj studia 160,00	Vysoké (57%), Extrémní (43%) Věda a výzkum celkem 203,81 a) bodované výsledky 90,81 b) další výsledky 67,00 c) organizační činnost 46,00	Vynikající (100%) 2	Žádné funkce	Extrémní (100%) Celkové vytižení 2	Zobrazit vyplněný formulář Uložit vyplněný formulář jako PDF Zobrazit podrobné hodnocení
Pracovník 2 Výzkumný pracovník (1,00)	Nehodnoceno Pedagogika celkem 0 a) spojená s výukou 0 b) spojená s vedením studentů 0 c) organizační činnost + rozvoj studia 0	Standardní (93%), Vysoké (7%) Věda a výzkum celkem 45,00 a) bodované výsledky 4,50 b) další výsledky 0,50 c) organizační činnost 40,00	Standardní (93%), Velmi dobrý (7%) 1,04	Žádné funkce	Standardní (93%), Vysoké (7%) Celkové vytižení 1,04	Zobrazit vyplněný formulář Uložit vyplněný formulář jako PDF Zobrazit podrobné hodnocení
Pracovník 3 Profesor (1,00)	Extrémní (100%) Pedagogika celkem 2208,25 a) spojená s výukou 978,25 b) spojená s vedením studentů 200,00 c) organizační činnost + rozvoj studia 1030,00	Standardní (88%), Vysoké (12%) Věda a výzkum celkem 94,41 a) bodované výsledky 20,16 b) další výsledky 11,25 c) organizační činnost 63,00	Vynikající (100%) 2	Žádné funkce	Extrémní (100%) Celkové vytižení 2	Zobrazit vyplněný formulář Uložit vyplněný formulář jako PDF Zobrazit podrobné hodnocení
Pracovník 4 Odborný asistent (1,00)	Formulář nebyl vyplněn.					
Pracovník 5 Profesor (1,00)	Standardní (56%), Vysoké (44%) Pedagogika celkem 974,00 a) spojená s výukou 114,00 b) spojená s vedením studentů 660,00 c) organizační činnost + rozvoj studia 200,00	Vysoké (38%), Extrémní (62%) Věda a výzkum celkem 219,81 a) bodované výsledky 90,81 b) další výsledky 52,00 c) organizační činnost 77,00	Velmi dobrý (22%), Vynikající (78%) 1,89	Žádné funkce	Vysoké (22%), Extrémní (78%) Celkové vytižení 1,89	Zobrazit vyplněný formulář Uložit vyplněný formulář jako PDF Zobrazit podrobné hodnocení

Obr. 9: Ukázka hodnocení pracovníků katedry v IS HAP

3. Zkušenosti z pilotního testování modelu

V rámci kapitoly věnované pilotnímu testování modelu pro hodnocení akademických pracovníků je spolu s procesem ověřování matematického modelu na reálných datech, s jeho výsledky a závěry, popsán také proces zavádění modelu hodnocení do praktického využití. Zkušenosti z obou těchto oblastí mohou být pro čtenáře užitečné.

3.1. Testování modelu na PřF Univerzity Palackého v Olomouci

První testování zde prezentovaného modelu hodnocení akademických pracovníků bylo realizováno na Katedře experimentální fyziky PřF UP a týkalo se dat roku 2009. Toto pilotní testování probíhalo ještě mimo IPN Kvalita na počátku roku 2010. S navrženým modelem hodnocení (jednalo se už o verzi založenou na jazykově orientovaném fuzzy modelování) a s výsledky jeho testování byl v květnu 2010 na žádost děkana seznámen AS PřF. Akademický senát doporučit velkou většinou hlasů vedení PřF využívat tohoto systému pro podporu rozhodování v oblasti řízení lidských zdrojů na PřF UP (viz [14]). Lze usuzovat, že důvodem této podpory ze strany akademického senátu byl především výrazný tlak vedení fakulty na kvalitní výzkum a odpovídající publikační činnost, v jehož důsledku se kritéria hodnocení z pohledu akademického pracovníka téměř zúžila na kritérium jediné - počet článků publikovaných v impaktovaných časopisech. Je pravdou, že velký důraz na výkon akademických pracovníků ve VaVal přinesl pro fakultu jako celek velmi pozitivní

důsledky, na druhé straně bylo třeba zajistit, aby ani výuka nebyla opomíjena a v tomto bodě panovala značná shoda mezi členy akademického senátu a děkanem fakulty. Děkan PřF rozhodl o dalším pilotním testování navrženého modelu hodnocení akademických pracovníků na datech roku 2010. V téže době vstupuje tento model hodnocení jako jedna z nových testovaných metod do IPN Kvalita.

Na podzim roku 2010 byl model hodnocení akademických pracovníků prezentován vedoucím kateder PřF UP. Ve stejné době projevil o informace o tomto systému zájem i univerzitní časopis Žurnál UP. Článek věnovaný této problematice vyvolal diskuzi na stránkách tohoto časopisu, ve které zazněly i zcela odmítavé reakce. Situaci na PřF lze shrnout tak, že systém hodnocení byl pozitivněji přijímán u řadových pracovníků než u vedoucích kateder. Pilotní testování na datech roku 2010 bylo podpořeno děkanem PřF UP, ale bylo ponecháno na vedoucích jednotlivých kateder, zda a do jaké míry se do něj katedry zapojí. (Už několik předchozích let byli vedoucí kateder povinni poskytovat děkanovi roční hodnocení svých pracovníků - záleželo ale na každém vedoucím, jakou formu a jaká kritéria pro takové hodnocení zvolí.) Ze 20 kateder a pracovišť fakulty se jich do pilotního testování navrženého modelu hodnocení úplně nebo částečně zapojilo 14.

Na počátku roku 2011 tak bylo získáno od akademických pracovníků PřF Univerzity Palackého v Olomouci cca 140 vyplněných dotazníků týkajících se spektra aktivit realizovaných v r. 2010. Proběhla jednání s děkanem PřF, jejichž výsledkem bylo děkanovo rozhodnutí o zpracování informačního systému pro hodnocení akademických pracovníků na PřF UP. Byl ustaven tým, jehož úkolem byla softwarová implementace navrženého modelu hodnocení (tento tým IT-specialistů nebyl finančně podporován v rámci IPN Kvalita, vývoj informačního systému byl zcela financován PřF UP). V průběhu letního semestru roku 2011 se podařilo softwarově zrealizovat matematické jádro tohoto informačního systému, nicméně značná část dat ze shromážděných dotazníků byla v rámci tohoto pilotního testování modelu ještě vyhodnocována jen pomocí excelovských tabulek, což bylo vzhledem k povaze matematického modelu poměrně obtížné. (Do konce roku 2011 pak bylo softwarové řešení dopracováno do podoby *Informačního systému pro hodnocení akademických pracovníků - IS HAP*.)

Hlavní část kapacity byla v průběhu roku 2011 věnována praktickému testování navrženého modelu hodnocení akademických pracovníků na shromážděných datech, při němž bylo využíváno expertních znalostí vedoucích pracovníků (v této fázi zejména vedoucích kateder). Data, zadaná tehdy ještě do excelovských formulářů, byla nejdříve vyčištěna od formálních chyb a transformována do podoby vhodné pro jejich další zpracování. Poté byly pro jednotlivé katedry připravovány výpočty hodnocení jejich pracovníků doplněné o názorné grafické výstupy. Výpočty byly přitom prováděny opakovaně, byly hledány vhodné standardy v pedagogice a VaVal pro různé akademické pracovní pozice - vedle akademických pracovníků (asistent, odborný asistent, docent, profesor) nově i pro lektory a výzkumné pracovníky. Vedoucím kateder byly poskytnuty také informační materiály, které jim měly usnadnit porozumění modelu hodnocení; byly doplněné názornými grafy a

tabulkami ilustrujícími použitý model agregace. U každé z kateder byly detailně analyzovány všechny připomínky a náměty pracovníků katedry (v dotaznících byl pro ně prostor), a i ty byly rovněž poskytnuty v přehledné souhrnné formě vedoucím kateder. Individuálním setkáním autorů modelu s vedoucími kateder (v plánované délce 1 hodina) předcházela tedy vskutku důkladná příprava. Cílem těchto setkání bylo vysvětlit cíle a smysl realizace informačního systému pro hodnocení AP na fakultě a jeho předpokládaný přínos pro vedoucí kateder, tak jak jej chápe vedení fakulty a autoři modelu. Současně bylo snahou získat od vedoucích kateder informaci o jejich vlastní představě o vhodné podobě modelu hodnocení akademických pracovníků, pokud jde o strukturu a způsob zadávání dat i poskytované výstupy, ale také pokud jde o jeho celkovou koncepci, cíle a využití, a seznámit se se specifiky jednotlivých kateder. Požadovaným výsledkem byla taková výsledná podoba informačního systému pro hodnocení akademických pracovníků, která by byla dostatečně vyhovující v rámci celé fakulty.

Výsledkem tohoto pilotního testování realizovaného v první polovině roku 2011 na datech roku 2010 je rozsáhlá elektronická dokumentace. Jedná se o následující datové soubory:

- Vstupní datové soubory obsahující informace dokladující činnosti a dosažené výsledky v oblasti pedagogiky, vědy, výzkumu a inovací a také zapojení do akademických orgánů a manažerských funkcí pro celkem cca 140 akademických pracovníků PŘF UP za období posuzovaného roku 2010. Tyto datové soubory, pro každou katedru jeden, byly vytvořeny z původních excelovských zadávacích formulářů (odstraněny byly pouze formální chyby).
- Podklady, které byly připraveny pro jednání s vedoucími kateder. Jejich součástí jsou výsledky analýzy vyplněných zadávacích formulářů po stránce úplnosti a kvality zadaných dat a souhrn všech připomínek a podnětů pracovníků katedry ke struktuře dat a způsobu jejich zadávání získaných z příslušných polí těchto dotazníků. Druhou část těchto podkladů tvoří soubory s výsledky hodnocení pracovníků těchto kateder.
- Záznamy z jednání s vedoucími kateder, které obsahují jejich podněty a doporučení ke struktuře zadávaných dat, způsobu jejich získávání (častý byl požadavek na napojení systému na systém studijní agendy STAG, popř. i systém OBD používaný pro ukládání výstupů VaVal) a požadavky kladené na vlastnosti agregující hodnotící funkce, popř. na požadované výstupy modelu.

Dokumentace byla vypálena na CD a s doprovodnou zprávou předána děkanovi PŘF UP. Výstupy z pilotního testování byly základem pro další úpravy modelu hodnocení, zejména pro definování struktury vstupních dat Informačního systému pro hodnocení akademických pracovníků IS HAP.

Výsledkem tohoto velmi detailního testování, jehož podstatnou součástí bylo využití zkušeností vedoucích kateder, bylo doladění struktury shromažďovaných dat a parametrů modelu hodnocení. Podstatné byly především následující výsledky

pilotního testování: **(1) přes značnou různorodost kateder na PřF UP je možné použít v rámci celé fakulty formulář s jednotnou strukturou činností, (2) bodová hodnocení činností mohou být v rámci fakulty nastaveny jednotně a (3) jednotná v rámci celé fakulty mohou být i nastavení standardů pracovních pozic.** Dalším významným výsledkem je poznatek, že **s rostoucí informovaností klesá averze k systému hodnocení** – to je např. zkušenost s vedoucími kateder, které během diskuze s řešiteli systém často zaujal natolik, že byli ochotni diskuzi věnovat víc času, než bylo původně plánováno, svými podněty přispívali z jeho zdokonalení apod. Na druhou stranu je třeba přiznat, že mezi vedoucími i řadovými akademickými pracovníky zůstalo několik takových, kteří systémy hodnocení tohoto druhu z principu zcela odmítají.

V databázi uložená data byla také inspirací pro další rozvoj matematického základu informačního systému pro hodnocení akademických pracovníků. Byly teoreticky rozpracovány možnosti aplikace různých typů fuzzy klasifikace k vytěžení těchto dat a využití získaných informací k řízení lidských zdrojů na VŠ [12].

V polovině listopadu 2011 byl už informační systém IS HAP zcela připraven pro zadávání vstupních dat za další rok. Tento softwarový produkt byl prezentován na setkání, jehož se účastnili vedoucí kateder, členové vedení fakulty a děkan. Na následné schůzce s děkanem PřF UP bylo rozhodnuto, že tato softwarová podoba systému hodnocení bude testována na reprezentativním vzorku deseti jím zvolených kateder fakulty (po dvou z každého oboru). Autory matematického modelu a tvůrci softwaru IS HAP bylo připraveno školení pro akademické pracovníky PřF UP k zadávání dat. V tomto testovacím cyklu byla už část dat pro hodnocení pracovníků v oblasti pedagogiky získávána z informačního systému STAG. V prosinci byla dopracována koncepce výstupů IS HAP pro jednotlivé akademické pracovníky, vedoucí kateder a děkana, byly také provedeny některé úpravy modelu hodnocení – především v oblasti standardů jednotlivých pracovních pozic.

Začátkem roku 2012 proběhla detailní analýza dat zadaných pracovníky oněch vybraných deseti kateder. Bylo provedeno testovací hodnocení pracovníků těchto kateder na základě dodaných dat. Vedoucí všech zúčastněných kateder pak obdrželi výsledky analýzy dat zadaných jejich pracovníky (s upozorněním na některé drobné chyby a nedostatky) a byly jim on-line zpřístupněny také výsledky hodnocení (stejně jako samotným pracovníkům). Následně proběhla s vedoucími kateder diskuze nad zadanými daty a výsledky hodnocení. O výsledcích pilotního testování IS HAP byl podrobně informován děkan PřF UP.

V průběhu února probíhaly práce týmu informatiků na dokončení administrativy a dokumentace informačního systému HAP tak, aby mohl být předán k oponentuře, kterou zadal děkan fakulty. Posouzení modelu z pohledu jeho celkové koncepce, matematického řešení a fungování v oblasti řízení lidských zdrojů zpracoval prof. Ramík (OPF, Slezská univerzita v Opavě), mezinárodně uznávaný odborník v oblasti metod vícekritériálního hodnocení a zkušený manažer v oblasti řízení lidských zdrojů v akademickém prostředí. Softwarové řešení posuzoval zkušený IT-specialista

z Katedry informatiky PŘF UP, Dr. Macko. Na základě pozitivních posudků rozhodl děkan PŘF o využívání IS HAPu k hodnocení akademických pracovníků na PŘF UP.

Dalšího expertního posouzení se systému dostalo v souvislosti s jeho přihláškou do soutěže EURO Excellence in Practice Award (EEPA). Součástí zaslaných materiálů do této soutěže byly dopisy obsahující velmi pozitivní hodnocení IS HAP děkanem PŘF UP prof. Jurajem Ševčíkem, prorektorem VŠE Praha doc. Jakubem Fischerem a expertkou v oblasti řízení lidských zdrojů a vedoucí Katedry aplikované ekonomie FF UP doc. Jaroslavou Kubátovou. Systém IS HAP toto vysoce prestižní ocenění sice nezískal, ale přednáška o něm na 25th European Conference on Operational Research, EURO 2012, ve Vilniusu (Litva) vzbudila značnou pozornost, která by mohla vyústit i v mezinárodní (evropskou) spolupráci v oblasti systémů hodnocení akademických pracovníků.

3.2. Testování modelu na Fakultě informatiky a statistiky VŠE v Praze

V prosinci 2011 se s Informačním systémem pro hodnocení akademických pracovníků (IS HAP) seznámil prorektor VŠE v Praze, doc. J. Fischer. Po jeho projednání této záležitosti s děkanem Fakulty informatiky a statistiky (FIS) VŠE bylo rozhodnuto o tom, že systém bude na této fakultě pilotně otestován. V lednu proběhla na PŘF UP v Olomouci další schůzka s doc. Fischerem, kde byl detailně seznámen se strukturou databáze a také s matematickým modelem hodnocení použitými v IS HAP. V únoru byl z VŠE zaslán návrh na soubor hodnocených činností a jejich bodových hodnocení pro potřeby testování na Fakultě informatiky a statistiky. Změny proti původnímu návrhu vytvořenému pro PŘF UP byly minimální. Dodány byly dále standardy pro jednotlivé pracovní pozice (zadávají se prostřednictvím výčtu a kvantifikace pracovních aktivit pro ně na dané škole obvyklých) a seznamy akademických pracovníků v členění na katedry, sloužící k vytvoření příslušné databáze.

Na jaře 2012 byla za účelem testování modelu hodnocení akademických pracovníků na FIS Vysoké školy ekonomické v Praze spuštěna testovací verze Informačního systému pro hodnocení akademických pracovníků IS HAP. Byly v ní realizovány drobné úpravy, pokud jde o hodnocené činnosti a jejich bodová hodnocení, a do systému byl dále implementován (namísto původního modelu, vycházejícího z platné metodiky hodnocení výsledků VaVal) systém hodnocení publikační činnosti, který je používán na VŠE. Poté byla tato verze IS HAPu zpřístupněna akademickým pracovníkům Fakulty informatiky a statistiky VŠE k vyplnění. Po stanoveném termínu byla provedena formální kontrola dat a databáze byla pak znovu otevřena, aby mohly být odstraněny některé identifikované nedostatky vzniklé při zadávání. Pak byla vypočtena hodnocení. V průběhu letních měsíců byla provedena detailní analýza všech zadaných dat i výsledků hodnocení. Výsledkem této analýzy je návrh na doladění parametrů modelu pro případ FIS VŠE. Změny parametrů souvisejí především se skutečností, že na oborech FIS VŠE v Praze studují výrazně větší počty studentů než na oborech PŘF UP v Olomouci, což se projevuje poněkud

odlišnou organizací studia (automaticky opravované písemné zkoušky na místo ústních zkoušek, větší počty kvalifikačních prací vedených akademickými pracovníky, s předpokládanou menší intenzitou spolupráce pedagoga s vedeným studentem).

Závěr z pilotního testování realizovaného na Fakultě informatiky a statistiky VŠE v Praze jsou následující: **(1) systém hodnocení akademických pracovníků vyvinutý na PřF UP v Olomouci je možné využívat i na fakultě svou povahou hodně vzdálené původní fakultě, pro kterou byl systém určen, (2) naprostou většinu změn lze realizovat vhodným nastavením parametrů modelu nebo pouhým přidáním či odebráním datových položek, (3) systém se jeví užitečným, přináší hodnotitelům nové a hodnotné informace.**

4. Analýzy vybraných modelů hodnocení akademických pracovníků ve světě a v ČR

V následujícím textu stručně popíšeme principy a východiska jednotlivých námi analyzovaných modelů hodnocení akademických pracovníků (AP) na univerzitách ve světě i v ČR. Analyzováno přitom bylo široké spektrum modelů - kritériem výběru byla dostupnost dostatečně podrobného popisu systému hodnocení AP (např. na webových stránkách). Přednostně byly přitom vybírány k analýze ty modely, k nimž jsme byli na základě rozhovorů schopni doplnit osobní zkušenost některého z pracovníků (Texas, Finsko), který je daným modelem hodnocen. Analyzovány však byly i modely, kde tato informace nebyla dostupná. Cílem analýzy bylo zmapovat metody používané v systémech hodnocení AP na různých institucích terciárního vzdělávání ve světě i v ČR, nalézt nejčastěji uvažované oblasti hodnocení a v neposlední řadě také snaha o nalezení vhodných postupů, které by bylo možné využít také pro oblast českého vysokého školství.

4.1. Texas A&M University, Kingsville, USA

Zdrojem informací k analýze tohoto modelu byl především Faculty Handbook této univerzity [15]. Hodnocení akademických pracovníků na základě dále popsaného modelu probíhá pravidelně v ročních intervalech. Hodnoceni jsou všichni akademičtí pracovníci bez ohledu na to, mají-li definitivu, teprve k ní směřují nebo jsou pouze lektory. Hodnocení je individuální, je prováděno vedoucím daného pracoviště a následně kontrolováno děkanem fakulty.

Za podstatné oblasti hodnocení jsou považovány:

- Pedagogická činnost - „teaching performance“ (váha 0,25 - 0,65)
- Výzkumná činnost – „research and scholarly activities“ (váha 0,15 – 0,55)
- Profesní růst a rozvoj – „professional growth and activities“ (váha 0,05 – 0,45)
- Služba – „service“ (váha 0,15 – 0,55)

Poslední dvě oblasti mohou být na základě rozhodnutí části univerzity pro její účely sloučeny do jediné oblasti „professional growth and service“. Čísla v závorkách udávají doporučené intervaly, z nichž jsou na základě vzájemné dohody mezi hodnoceným pracovníkem a jeho nadřízeným vybírány váhy jednotlivých

hodnocených oblastí pro další rok (musí platit, že součet vah všech hodnocených oblastí musí být roven 1). Rozhovor o stanovení vah oblastí hodnocení pro příští rok přitom musí probíhat vždy až poté, co je k dispozici hodnocení z minulého období. Tím je zajištěno, že váhy pro další hodnocené období budou stanoveny v kontextu vývoje pracovníka a jeho schopností prokázaných v předchozích obdobích (přirozeně s přihlédnutím k potřebám pracoviště).

O všech hodnocených oblastech a svém výkonu v nich podává pracovník podrobnou zprávu, přičemž dokládá v maximální možné míře podklady a dokumenty potvrzující jeho výkon a kvalitu v dané oblasti. Nyní si jednotlivé hodnocené oblasti popíšeme detailněji.

Pedagogická činnost je posuzována na základě:

- **studentských evaluací (váha 0,25 – 0,5)** – studentská hodnocení výuky přitom musí, aby mohla být použita, splňovat přísná kritéria. Jsou vypracovány mechanismy, které se snaží identifikovat možná zkresení a další problémové faktory (např. vysokou korelaci mezi studentským hodnocením a známkami studentů u zkoušek atd.). Metodika sloužící tomuto účelu je podložena statisticky a je zpracována velice detailně. Podstatné pro účely této zprávy je, že studentské evaluace vstupují do hodnocení akademického pracovníka jen za určitých předpokladů. V rámci studentských evaluací je přitom sledováno 9 ukazatelů (interakce se skupinou, navázání kontaktu, přínos, atd.), z nichž každý je sycen odpověďmi na několik otázek v dotazníku. Studenti odpovídají výběrem jedné z hodnot pětibodové škály (hodnoty 1,2,3,4,5, kde hodnota 5 odpovídá nejlepšímu hodnocení) a navíc je k dispozici hodnota „nelze odpovědět“ (tato odpověď se pak nezapočítává do průměru). Hodnocení v rámci jednotlivých ukazatelů jsou agregována aritmetickým průměrem přes všechny otázky a všechny hodnotící studenty. Za každý ukazatel, jehož agregované hodnocení je u daného pracovníka nižší než 3, je od maximálního možného hodnocení pedagogické činnosti v oblasti studentských evaluací (kterému odpovídá hodnota 7, tj. „exemplary“ viz dále) odečtena 1/9. Jestliže tedy v daném ukazateli akademický pracovník dosáhne hodnocení 3 a vyšší (interpretovat je to možné tak, že více než polovina studentů byla v rámci daného ukazatele s výukou spokojena), hodnocení se akademickému pracovníkovi nesnižuje. Pro administraci formulářů pro studentské hodnocení je vypracován přesný manuál, sleduje a zapisuje se také chování studentů v průběhu vyplňování formuláře.
- **„ostatních ukazatelů pedagogického výkonu“ (váha 0,5 – 0,75)** – do této kategorie spadají doklady o přípravě na výuku (tj. aktuálnost předávaných informací studentům, pedagogovo rozšiřování si znalostí v oboru), vývoj studijních materiálů a opor, výsledky studentů daných kurzů v kurzech navazujících (vyžadující znalost získanou v kurzech hodnoceného akademického pracovníka), příprava nových kurzů, inovace v rámci výukových metod, realizované výukové workshopy, peer-review hodnocení

výuky, reference zaměstnavatelů týkající se výkonu vyučovaných studentů, výuka volitelných kurzů a mnohé další. Vše zde uvedené musí navíc být podloženo nějakými doklady či daty.

Hodnocení této oblasti provádí na základě předložených materiálů vedoucí katedry (tj. nadřízený daného akademického pracovníka) na sedmibodové škále (viz dále za popisem hodnocených oblastí).

Čísla v závorkách opět udávají intervaly přípustných vah jednotlivých oblastí hodnocení. Akademický pracovník se před začátkem hodnoceného období dohodne se svým nadřízeným, jaké konkrétní váhy jednotlivých oblastí budou pro jeho hodnocení v následujícím roce použity. Výsledné hodnocení za pedagogickou činnost je následně určeno jako vážený průměr hodnocení v obou sledovaných oblastech. Z uvedených intervalů vah je zřejmé, že studentské evaluace (byť velice komplexně ošetřené), se na výsledném hodnocení pedagogické činnosti nikdy nepodílí více než z 50%. Navíc studentské evaluace vstupují do hodnocení spíše jako indikátor problémů v některé ze sledovaných oblastí kvality výuky z pohledu studentů (tj. stržením 1/9 maximálního hodnocení za studentské evaluace je penalizováno hodnocení dané oblasti 3 a nižší).

Hodnocení „**výzkumné činnosti**“ vychází z obecné definice vědecké erudice, která nezbytně zahrnuje následující typy intelektuální aktivity:

- Objevování („scholarship of discovery“) – nejbližší našemu chápání základního výzkumu, je spojeno s originalitou, produkováním původních myšlenek
- Aplikace („scholarship of education“) – nejbližší našemu chápání aplikovaného výzkumu. Jde o propojení výzkumu s řešením praktických problémů v dané oblasti. Důraz je kladen na zodpovědnou aplikaci znalostí a dovedností na vznikající problémy. Spadá sem smluvní výzkum, konzultace, technická asistence, analýzy a hodnocení programů a postupů atd.
- Výuka („scholarship of teaching“) – v tomto chápání jde o sečtělост, o hluboké porozumění tomu, jak probíhá učení studentů v dané vědní oblasti. Sem spadá také vytváření nových výukových postupů, nových materiálů pro výuku, a vývoj metod pro hodnocení efektivity výuky. Všechny výstupy v rámci této aktivity musí být pro účely hodnocení řádně zdokumentovány.
- Integrace („scholarship of integration“) – souvisí s hledáním nových pohledů na problémy, spojováním rozličných oborů, vytvářením mezioborových (i mezinárodních) týmů a schopností vidět společná témata, vzorce a zákonitosti napříč několika různými obory.

Pracovník pro účely posouzení svého výkonu v oblasti výzkumné činnosti vyplňuje opět nestrukturovaný dotazník, v němž uvádí přehled vědeckých výstupů (články, monografie, knihy, kapitoly v knihách, ...), ale i výstupy své další tvůrčí činnosti, přednášky pro odbornou komunitu, smluvní výzkum, přehled podaných a získaných grantů, přehled provedených analýz a hodnocení, přehled konzultační činnosti a mnohé další aktivity, které považuje za relevantní v této oblasti. Každý z výstupů uvedených ve formuláři musí být podložen nějakým dokladem o jeho existenci (kopie

titulní strany knihy, první strany článku, ...). Na základě takto akademickým pracovníkem vytvořeného přehledu je pak jeho výkon v oblasti výzkumné činnosti posouzen (ohodnocen na sedmibodové škále – viz dále) vedoucím katedry.

Pro účely **hodnocení profesního růstu a rozvoje** uvádí pracovník opět do nestrukturovaného dotazníku svá členství v odborných společnostech, zastávané akademické funkce, účast na setkáních učených společností, profesní konzultace a přednášky (neuvedené v předchozích bodech), členství v redakčních radách, recenzní činnost, získaná ocenění, sebevzdělávání a profesní postup, absolvované kurzy, workshopy atd. Také tato oblast je na základě poskytnutých materiálů hodnocena nadřízeným pracovníkem na sedmibodové škále.

V rámci poslední z hodnocených oblastí, **služby**, uvádí akademický pracovník všechny své aktivity spojené se členstvím v komisích a další administrativní činnosti spojené s univerzitou, spolupráci se studentskými organizacemi, podpora ko-kurikulárních a extra-kurikulárních aktivit, poradní činnost pro studenty a všechny další služby vykonávané pro univerzitu.

Informace potřebné pro hodnocení všech 4 oblastí vedoucím katedry (nadřízeným pracovníkem) jsou získávány prostřednictvím nestrukturovaného formuláře, do nějž akademický pracovník pro každou z hodnocených oblastí uvádí vše, co považuje za relevantní pro správné posouzení svého výkonu v dané oblasti. Nutné je také doplnit dostupné doklady či data potvrzující, že činnosti byly skutečně ve vykázané míře a kvalitě vykonány.

Proces hodnocení akademického pracovníka by měl kromě posouzení nadřízeným pracovníkem zahrnovat také komponentu hodnocení od dalších subjektů zvyšující objektivitu, a jak už bylo zmíněno také studentského hodnocení výuky. Hlavním důvodem k využití těchto postupů při procesu hodnocení je přitom identifikace příležitostí ke zlepšení a rozvoji akademického pracovníka. Informace získané pomocí peer-review a studentských evaluací výuky přitom mohou (ale nemusí) být použity společně s dalšími informacemi při rozhodování o udělení definitivy, povýšení, zvýšení platu a podobně.

Proces hodnocení probíhá následujícím způsobem:

Nejdříve jsou ve vzájemném rozhovoru vedoucího pracovníka s akademickým pracovníkem nad jeho hodnocením za předchozí období stanoveny váhy jednotlivých hodnocených oblastí pro další hodnotící období. Zároveň jsou také stanoveny a vzájemně odsouhlaseny cíle pracovníka ve všech sledovaných oblastech pro další sledované období a tyto jsou pak společně s dohodnutými vahami zapsány do formuláře navržených aktivit pro následující rok.

Hodnocení pracovníka za onen následující rok je pak vztahováno právě k těmto dohodnutým cílům a jednotlivé hodnocené oblasti do hodnocení vstupují s uvedenými, před hodnoceným obdobím dohodnutými, vahami. Nadřízený pracovník na základě nestrukturovaných formulářů, do nichž akademický pracovník vyplní všechny relevantní činnosti pro danou oblast a podá dostatečné podklady, každou z oblastí ohodnotí jedním z bodů sedmibodové škály (s výjimkou

pedagogické činnosti, kde 25% - 50% hodnocení tvoří studentské evaluace, viz výše):

- EXEMPLARY (bodová hodnota 7) – popisuje příkladný výkon pracovníka v dané oblasti, výkon odpovídající nejvyšší míře produktivity a efektivnosti.
- EXCEPTIONAL (bodová hodnota 6) – popisuje výjimečný výkon pracovníka, který výrazně a nezpochybnitelně přesahuje očekávání (přičemž výkon dlouhodobě bez problémů naplňující očekávání je hodnocen jako GOOD).
- OUTSTANDING (bodová hodnota 5) – odpovídá vynikajícímu výkonu pracovníka, tedy výkonu mnohem lepšímu než GOOD.
- GOOD (bodová hodnota 4) – hodnocení „dobrý“ je stále ještě vnímáno jako pozitivní hodnocení. Jde o hodnocení výkonu, který je produktivní a efektivní a s nímž by bylo možné se spokojit v delším časovém horizontu. Cílem je, aby většina akademických pracovníků dosahovala této úrovně nebo vyšší ve všech sledovaných oblastech. Toto hodnocení je také nejčastějším hodnocením.
- ACCEPTABLE (bodová hodnota 3) – „přijatelný“ popisuje výkon naprosto v souladu s očekávanými, nijak však tato očekávání (v jistém smyslu minimální) nepřevyšuje.
- DEFICIENT (bodová hodnota 2) – za nedostatečný je považován takový výkon pracovníka, který jen sotva dosahuje očekávané úrovně. Je zřejmé, že existuje prostor pro zlepšení a v tomto případě by v hodnocení měla být uvedena doporučení, jak výkon v dané oblasti zlepšit. Tato doporučení by také měla být diskutována s hodnoceným pracovníkem při hodnotícím rozhovoru.
- UNACCEPTABLE (bodová hodnota 1) – pracovník hodnocený jako nepřijatelný podává je v dané oblasti neproduktivní a jeho výkon je výrazně neefektivní. V hodnotící zprávě bude přítomen návrh plánu na zlepšení výkonu v dané oblasti v průběhu následujícího roku.

Celkové hodnocení pracovníka je tedy možné určit jako vážený průměr hodnocení za jednotlivé oblasti. Toto číslo však pro konečný výstup z procesu hodnocení nehraje žádnou zásadní roli. Navíc vlivem velice rozdílných obsahů hodnocených oblastí je celkové hodnocení vypočtené váženým průměrem nesnadné správně interpretovat. V souladu se snahou umožnit v maximální možné míře rozvoj pracovníka a dosažení stanovených profesních cílů, jsou proto **výstupy hodnocení prezentovány ve formě písemné hodnotící zprávy** (vypracované vedoucím pracovníkem a zkontrolované s hodnoceným pracovníkem, popřípadě doplněné o jeho komentář). Hodnotící zpráva musí podat jednoznačná zdůvodnění a vysvětlení, proč jsou výsledky hodnocení akademického pracovníka takové, jaké jsou. Hodnotící zpráva by měla popisovat přínos pracovníka pro dané pracoviště, měla by také sloužit jako podrobný popis oblastí, v nichž je vhodné, aby pracovník svůj výkon nebo kvalifikaci vylepšil a v neposlední řadě může sloužit také jako návod, jakou cestou je zlepšení možné dosáhnout (s identifikací univerzitních zdrojů, které jsou pracovníkovi k dosažení tohoto cíle k dispozici).

Na základě použitého matematického modelu hodnocení, který byl popsán výše, je možné dospět k jedinému číslu reprezentujícímu hodnocení daného pracovníka. Podle Faculty Handbook [15] je jeho role spíš podpůrná. Výsledné hodnocení je pracovníkovi prezentováno ve formě textové hodnotící zprávy, která vychází z faktů a dokumentů, které k jednotlivým oblastem dodal a zdůvodňuje dosažené hodnocení. Výstup hodnocení pak pracovníkovi poskytuje také popis příležitostí ke zlepšení a přehled univerzitních zdrojů, které pracovník ke zlepšení může využít.

Možnost nastavení vah jednotlivých sledovaných oblastí umožňuje danému pracovníkovi po dohodě s vedoucím stanovit své zaměření, jsou také definovány jasné SMART cíle pro další období, vůči kterým bude výkon pracovníka posuzován. Možnost individuálního stanovování vah hodnocených oblastí činností pro každého akademického pracovníka v rámci daných intervalů (které do jisté míry odrážejí priority dané univerzity) můžeme vnímat jako vhodný způsob, jak umožnit specializaci akademických pracovníků a zohlednit jejich individualitu a schopnosti. Zejména, jestliže je při jejich stanovování brán zřetel na předchozí výkon pracovníka a strukturu realizovaných aktivit.

Celý proces hodnocení je však velice administrativně náročný – jak ze strany akademického pracovníka, který každou svou aktivitu a její kvalitu musí odpovídajícím způsobem doložit a podklady předat nadřízenému pracovníkovi, tak zejména právě pro nadřízeného pracovníka, který musí tyto nestrukturované podklady nastudovat a na jejich základě posoudit naplnění stanovených cílů a dojít k hodnocení daného akademického pracovníka. Takto pojaté hodnocení akademických pracovníků předpokládá aktivní zapojení hodnocených do procesu hodnocení, a to jak ve fázi stanovování cílů pro další období, tak také ve fázi shromažďování podkladů pro samotné hodnocení.

4.2. University of Wisconsin, Oshkosh, USA

Jedná se o univerzitu, která ve velké míře klade důraz na kvalitu výuky. Zdrojem informací k analýze jejího modelu hodnocení akademických pracovníků byl její Faculty and academic staff handbook [16]. Systém hodnocení se vztahuje na všechny akademické pracovníky – tj. na pracovníky s povinností učit, pracovníky směřující k definitivě i akademické pracovníky, kteří již definitivu získali. Výstupů z hodnocení je využíváno k rozhodování o prodlužování pracovních smluv, přidělování definitivy a úpravách platu. Nejdříve si popíšeme obecné zásady hodnocení pro akademické pracovníky s povinností učit.

Všichni akademičtí pracovníci s povinností učit prochází každoročně rozhovorem se svým nadřízeným, při němž diskutují svůj výkon. Hodnocení těchto pracovníků probíhá co dva roky (vztahuje se vždy k období předcházejících 2 let), pouze v případě že mají pracovní smlouvu na dobu určitou (obvykle max. na 3 roky), probíhá hodnocení každoročně vždy za předcházející rok. V rámci tohoto hodnocení musí dojít minimálně k:

- 1 návštěvě ve výuce (kolega z katedry, nadřízený),
- získání studentských evaluací alespoň k 3 vyučovaným předmětům.

Pracovník má samozřejmě možnost předkládat ročně „hodnotící složku“ obsahující soupis všech jeho aktivit v pedagogické oblasti, studentské evaluace a ostatní relevantní doklady vztahující se k cílům pro dané období (tj. k očekávaním vedení). Očekávání týkající se výkonu v pedagogické oblasti, oblasti výzkumné a oblasti služeb přitom musí být formulována písemně v průběhu hodnotícího rozhovoru k předchozímu hodnocenému období (je nutné zajistit, aby pracovník věděl, jaká očekávání jsou, a rozuměl jim).

Hodnocení je vypracováno nadřízeným pracovníkem v písemné podobě a poskytnuto hodnocenému pracovníkovi. V případě, že výkon pracovníka neodpovídá stanoveným očekáváním, měly by v hodnotící zprávě být obsaženo doporučení ke zlepšení. Na akademické pracovníky s povinností učit se také vztahují obecné zásady hodnocení pedagogické činnosti, které si uvedeme dále v textu.

Další skupinou akademických pracovníků, jsou pracovníci směřující k dosažení definitivy a pracovníci, kteří již definitivu mají. U těchto dvou skupin jsou hodnoceny obecně 3 okruhy činností:

- **Výuka** – „teaching“ – výuka je považována na této univerzitě za hlavní poslání akademických pracovníků, proto je jejímu hodnocení věnována velká pozornost.
- **Profesní růst** – „professional growth“ – do této oblasti spadají všechny aktivity, které pomáhají akademickým pracovníkům udržet si kontakt s oborem, který vyučují. Spadá sem tedy výzkum, publikace, další tvůrčí činnost, grantové aktivity, účast na konferencích a podobně. Obecně je tedy tato kategorie velice blízká kategorii „Výzkumná činnost“ (Scholarly activities) používané na mnoha jiných univerzitách.
- **Služba** – „service“ – v této oblasti jsou zohledňována členství v komisích, aktivity spojené s odbornými společnostmi či studentskými spolky, pořádání seminářů a workshopů, expertizní činnost pro univerzitu i region.

Oblast **výuky** je pro účely hodnocení rozčleněna do 4 oblastí:

- Plánování a příprava výuky
- Samotná výuka
- Hodnocení a zpětná vazba studentům (ve vztahu k jejich výkonům)
- Profesionální rozvoj ve vyučované oblasti

Obecně platí, že v procesu hodnocení musí být obsaženo hodnocení každé z výše uvedených oblastí. Kritéria hodnocení pro každou z oblastí (také váhy jednotlivých oblastí) přitom musí být k dispozici všem akademickým pracovníkům písemně a to před začátkem hodnotícího období. Snahou univerzity je dosáhnout stejného systému hodnocení v této oblasti aktivit napříč všemi akademickými pracovníky (ačkoliv je možné, aby tento základ povinný všem byl doplněn o další metody, které akademičtí pracovníci považují za přínosné, a výstupy z nich mohou také být při hodnocení zohledněny). Hodnocení musí poskytovat srozumitelnou zpětnou vazbu akademickému pracovníkovi k jeho výkonu v každé z kategorií i k celkovému výkonu v oblasti pedagogiky.

Zajímavé je, že ačkoliv klade univerzita velký důraz na kvalitu výuky, studentské evaluace nesmí tvořit více než 50% hodnocení v jednotlivých oblastech. Hlavním cílem studentských evaluací je:

- zlepšení kvality výuky
- slouží také k rozhodování o prodlužování pracovních smluv, rozhodnutích o udělení definitivy – ačkoliv je prováděno peer-group posouzení efektivnosti výuky jednotlivých akademických pracovníků za účelem rozhodnutí tohoto typu, studentské evaluace jsou považovány za hodnotný zdroj informací týkajících se efektivnosti výuky, který by měl explicitně vstupovat do procesu rozhodování o těchto otázkách. Studentská evaluace (podle [16]) však nemůže nahradit činnost peer-group při posuzování sylabů, výukových materiálů atd.
- rozhodnutí týkající se výše platu – téma využití studentských evaluací přitom zůstává v této otázce rozpracované, zatím pouze ve fázi úvah nad možností využití.

V případě **profesního růstu** (ve smyslu „scholarly activities“) si univerzita dobře uvědomuje, že ačkoliv se zaměřuje především na výuku (proto je také oblast hodnocení výuky nejdetailněji rozpracovanou), jsou pro univerzitu zásadní také aktivity spojené s výzkumem, akademickou erudicí a kreativní činností. Vnímá tyto činnosti přitom jako aktivity mající přímý dopad na studenta jako příjemce informací. Akademičtí pracovníci by z tohoto pohledu měli být aktivní v oblasti „scholarly activities“ také proto, aby poskytovali studentům vzory možné budoucí kariéry např. v oblasti výzkumu. Takto je výzkumná a odborná činnost vnímána jako integrální část procesu výuky. Proto se v rámci této kategorie zohledňují např. výstupy kreativní činnosti, zvané přednášky, články, knihy, monografie, účasti na konferencích, spolupráce (jak v rámci jedné katedry, tak meziuniverzitní, mezioborová, mezinárodní) ve výzkumu, získané granty a ceny, členství v odborných organizacích, držení patentů, seberozej a rozvoj profesních dovedností, členství v redakčních radách a podobně.

Poslední hodnocenou oblastí je oblast **služeb**, kam spadají jak aktivity vykonávané pro univerzitu (členství v komisích, výuka v rámci dalšího vzdělávání, v nekreditovaných kurzech atd.), tak i pro profesní organizace (recenzní činnost, členství v odborných komisích atd. – jde o aktivity, které vedou k uznání akademického pracovníka jako hodnotného člena odborné komunity – přičemž podstatná je souvislost těchto činností s odborným zaměřením pracovníka) a v neposlední řadě také aktivity pro region (tj. služby pro region, poskytování své odborné expertízy i mimo akademickou půdu atd.).

Všechny uvedené oblasti jsou průběžně (v jedno či dvouletých intervalech) hodnoceny. Hodnocení probíhá na základě přehledů činností v jednotlivých oblastech dodaných daným akademickým pracovníkem. Hodnotitelem je obvykle nadřízený daného pracovníka nebo peer skupina, výsledné hodnocení pak postupuje k děkanovi fakulty. Výstupem hodnocení je opět hodnotící zpráva, nad níž je vedena diskuze mezi hodnoceným pracovníkem a jeho nadřízeným v průběhu hodnotícího

rozhovoru. V případě, že hodnocení není dobré, musí hodnotící zpráva obsahovat také možnosti dalšího vzdělávání a návrh, jak využít vhodných příležitostí pro získání potřebných znalostí, dovedností, aby hodnocení v příštím období již bylo uspokojivé.

Oba výše uvedené modely hodnocení jsou relativně konkrétní v tom, co hodnotit a na základě jakých kritérií. Oba však pro získání celkového hodnocení počítají se stanovováním vah jednotlivých hodnocených oblastí a s použitím váženého průměru. Texaský model však stanovuje váhy hodnocených oblastí pro každého pracovníka individuálně. Proces stanovování vah zohledňuje v tomto případě zejména strukturu výsledků daného akademického pracovníka v předchozím období. Váhy tedy v případě texaského modelu nejsou konstantami (pro všechny stejnými), jako tomu bývá v mnoha modelech založených na váženém průměru, ale je využit potenciál individuálního stanovování vah jednotlivým pracovníkům pro umožnění dosažení co nejlepšího výkonu.

Hodnocení má být akademickému pracovníkovi dle obou modelů prezentováno ve formě zprávy a všechny vyvozené závěry mají být dostatečně a srozumitelně zdůvodněny. Nabízí se otázka, jestli proces hodnocení, který využívá vah a směřuje k celkovému hodnocení s použitím váženého průměru jako agregačního mechanismu, skutečně je dostatečně srozumitelný pro hodnotitele a hodnocené. Interpretovatelnost dosaženého výsledku ve formě čísla získaného váženým průměrem totiž může být značně problematická.

Tento problém je v obou modelech řešen poskytováním hodnotící zprávy ve slovní podobě. Tím pádem až v okamžiku, kdy si hodnocený pracovník zprávu přečte, je mu zdůvodněno, jak bylo finálního hodnocení dosaženo. Souvislost mezi dílčími hodnoceními a agregovaným hodnocením není zcela zřejmá a výkon za sledované období je třeba vždy vztahovat k předem stanoveným cílům. Až poslední krok hodnocení – expertní hodnocení vedoucím, posouzení všech dílčích hodnocení a sestavení finálního hodnocení v podobě hodnotící zprávy – dává vše do souvislosti a poskytuje racionální zdůvodnění výsledku procesu hodnocení. Pracovníkům tedy v jistém smyslu chybí explicitní informace o tom, jaký je vztah mezi jednotlivými kritérii hodnocení (znají jen jejich relativní významnosti), jestli a nakolik je jejich výkon v jedné oblasti kompenzovatelný výkonem v oblasti jiné atd. Není tedy ani řečeno, jakým způsobem skutečnost, že se pracovníkovi v jedné z oblastí podaří podat skutečně excelentní výkon, ovlivní celkové hodnocení (podobně i pro případ, kdy by v některé z hodnocených oblastí podal výkon velice nízký). Na druhou stranu je tato informace doplněna právě v okamžiku sepsání hodnotící zprávy jako výstupu hodnocení. Pokud tomu tak není, mají v obou případech možnost se hodnotitele zeptat na důvody, proč hodnocení dopadlo právě tak, jak dopadlo, případně s těmito důvody nesouhlasit.

Dále bychom mohli upozornit na skutečnost, že v důsledku ve své podstatě kvalitativní práce s výkazy aktivit v rámci jednotlivých hodnocených oblastí (přičemž výkazy jsou často nestrukturované), není možné získaná data snadno využít k jiným účelům, což je nepochybně škoda. Sjednocení struktury sledovaných dat alespoň pro jejich část by mohlo pomoci vytvořit informační základnu pro účely řízení lidských

zdrojů a umožnit další analýzy (a to bez dodatečného nárůstu administrativy pro akademické pracovníky, pokud bychom byli schopni vycházet z již zadaného souboru dat).

4.3. University of Technology, Sydney, Austrálie

Zdrojem informací k analýze tohoto modelu byl [17]. Tento materiál slouží jako koncepční materiál pro řízení lidských zdrojů na univerzitě. Popisuje "Performance and Development" cyklus práce s lidskými zdroji univerzity (při popisu se zaměříme především na akademické pracovníky), který by se dal pro jednoduchost rozdělit do 4 fází:

- **Plánování**
- **Provádění**
- **Hodnocení**
- **Zlepšování**

Principem tohoto přístupu je kontinuální zlepšování a rozvoj lidských zdrojů univerzity. V první fázi cyklu – **plánování** – je ve spolupráci akademického pracovníka s jeho nadřízeným vytvořen plán aktivit pracovníka pro další období. Tento plán by přitom měl vycházet z cílů a poslání univerzity, zohledňovat cíle a potřeby katedry a přitom respektovat popis práce odpovídající pracovnímu zařazení akademického pracovníka. V rámci popisu aktivit pro další období jsou stanoveny cíle (podle metodiky SMART – cíle tedy musí být specifické, měřitelné, atraktivní, relevantní, dosažitelné a časově definované). Vzhledem k takto stanoveným cílům pak probíhá hodnocení akademického pracovníka. Základními čtyřmi oblastmi činností, pro které je vytvářen plán aktivit a které tedy jsou následně hodnoceny, jsou:

- **Výuka a rozvoj vzdělání** – „teaching and educational development“ – v rámci plánu aktivit zde pracovník uvádí předměty, které bude vyučovat, způsob výuky a její náročnost, jaké studijní opory bude vytvářet, které z předmětů budou inovovány a jaká bude jeho činnost spojená s touto inovací, počty vedených studentů atd.

Pro účely rozvoje akademických pracovníků musí v každém předmětu proběhnout studentské evaluace. Informace z nich jsou posléze využívány také pro účely povýšení atd.

- **Výzkum, odbornost, rozvoj poznání a jeho aplikace** – „research, scholarship, advancement of knowledge and its applications“ – do plánu aktivit se uvádějí např. výzkum anebo příprava publikací, nové přístupy ve výzkumu, autorství nebo prezentace uměleckých děl, rozvoj poznání v daném oboru, mezinárodní spolupráce, organizace konferencí, podávání grantů, pokračování ve výzkumu na stávajících grantech, komercializace výzkumu.
- **Přínos univerzitě a komunitě** – „contribution to the University and the Community“ – interdisciplinární aktivity, mezifakultní a mezioborové aktivity

(také v rámci výzkumných center), navazování a udržování vazeb mezi univerzitou a okolím (zaměstnavateli, studenty, spolky, organizacemi, firmami,...), členství v univerzitních komisích, činnost v odborných společnostech, učených společnostech atd., navazování mezinárodních vazeb za účelem propagace a rozvoje univerzity

- **Profesní a kariérní rozvoj** – „professional and career development“ – v plánu aktivit se objevují typicky plán podat žádost o povýšení, zapojení do seberozvojových aktivit, zahraniční stáže (výzkumné za účelem dosažení vyššího stupně vzdělání, vyšší vědecké hodnosti), aktivity spojené s rozvíjením svého profesního renomé, rozvoj vůdcovských schopností, mentoring a další aktivity.

Jakmile je stanoven plán aktivit a odvozeny konkrétní cíle pro další období, nastává **fáze provádění** stanoveného plánu. Již v průběhu této fáze začíná **fáze hodnocení** (formou tzv. progress review), při kterém je na schůzkách pracovníka s vedoucím plán upravován a konkretizován tak, aby bylo dosaženo co nejlepšího výsledku jak z pohledu pracoviště, tak i z pohledu daného akademického pracovníka. Na konci roku pak probíhá výroční hodnocení (Annual performance review), kde jsou v jednotlivých oblastech při hodnotícím rozhovoru akademického pracovníka s jeho nadřízeným posuzována naplnění jednotlivých stanovených cílů. Hodnotitel každou z hodnocených oblastí posoudí a přiřadí oblasti jedno z hodnocení z následující pětibodové škály:

- **Nesplnil očekávání (below expectation)**
 - V případě jednotlivých cílů byl výkon pracovníka výrazně pod úrovní dohodnutého standardu, některá nebo všechna z kritérií dosažení daného cíle nebyla naplněna.
 - V případě celkového hodnocení jde o situaci, kdy se pracovníkovi nedařilo naplňovat stanovené cíle, výkon nedosahoval ani minimálního dohodnutého standardu. Takovéto hodnocení je výrazně negativní zpětnou vazbou pracovníkovi.
- **Částečně splnil očekávání (partially met expectations)**
 - V případě jednotlivých cílů některá nebo všechna kritéria dosažení cílů byla naplněna až s výraznou podporou a pomocí vedoucího.
 - V případě celkového hodnocení jde o situaci, kdy výkon pracovníka nedosáhl ve všech oblastech minimálního dohodnutého standardu, ne všech cílů bylo dosaženo.
- **Splnil očekávání (met expectations)**
 - V případě jednotlivých cílů došlo k naplnění většiny dohodnutých kritérií v požadované kvalitě.
 - V případě celkového hodnocení jde o situaci, kdy výkon pracovníka bez problémů dosáhl minimálního dohodnutého standardu v rámci

dohodnutého plánu aktivit, bylo dosaženo všech stanovených cílů. Minimální požadavky na zastávanou pracovní pozici byly naplněny.

- **Překonal očekávání (exceeded expectations)**

- V případě jednotlivých cílů byla naplněna všechna kritéria nad rámec očekávání.
- V případě celkového hodnocení jde o situaci, kdy výkon pracovníka výrazně překračuje minimální dohodnutý standard, všech cílů bylo dosaženo. Byly navíc provedeny další činnosti přispívající ke zvýšení efektivnosti univerzity.

- **Vynikající výkon (outstanding performance)**

- Jde o tak výrazné překročení dohodnutého standardu, které si zaslouží uznání druhých a které by mělo být odpovídajícím způsobem zdůrazněno.

Jak je vidět, hodnocena jsou naplnění jednotlivých cílů, stejně tak jako celkový výkon pracovníka. Primárně provede hodnocení vedoucí katedry (tj. nadřízený akademického pracovníka), doplní hodnocení srozumitelným zdůvodněním a dá jej k dispozici akademickému pracovníkovi. Ten se k hodnocení může v průběhu hodnotícího rozhovoru vyjádřit a na základě závěrů z tohoto rozhovoru jsou následně stanoveny cíle pro další období (případně identifikovány příležitosti ke zlepšení a cesty k jejich využití).

V případě, že je hodnocení použito pro účely přidělování prémie za výkon (je tomu tak např. u kategorie senior staff), je s hodnocením „splnil očekávání“ spojen bonus ve výši 4% platu stanovený jako benchmark. Pro zajímavost v této skupině hodnocení „nesplnil očekávání“ je spojeno s 0 % navýšením, hodnocení „částečně splnil očekávání“ s 2 % - 3 % navýšením, „překonal očekávání“ s 5 % - 10 % navýšením a „vynikající výkon“ s 11 % - 12 % navýšením platu.

Po fázi hodnocení je navázáno **fází zlepšování**, při níž je využito poznatků z průběžného i celoročního hodnocení ke stanovení potřebných opatření, aby do příštího roku došlo ke zlepšení hodnocení daného akademického pracovníka. Také proces hledání cest ke zlepšení výkonu se děje za součinnosti akademického pracovníka a jeho nadřízeného.

Hodnocení je na této univerzitě vnímáno jako kontinuální proces, který má přispět ke stanovení vhodných cílů akademických pracovníků (které pomáhají naplnit cíle univerzity) a také umožnit maximální rozvoj jejich potenciálu. Na modelu je patrné, že byl vytvářen se snahou v maximální míře využít potenciál správného řízení lidských zdrojů v dané instituci. Ačkoliv je naplňování cílů a celkové hodnocení posuzováno expertně nadřízeným pracovníkem, při správné aplikaci metodiky SMART při stanovování cílů je skutečně (alespoň do jisté míry) možné míru naplnění cílů stanovit. To, nakolik je takto nastavený systém motivační pro pracovníky ve smyslu jejich ochoty odvádět větší výkon, než jaký by odpovídal původně stanoveným cílům, když existuje potenciál pro jeho realizaci, závisí hodně na manažerských

schopnostech vedoucích pracovníků a na systému motivace (např. odměňování za výkon vyšší než „naplnil očekávání“).

4.4. Wayne State University, Detroit, USA

Univerzita má vypracován jak systém hodnocení akademických pracovníků, tak i neakademických pracovníků (myšleno zaměstnanců knihovny, studijního oddělení atd.). Systém hodnocení akademických pracovníků popsán v „Guidelines for evaluation of Faculty“ [18], který byl pro účely této zprávy analyzován, je primárně prezentován jako nástroj pro podporu rozhodování v otázkách úpravy platu akademických pracovníků. Na základě výstupů tohoto hodnocení jsou volenou katederní platovou komisí (jejímž předsedou s právem hlasovat je vedoucí katedry) doporučena děkanovi fakulty odpovídající opatření (úpravy výše platu) týkající se jednotlivých akademických pracovníků dané katedry. Za tímto účelem je hodnocení AP prováděno každoročně. Pro účely povýšení nebo přidělení definitivy je hodnocení akademického pracovníka provedeno až v případě, že o povýšení nebo definitivu požádá.

Hodnocení za účelem úpravy výše platu vychází z výročních výběrových platových zpráv, které akademičtí pracovníci každoročně odevzdávají, a v nichž dokládají:

- aktualizovaný profesní záznam (profesní životopis),
- přehled studentských evaluací za předchozí rok,
- souhrn aktivit akademického pracovníka za uplynulé 3 roky, přehled současných aktivit a jejich očekávané výsledky.

Hodnocení tedy zohledňuje aktivity akademického pracovníka realizované v posledních 3 letech. Na základě těchto podkladů dodaných akademickým pracovníkem pak katederní platová komise provede základní hodnocení na základě dále popsané metodiky. Komise by měla na základě výsledků hodnocení doporučit děkanovi, jaká úprava platu by měla u jednotlivých pracovníků dané katedry být provedena. Děkan pak výslednou úpravu platu doplní vysvětlujícím komentářem doplněným o přehled/shrnutí dosaženého hodnocení. Toto hodnocení (shrnutí) by přitom mělo být vyjádřeno v oddělených numerických skórech na škále od 1,0 do 4,0 (standardně s přírůstkem 1, ale je-li potřeba tak i s přírůstkem 0,5), kde 1,0 je nejlepší hodnocení. Pro účely dosažení takového hodnocení jsou vykazované aktivity rozděleny do 3 oblastí, z nichž každé je ve výsledku přiřazen číselný skór (tj. je-li použit jednotkový přírůstek, pak je akademický pracovník zařazen do jedné ze 4 výkonových kategorií v každé z následujících hodnocených oblastí):

- **odborná erudice** – „scholarship“
- **výuka** – „teaching“
- **služby** – „service“.

Nejdůležitějšími aktivitami spadajícími do této oblasti **odborné erudice** jsou aktivity publikační, a to zejména publikace v recenzovaných časopisech vysoké kvality, kapitoly v knihách editovaných uznávanými odborníky a vydávaných

v respektovaných vydavatelstvích, monografie vydané v uznávaných vydavatelstvích, vysoká míra citovanosti prací akademického pracovníka, pozitivní recenze a ohlasy odborné komunity na výsledky jeho výzkumu. V oborech, kde je to relevantní, by za aktivity dokládající odbornou erudici mohly být považovány také překlady. Do hodnotícího procesu pro účely úpravy výše platu by však neměly vstupovat doporučující dopisy a další externí peer hodnocení!

Pro **akademické pracovníky uměleckých oborů** tato kategorie zahrnuje také výstupy, výstavy, recitály, natočené filmy, vydání sbírky básní, vydání knihy atd. Tyto výstupy by přitom měly být hodnoceny na základě kvality, ohlasu či reputace dané události, v kontextu toho, jestli se jednalo o zvanou výstavu atd., jestli šlo o mezinárodní, národní nebo jen regionální akci atd. K účelům hodnocení mohou posloužit také recenze a kritiky jednotlivých výstupů.

Kromě výše uvedených významných ukazatelů, by měly v rámci hodnocení být zohledňovány také recenzní činnost akademického pracovníka, přednášky na konferencích a univerzitách (zejména zvané nebo takové, které musely před přijetím projít recenzním řízením) atd. Aktivity uvedené v tomto odstavci „jsou však jen doplňkem k publikační, případně výstavní (tedy výstavy, výstupy, recitály) činnosti a samy o sobě nedokládají excelenci v odborné činnosti“ [18, str. 3]. Oproti tomu významnou váhu by měly mít při hodnocení akademického pracovníka v této oblasti ocenění a členství v prestižních odborných organizacích, uznání za výzkumnou či uměleckou činnost od významných institucí, úspěchy na poli získávání grantových prostředků a podobně.

Výkonové kategorie jsou následující (připomeňme, že kategorie 1 je spojena s nejlepším hodnocením):

Kategorie 1

profesor: Vyžadována je špičková odbornost, výsledky ve vědě sklízí uznání na národní a vyšší úrovni (co do množství i kvality). Profesori v této kategorii musí obstát ve srovnání se špičkovými profesory jiných pracovišť podílejících se na výzkumu v daném oboru.

docent: Platí stejná kritéria, jako jsou uvedena výše. S ohledem na to, že v daném oboru nepůsobí tak dlouho jako profesori, není požadováno tak velké množství výsledků jako je tomu v případě špičkových profesorů v daném oboru. Docenti v této kategorii musí obstát ve srovnání se špičkovými pracovníky na srovnatelných pozicích jiných pracovišť podílejících se na výzkumu v daném oboru.

odborný asistent: Musí existovat doklady o vysoce kvalitní práci s perspektivou, že se daný akademický pracovník stane špičkou ve svém oboru. Kvalita disertační práce a zatím nepublikovaných článků je přijatelným kritériem pouze v prvních dvou letech od získání pozice odborného asistenta. V dalších letech musí být doloženy publikace ve vybraných časopisech.

Kategorie 2

profesor i docent: Zařazení do této kategorie by mělo být provedeno tehdy, když se nekvalifikují pro kategorii 1, ale výsledky jejich výzkumné činnosti a stávající renomé v odborné komunitě by jim zajistily bez jakýchkoliv problémů povýšení do stávající pozice (na základě platných směrnic pro povýšení a přiznání definitivy této univerzity).

odborný asistent: Zařazení do této kategorie je podmíněno odváděním kvalitní práce, která naplňuje očekávání pozice, na niž byl daný pracovník přijat, ale ještě nevykazuje tak jasnou perspektivu, že se stane špičkou ve svém oboru, aby mohl být zařazen do kategorie 1. U odborných asistentů zaměstnaných méně než 2 roky je možné tuto skutečnost zohlednit.

Kategorie 3

profesor i docent: Do této kategorie jsou zařazováni docenti a profesoři, jejichž vědecké výstupy nemají dostatečnou četnost nebo kvalitu, která by jim zajistila podle v současné době platných standardů povýšení do současné pozice.

odborný asistent: Do této kategorie jsou zařazeni odborní asistenti, jejichž výstupy zatím nevykazují potřebnou kvalitu a kvantitu, která se očekává od pracovníka, jež by se měl stát špičkovým odborníkem ve svém oboru. U odborných asistentů zaměstnaných po dobu kratší než 2 roky je možné vycházet z posouzení článků přijatých do recenzního řízení či připravených k publikaci ve formě článků či knih.

Kategorie 4

profesor i docent: Do této kategorie spadají takoví akademičtí pracovníci, kteří produkují jen ojedinělé nebo žádné výstupy, nebo jejichž výstupy nemají dostatečnou kvalitu.

odborný asistent: Odborný asistent je do této kategorie zařazen, jestliže nesplňuje ani podmínky pro zařazení do kategorie 3.

Z výše uvedeného popisu je patrné, že univerzita klade v této oblasti velký důraz na kvalitu vědeckých výstupů a výsledků tvůrčí činnosti a na dobrou pozici daného akademického pracovníka v odborné komunitě. Dokládat kvalitu však může být obtížné a může to klást vyšší nároky na orientaci přehled hodnotící komise v daném oboru.

V oblasti **výuky** univerzita rozlišuje výuku na bakalářské a magisterské a vyšší úrovni. Na úrovni **výuky v bakalářském stupni** (undergraduate) vychází hodnocení z výsledků studentských evaluací. Tyto informace mohou být doplněny také o zprávy z hospitací (návštěvy vedoucího katedry, děkana nebo jiného určeného zástupce ve výuce), ovšem za předpokladu, že takovéto návštěvy fungují již alespoň rok a je pro ně vypracován standardizovaný postup hodnocení. Snahou univerzity je, aby hodnocení na této úrovni bylo komparativní a srovnávalo vzájemně výkony jednotlivých akademických pracovníků.

Na úrovni výuky v magisterském a doktorském stupni je za vhodný ukazatel výkonu považována kvalita diplomových a disertačních prací, výsledky doktorských zkoušek, efektivní účast ve zkušebních komisích pro doktorské či magisterské zkoušky a obhajoby prací. I do této oblasti mohou vstupovat studentské evaluace, zohledněna by také měla být případná získaná ocenění za výuku. Dále se vychází z materiálů dodaných akademickým pracovníkem – materiály používané k výuce, podklady pro inovaci studijních programů, rozvoj předmětů, vydané studijní materiály atd. Hodnotí se také konzultační činnost pro studentské organizace a spolky atd. Hodnocení opět probíhá formou zařazení pracovníka do jedné ze 4 výkonových kategorií:

Kategorie 1: Akademičtí pracovníci zařazení do této kategorie vykazují vynikající pedagogické výsledky na bakalářské a magisterské a vyšší úrovni. Vynikající pedagogické výsledky jsou doloženy vysoce pozitivními studentskými evaluacemi, vysokou úrovní znalostí studentů daných předmětů, a pokud je k dispozici, pak také potvrzením vynikajících pedagogických schopností na základě hospitací kolegů ve výuce daného akademického pracovníka. Tato kategorie by měla v jednoduchosti zahrnovat ty akademické pracovníky, kteří by se umístili v první čtvrtině žebříčku sestaveného na základě efektivity výuky na své univerzitě.

Kategorie 2: Akademičtí pracovníci v této skupině vykazují efektivní výuku. Musí být doložena pozitivní studentské evaluace a dostatečně vysokou úrovní znalostí vyučovaných studentů. Pedagogický výkon musí být na takové úrovni, která by umožnila podle současných standardů povýšení akademického pracovníka do té pozice, kterou v době hodnocení zastává.

Kategorie 3: Výuku do této skupiny zařazených akademických pracovníků je možné považovat za efektivní alespoň podle některých významných kritérií, studentské evaluace jsou v této kategorii často smíšené, úroveň znalostí studentů je nejednotná. Výuka akademického pracovníka je uspokojivá, nicméně podle současných standardů by nesplnil podmínky pro povýšení do současné pozice.

Kategorie 4: Akademický pracovník získává převážně nepříznivé studentské evaluace, i evaluace od kolegů, úroveň znalostí studentů je smíšená. Kvalita výuky nepostačuje pro povýšení do současné pozice podle platných standardů a není dostatečná pro získání jakékoliv pozice akademického pracovníka na univerzitě.

Je zřejmé, že pro posouzení jednotlivých kritérií musí být k dispozici fungující systém studentských evaluací (optimálně takový, který je schopen se vypořádat alespoň s nejčastějšími typy zkreslení), musí fungovat systém hospitací v hodinách a peer hodnocení výuky kolegy a v neposlední řadě musí existovat mechanismus pro stanovení úrovně znalostí studentů daným akademickým pracovníkem vyučovaných předmětů (neměl by být založen čistě na známkách studentů u zkoušek z daného předmětu). Z popisu je opět patrná snaha o dosažení vysoké kvality a efektivity výuky. Zvolená kritéria (byť ne úplně snadno měřitelná) dávají možnost identifikovat

silné a slabé stránky pracovníka a dobře cílit případný zásah ve formě poskytování příležitostí k doplnění si znalostí a dovedností.

Oblast **služeb** se opět dělí na tři podoblasti, konkrétně

- **služby v rámci odborné komunity** – sem spadá editorství odborných knih a časopisů, členství v redakčních radách, recenzní činnosti, posuzování grantových přihlášek, účast v porotách uměleckých soutěží a přehlídek, členství v odborných komisích a podobně.
- **služby pro komunitu, region** – zahrnují členství v regionálních radách a komisích související s odborností daného akademického pracovníka, posudky a studie pro regionální organizace. Přičemž v rámci komunity/regionu máme na mysli jak veřejný, tak soukromý sektor a není nutně omezeno geograficky pouze na území regionu Detroit.
- **služby pro univerzitu** – zahrnuje důležité akademické funkce, členství v univerzitních/fakultních/katederních komisích, zohledněna by měla být náročnost činností spojených s členstvím v dané komisi (zejména např. v rámci komisí pro rozhodování o přidělení definitivy či povýšení, komisí udělujících ceny akademickým pracovníkům), přihlédnuto by mělo být ke kvalitě zapojená daného pracovníka v komisi.

I v této kategorii je hodnocení prováděno zařazením do jedné ze 4 výkonových kategorií:

Kategorie 1: Akademický pracovník poskytuje vysoce kvalitní služby své odborné komunitě nebo regionu a navíc poskytuje alespoň základní (a přesto vysoce kvalitní) služby univerzitě.

Kategorie 2: Akademický pracovník poskytuje vysoce kvalitní služby své univerzitě a alespoň v nějaké míře se zapojuje do poskytování služeb odborné komunitě nebo regionu.

Kategorie 3: Akademický pracovník ze jen mírně zapojuje do poskytování služeb odborné komunitě, regionu nebo univerzitě.

Kategorie 4: Akademický pracovník nesplňuje ani kritéria pro zařazení do skupiny 3.

Z uvedeného je zřejmé, že univerzita se snaží o zohlednění kvality jednotlivých činností vykonávaných daným akademickým pracovníkem. Výsledným hodnocením je zařazení pracovníka do jedné z předem definovaných tříd, které jsou popsány slovně a to v oblasti odborné erudice dokonce pro rozdílné pozice akademických pracovníků. Slovní popis kategorií umožňuje snazší interpretaci číselného hodnocení, které je přílohou děkanova rozhodnutí o změně platu. Hodnocení je prováděno na expertní úrovni hodnotící komisí, která předá doporučení o změně platu děkanovi, jenž následně rozhodne a zdůvodní své hodnocení. Jako zdůvodnění změny výše platu slouží obvykle výstup výše popsaného hodnocení. Velký důraz na kvalitu klade také velké nároky na metody, jimiž by se kvalita dala zjišťovat a případně dokládat

(např. správně nastavené a k danému účelu vhodně sloužící studentské evaluace, ...).

4.5. Lappeenranta University of Technology, Lappeenranta, Finsko

Systém pro hodnocení akademických pracovníků používaný na Lappeenranta University of Technology je přímo napojen na odměňování akademických pracovníků. Úroveň dosaženého výkonu (výstup hodnocení) se přitom na výsledném platu pracovníka může podílet z maximálně 46 %, přičemž v procesu stanovování výše platu pracovníka hraje roli také diskuze s nadřízeným pracovníkem. Pokud však v rozhovoru nejsou identifikovány žádné zvláštní okolnosti, na které by bylo třeba brát ohled, jsou výstupy systému relativně spolehlivým indikátorem budoucí výše platu. Pokud se nám podařilo zjistit, je systém používaný na Lappeenranta University of Technology jediným takovým systémem hodnocení na finských univerzitách. Zdrojem informací k analýze tohoto modelu byly dokumenty [19, 20]. Systém pracuje se třemi základními oblastmi hodnocených činností:

- Pedagogické aktivity (max. 120 bodů)
- Výzkumná činnost (max. 75 bodů)
- Další akademické činnosti (max. 60 bodů)

Jedná se o bodovací systém, který aktivitám v jednotlivých oblastech přiřazuje bodová hodnocení. Tato bodová hodnocení jsou následně sečtena za daný rok. Maximálně je možné získat za jeden rok 255 bodů, přičemž hlavním ukazatelem pro účely hodnocení je průměr bodů získaných za poslední dva roky. Existuje tedy maximální bodová hodnota, kterou není možné překročit a to jak v celkovém součtu, tak pro každou z hodnocených oblastí (viz údaje v závorkách pro u jednotlivých hodnocených oblastí). V rámci jednotlivých aktivit jsou také v některých případech stanoveny limity – tj. maximální počty aktivit nebo výsledků daného typu, které budou bodově hodnoceny (např. maximálně 5 konferenčních publikací).

Univerzita rozlišuje v souladu s finským systémem odměňování na univerzitách 11 úrovní pracovních pozic (jobdemand levels) podle jejich náročnosti. Pro každou jobdemand level je pak stanoveno 9 úrovní výkonu (popsaných pomocí počtu bodů, kterého je nutné dosáhnout, aby daný akademický pracovník do dané úrovně výkonu patřil), přičemž vyšší úrovně výkonu znamenají vyšší finanční odměnu.

Hodnocení akademického pracovníka v **pedagogické oblasti** je dáno jako průměr bodů za poslední dva roky za tuto oblast. Při určování získaného počtu bodů se vychází z průměrné kreditové dotace předmětů vyučovaných za 1 rok (průměr za poslední 4 semestry), ta je pak násobena koeficientem úměrným průměrné známce ze studentských evaluací a následně mohou být zohledněny velké skupiny studentů (koeficientem 1,2 při výuce více než 200 studentů a 1,5 při více než 400 studentů). Bodově jsou hodnoceny také vedené kvalifikační práce.

Hodnocení **výzkumné činnosti** odráží specifické zaměření univerzity na spolupráci s průmyslem a s ruskými univerzitami a firmami. Zohledňovány v této kategorii jsou výstupy výzkumné činnosti, jako např. články v recenzovaných časopisech, odborné

monografie atd. Publikování v souladu se zaměřením univerzity může zvýšit bodovou hodnotu jednotlivých výstupů. Např. u článků v recenzovaných časopisech je zohledňována multidisciplinarita, nenulovost impact faktoru, publikování ve spolupráci s ruskými univerzitami, zaměření na ruské trhy, spolupráce se zahraničními výzkumníky – celkem může být bodové hodnocení článku navýšeno až na dvojnásobek základní hodnoty (maximální součin koeficientů použitých pro výpočet *TSC* - viz dále), jsou-li všechna tato kritéria splněna. Základní počet bodů za článek v recenzovaném časopise (a pro danou pracovní pozici) je násoben koeficientem *TSC*, který se určí ze vztahu

$$TSC = R \cdot RIM \cdot RCD \cdot RR \cdot RRM \cdot RI,$$

kde:

R je pro recenzovaný časopis rovno 1, jinak 0

RIM nabývá hodnoty 1,25, jestliže má daný časopis nenulový impact factor, jinak je rovno 1

RCD nabývá hodnoty 1,1 jestliže se jedná o mezioborovou (mezikatedrální/mezifakultní) spolupráci v rámci Lappeenranta University of Technology, jinak je rovno 1

RR nabývá hodnoty 1,15 při spolupráci s ruskými univerzitami, jinak je rovno 1

RRM nabývá hodnoty 1,15 pro publikace zabývající se či mající spojitost s ruskými trhy, jinak je rovno 1

RI nabývá hodnoty 1,1 při mezinárodní spolupráci na výstupu s dalšími univerzitami nebo organizacemi, jinak je rovno 1.

Za publikační aktivity (tj. za výzkumnou činnost) je možné získat maximálně 75 bodů.

Navíc je zohledněna pracovní pozice, na níž je akademický pracovník zaměstnán – „junior level fakulty“ (úroveň pracovní pozice 1-4 podle finského systému odměňování, tedy především Ph.D. studenti) získá za tentýž výsledek větší množství bodů, než „middle level fakulty“ (úroveň pracovní pozice 5-7, obvykle akademičtí pracovníci se smlouvou na dobu určitou) a ten získá více než „senior level fakulty“ (úroveň 8-11).

Poslední hodnocenou oblastí jsou **další akademické činnosti**. V této oblasti jsou hodnoceny aktivity spojené se získáváním finančních prostředků pro výzkum (max. 20 bodů, čemuž odpovídá získání 200 000 € za rok), dále potom dlouhodobé zahraniční mobility. Tato kategorie je hodnocena vzhledem k tomu, jak se daří naplňovat cíle univerzity. Maximálně je možné za činnosti této kategorie obdržet 60 bodů.

Data potřebná pro hodnocení jsou sbírána ve formě excelových formulářů, které zároveň okamžitě po zadání dat akademickým pracovníkům vypočítají jejich bodové hodnocení. Jak již bylo zmíněno výše, hodnotícím kritériem je průměrný počet bodů získaných v součtu za všechny sledované oblasti za poslední dva roky. Informace o výstupech hodnocení jsou také pracovníkům k dispozici na intranetu univerzity.

V pravidelných ročních intervalech probíhá také vývoj a úprava systému tak, aby zůstal aktuální a co nejlépe odpovídal potřebám univerzity.

Model používaný na Lappeenranta University of Technology je jedním z mála analyzovaných modelů, které mají přímé napojení na systém mezd. I přesto však nesmí podíl hodnocení pracovníka (určeného na základě uvedeného systému) na stanovování výše platu překročit 46 % a ve stanovování výše odměny hraje roli také lidský faktor – je uskutečňován rozhovor na toto téma mezi hodnoceným pracovníkem a jeho nadřízeným. Systém rozlišuje různé pracovní pozice a vlivem přiřazování vyššího množství bodů za tytéž činnosti pracovníků zaměstnaných na „nižších“ pracovních pozicích zohledňuje rozdílné nároky na jednotlivé pracovní pozice kladené. Model také pracuje s maximálními dosažitelnými bodovými hodnotami – jsou tedy stanoveny „prahy bodů“, které není možné překročit. Tím je dán jak maximální poměr jednotlivých sledovaných oblastí na celkovém hodnocení (není tedy možné skutečně excelentním výkonem v jedné z oblastí plně kompenzovat absenci výkonu v oblastech ostatních). Principiálně není díky tomu umožněno ani vytváření „žebříčků“ pracovníků podle jejich výkonnosti (lépe řečeno od určité úrovně výkonu již na základě výstupů systému není možné rozlišit, který z pracovníků je lepší).

Výše koeficientů používaných v hodnocení výstupů výzkumné činnosti, které mají za cíl zohledňovat (a v jistém smyslu oceňovat) soulad zaměření výzkumu akademického pracovníka se zaměřením univerzity, není vysvětlena a není popsán proces jejich odvození. V podobě, v níž jsou prezentovány, je tedy jejich výši možné chápat jen jako vyjádření relativní významnosti kritérií, jimž odpovídají.

4.6. University of Turku, Turku, Finsko

University of Turku převzala svůj systém hodnocení pracovníků od Turku School of Economics poté, co se obě tyto instituce spojily v roce 2010. Zdrojem informací k analýze tohoto modelu byly [19, 21]. Hodnocení na University of Turku probíhá jak v oblasti pedagogické, tak v oblasti výzkumných aktivit. Pro pedagogickou oblast však není vytvořen žádný komplexní systém. **Pedagogická činnost** akademických pracovníků je hodnocena jednotlivě vedoucím katedry, neexistuje standardizovaná procedura jednotná pro celou univerzitu.

K hodnocení **výzkumných aktivit** je používán systém původně vyvinutý na Turku School of Economics v roce 2005 (více viz [21]). Systém je založen čistě na dokazatelných datech týkajících se výstupů vědeckovýzkumné činnosti, jako jsou vědecké články, monografie, přednášky na konferencích, ale také počet citací vlastních článků a podobně. Výstupy jsou rozděleny do čtyř kategorií:

- A – Publikace – spadají sem monografie a kapitoly v monografiích, články v recenzovaných časopisech, články ve sbornících konferencí, počty citací atd.
- B – Expertní činnost – ve smyslu členství v redakčních radách, organizačních a programových výborech konferencí, členství ve vědeckých společnostech a podobně, ale také posudky, expertní zprávy atd.

- C – Mezinárodní mobilita (teaching i research)
- D – Získané finance na výzkum

Jednotlivým výstupům v jednotlivých kategoriích je přiřazena vždy odpovídající bodová hodnota. Systém přitom pracuje tak, že je stanovena maximální bodová hodnota a navíc kritéria, která musí být splněna, aby maximální bodovou hodnotu bylo možné přidělit (u článků např. peer-review, blind review, více recenzentů atd.). Ke každému z kritérií je navíc na základě jeho významnosti přiřazena bodová penalizace pro případ jeho nesplnění. Maximální bodová hodnota i penalizace za nedodržení kritérií se liší pro případ domácího a mezinárodního výsledku. V případě, že daný výstup nesplňuje některé z kritérií, je mu přiřazena taková hodnota, která odpovídá maximální bodové hodnotě za výstup daného typu s odečtením všech penalizací za nesplnění kritérií, bodová hodnota výstupu však nikdy neklesne na nulu.

V rámci univerzity neexistuje jednotný systém sběru relevantních dat, nejčastěji jsou data odevzdávána v excelových formulářích. Systém je zaměřený na sledování výkonu v oblasti výzkumných aktivit a výsledným ukazatelem je součet bodů, kterými byly ohodnoceny vědecké výstupy daného akademického pracovníka. Systém není přímo napojen na odměňování akademických pracovníků a je používán spíše jako ukazatel výkonu jednotlivých kateder. Vysoká bodová hodnocení jednotlivců jsou považována za známku úspěšnosti v oblasti výzkumných aktivit. Za zmínku stojí také fakt, že nejsou stanoveny žádné standardy (tj. systém funguje na principu čím více bodů, tím lepší výsledek) a není nijak rozlišeno, na jaké pozici je akademický pracovník zaměstnán (tj. body pro profesory jsou stejné jako body pro odborné asistenty). Systém používaný na University of Turku není komplexním systémem hodnocení. Postihuje jen jednu z oblastí činnosti akademických pracovníků a i zde slouží spíše jako ukazatel pro kolektivy (katedry nebo celé týmy), je však použitelný i jako ukazatel výkonu jednotlivce o oblasti výzkumu. Zajímavým faktem ale je, že i přesto byl přejat z Turku School of Economics v roce 2011.

4.7. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Česká republika

Systém hodnocení akademických pracovníků na této univerzitě je založen na detailně propracovaném modelu, na jehož základě je odvozováno osobní ohodnocení jednotlivých akademických pracovníků. Hodnocení zde probíhá v pravidelných ročních intervalech, přičemž zvlášť je hodnocena oblast pedagogických aktivit (zde hodnocení probíhá za akademický rok) a zvlášť je hodnocena oblast výzkumná (hodnocení v této oblasti se vztahuje ke kalendářnímu roku). Rozdílné časové úseky zvolené pro jednotlivé oblasti vyplývají logicky z podstaty činností v jednotlivých oblastech realizovaných. Aby byly minimalizovány náklady na hodnocení, probíhá v praxi posouzení výkonu akademických pracovníků hodnocení obou oblastí souběžně v jednom termínu.

Základní myšlenkou modelu je (viz [22]), že akademický pracovník by měl za rok vykázat (a tedy odpracovat) 1800 tzv. „započitatelných hodin“ (ZH). Předpokládá se, že by měl tento čas rovnoměrně rozdělit mezi své aktivity v oblasti pedagogické i

oblasti VaVal. Na každou z hodnocených oblastí tedy připadá 900 ZH. Výchozí schéma rozdělení započitatelných hodin je tedy pro každého akademického pracovníka následující:

- **Pedagogická činnost (900 ZH)** – zahrnuje frontální výuku (přednášky, cvičení, semináře) a přípravu na ni, zkoušení studentů a příprava studijních materiálů a podkladů pro výuku. Vedení kvalifikačních prací není do modelu zahrnuto, neboť je za něj poskytována finanční odměna (vzhledem k tomu, že model je využíván ke stanovování osobního ohodnocení akademických pracovníků, byly by tyto již nad rámec platu honorované činnosti finančně ohodnoceny vícekrát).
- **Tvůrčí činnost (900 ZH)** – sem spadají aktivity spojené s produkcí vědeckých výstupů, typicky těch, které jsou hodnoceny body v rámci metodiky hodnocení VaVal v ČR [23], zohledněny v této oblasti jsou ale také počty citací, oponentní posudky na kvalifikační práce, vedení soutěžních prací (např. SVOČ), přípravy grantových a projektových přihlášek, kvalifikační růst, členství v odborných společnostech, organizace konferencí, umělecká a tvůrčí činnost a podobně.
- **Zohledňovány jsou také akademické funkce**

Předpokládané rozdělení 1800 ZH je jiné pro lektory – souvisí s vyšším důrazem na pedagogickou činnost (na ni mají vyhrazeno 1350 ZH) a na ostatní činnosti (konzultace se studenty atd.) připadá zbylých 450 ZH. Výše uvedená rozdělení pracovní doby (tj. fondu 1800 ZH) jsou doporučeními – mohou tedy být po dohodě s vedoucím katedry nastavena i jinak, aby bylo zajištěno dosažení cílů daného pracoviště a univerzity jako celku.

Pro účely hodnocení pedagogických aktivit akademických pracovníků je jednotlivým činnostem přiřazen určitý počet ZH, a to na základě časové náročnosti nebo potřeby odborných znalostí. Jedné vyučovací hodině (trvá 50 minut) jsou např. Přiřazeny 3 ZH, tedy je zohledněn i čas potřebný na přípravu na výuku. Na vyzkoušení 1 studenta je vymezeno 0,7 ZH, vedení doktoranda v druhém nebo vyšším roce studia odpovídá 85 ZH za rok (přičemž za vedení doktorandů není možné za 1 rok vykázat více než 300 ZH, v čemž lze spatřovat snahu o zkvalitnění výuky v DSP tím, že se školiteli nevyplatí mít příliš vysoký počet doktorandů a bude se tedy moci dostatečně věnovat všem, které vede). Pohled na pedagogickou činnost skrze časovou náročnost jednotlivých činností se jeví jako smysluplný.

Jak bylo uvedeno výše, jsou zohledněny také **akademické funkce** zastávané jednotlivými akademickými pracovníky. Je na ně pohlíženo jako na povinnosti, kterým je nutné v průběhu roku věnovat určité množství času. Jednotlivým akademickým funkcím jsou tedy také přiřazeny určité počty ZH – například funkci rektora odpovídá 800 ZH za rok, ředitel ústavu s více než 20 lidmi je zohledněn 300 ZH za rok.

Tvůrčí činnost je pro výstupy výzkumu, které jsou uvedeny v metodice hodnocení VaVal [23] platné v ČR odvozena právě od této metodiky, počet ZH odpovídajících danému výstupu je roven počtu bodů přidělených danému výsledku dle metodiky

vynásobenému koeficientem 50 (např. užitému vzoru je přiřazeno 2 000 ZH, článku v impaktovaném časopise může být přiřazeno od 500 do 15 250 ZH atd.). Pro ostatní z pohledu univerzity hodnotné výsledky (obecné hodnocené oblasti výstupů jsou uvedeny výše u popisu kategorie „tvůrčí činnost“) je stanoven odpovídající počet ZH (konkrétně viz [23]). Celkové hodnocení za oblast tvůrčích aktivit je pak určeno jako průměr vykázaných ZH za poslední dva roky.

V případě, že hodnocení v oblasti tvůrčí činnosti překročí 900 ZH. Jsou možné 3 varianty:

- Počet překročených ZH se promítne do odměn akademického pracovníka;
- Překročené ZH budou akademickému pracovníkovi převedeny do dalšího období;
- Akademickému pracovníkovi může být o počet překročených ZH snížena pedagogická zátěž (a to až na 450 ZH).

Jestliže se v oblasti pedagogické jeví použití přepočtu na časovou náročnost jednotlivých činností jako vhodné, totéž nemůžeme říci o oblasti tvůrčích aktivit. Samotný fakt, že jediným výstupem (např. zmíněný užitečný vzor za 2 000 ZH) akademický pracovník může více než dvojnásobně naplnit svůj standard 900 ZH je výrazně v protikladu se snahou univerzity o dosažení vyššího počtu kvalitních výsledků. Těžko můžeme také předpokládat, že dosažení stejného typu výstupu v oblasti tvůrčí činnosti bude vždy odpovídat přibližně stejný počet hodin. Je také diskutabilní, nakolik je vhodné vzorec pro výpočet hodnocení článků v časopisech s nenulovým IF (impact faktorem), který výrazně odměňuje publikace v časopisech s nejvyšším IF v oboru, odráží také časovou náročnost spojenou s přípravou článku do daného časopisu.

Mechanické napojení na systém odměn a struktura modelu navíc téměř vylučují použití systému pro řízení lidských zdrojů, neboť samotná identifikace problémových oblastí, příležitostí ke zlepšení a silných stránek pracovníků se z výsledného hodnocení nedá realizovat (zejména v oblasti tvůrčí činnosti je hodnocení pro tyto účely velice problematicky použitelné).

5. Srovnání různých přístupů k hodnocení akademických pracovníků

5.1. Mimoevropské modely

Zahraniční modely hodnocení akademických pracovníků (zejména ty z analyzovaných modelů, které jsou používány na univerzitách mimo Evropu) jsou založeny na v daných zemích zdomácněném přístupu k hodnocení pracovníků - jako k nedílné součásti procesu řízení lidských zdrojů. V těchto zemích je hodnocení pracovníků chápáno jako běžná (byť hodnocenými ne příliš oblíbená) součást pracovního procesu (nabízí se paralela s tím, jak studenti vnímají známkování svého výkonu u zkoušek). V souladu s posláním efektivního řízení lidských zdrojů je deklarován primární cíl hodnocení - identifikovat ty oblasti aktivit akademického

pracovníka, kterým by měla být v budoucnu věnována větší pozornost, aby se v nich mohl zdokonalit a podávat ještě lepší výkon. V principu tedy modely hodnocení směřují k maximalizaci potenciálu lidských zdrojů dané instituce. Až druhořadým cílem je posuzování výkonu akademických pracovníků za účelem povýšení nebo úpravy výše platu.

Při takovéto kultuře řízení lidských zdrojů, kde hodnocení je běžnou záležitostí a může sloužit také jako nástroj rozvoje a profesního růstu akademického pracovníka, pak není překvapující, že doklady o svém výkonu (a to jak o rozsahu vykonávaných činnostech, tak i jejich kvalitě) předkládá aktivně sám hodnocený pracovník. Ten zvažuje, jaké doklady jsou relevantní a potřebné k tomu, aby jeho výkon byl oceněn, aby bylo jednoznačně vidět, jak kvalitní práci odvedl. Za tímto účelem shromažďuje informace o své přípravě na výuku, výsledky studentských evaluací výuky, poznámky kolegů z jejich hospitací ve výuce, nahrávky z výuky, všechny publikované výsledky atd. aby mohl prokázat, že naplnil cíle, které si ve spolupráci se svým nadřízeným pro další hodnotící období stanovil (a to jak co do kvantity, tak i co do kvality souvisejících činností).

Výše uvedený přístup k dokládání rozsahu a kvality vykonávaných činností klade o to větší nároky na nadřízené pracovníky. Ti obvykle na základě pracovníkem doložených podkladů provedou expertní posouzení jeho výkonu; v některých případech mají přitom jistou oporu v nepřiliš složitém matematickém modelu hodnocení. Výstupem hodnocení pracovníka je obvykle jeho zařazení do nějaké hodnotící třídy, přičemž toto zařazení musí být vedoucím pracovníkem dostatečně zdůvodněno. I v tak komplexním modelu, jako je model Texas A&M University, hrají výstupy numerického modelu hodnocení spíše podpůrnou roli. Finální hodnocení pracovníka obvykle nabývá formu hodnotící zprávy, v níž je srozumitelně popsáno, na základě jakých argumentů bylo dosaženo daného hodnocení, obvykle jsou také identifikovány příležitosti ke zlepšení daného pracovníka a plán, jakou cestou bude zlepšení v průběhu příštího hodnotícího období dosaženo. Hodnocení je vztahováno k cílům, které si daný akademický pracovník ve spolupráci se svým nadřízeným stanovil před začátkem hodnoceného období (s přihlédnutím k jeho schopnostem a předchozím výsledkům), je tedy snahou „změřit“ či posoudit stupeň dosažení jednotlivých cílů.

Jak už bylo uvedeno, proces hodnocení, které je pojato tímto způsobem, je v jistém smyslu značnou zátěží jak pro hodnoceného (který dokládá všechny potřebné informace, aby jeho výkon mohl být adekvátním způsobem posouzen nadřízeným pracovníkem), tak i pro nadřízeného pracovníka (zejména pro něj). Ten vychází při hodnocení, kromě své znalosti daného pracovníka a jeho výstupů, z materiálů, které mu byly pracovníkem pro účely hodnocení poskytnuty. Má tedy potenciálně k dispozici obrovské množství informací, které by při hodnocení měl zohlednit. Při neexistenci jednotné struktury předkládaných podkladů je pak úkol hodnotit úkolem velice náročným.

Jelikož hodnocený pracovník do jisté míry i sám určuje, jaká data a v jaké podobě předloží pro účely svého hodnocení svému nadřízenému, není snadné tato data

uchovávat v počítači v nějaké rozumně strukturované podobě nebo je efektivně třídit. Dá se tedy předpokládat, že nebudou pohodlně využitelná v budoucnu, nebo v téže době k jiným než hodnotícím účelům. To se z pohledu řízení instituce či jejích lidských zdrojů jeví jako velice neefektivní. Bylo by dobré, kdyby celá náročnost procesu dokládání kvalitního výkonu byla zúročena vytvářením datové základny o akademických pracovnících a jejich výkonech, která by následně mohla být dále využívána pro účely řízení instituce.

5.2. Analyzované finské a české modely

Vedle modelu používaného na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně jsme provedli analýzu několika dalších modelů hodnocení akademických pracovníků používaných na univerzitách v ČR. Analyzovány byly např. model Právnické fakulty Masarykovy univerzity v Brně a Fakulty životního prostředí Univerzity Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem – viz [24]. Tyto modely reprezentovaly spíše intuitivní přístup k hodnocení pracovníků, který je založený na váženém průměru menšího nebo většího počtu bodově hodnocených činností. Na řadě českých VŠ se nyní vyvíjejí modely hodnocení pracovníků, popis mnoha z nich však není veřejně dostupný (nebo dostupný v dostatečně detailní podobě), takže nemohla být provedena jejich analýza.

Přístup k hodnocení akademických pracovníků na českých univerzitách by se dal asi nejvýstižněji charakterizovat snahou eliminovat subjektivitu (a tedy roli lidského faktoru) z procesu hodnocení, přičemž rozlišitelné jsou dvě skupiny používaných modelů. První skupina modelů vytvořených v ČR je založena na definování množiny hodnocených činností, jimž jsou na základě nějakého mechanismu přiřazeny body. Body přitom reprezentují váhy jednotlivých činností, stanovené na základě úvahy o jejich časové náročnosti či přínosnosti pro instituci (např. skrze přinesené finanční prostředky - v tomto přístupu sehrála, zejména v oblasti činností spojených s VaVal, významnou roli metodika pro hodnocení výsledků VaVal platná v ČR). Kritériem hodnocení je pak celkový počet bodů dosažený daným pracovníkem nebo průměr bodů dosažených v jednotlivých hodnocených oblastech. Ne vždy si však tvůrci modelů uvědomili, jak obtížné je agregovat hodnocení ve dvou tak odlišných oblastech, jako je pedagogika a VaVal – agregace proto ne vždy funguje správně.

Další skupinou modelů hodnocení akademických pracovníků používaných v ČR jsou modely sloužící převážně k rozdělování finančních prostředků v rámci fakult na katedry, podle jejich výkonu (např. model Právnické fakulty Masarykovy univerzity v Brně), nebo osobního hodnocení mezi jednotlivé pracovníky, případně k rozdělování výuky mezi akademické pracovníky. V tomto případě jde často o modely, které jsou založeny na rozdělení fondu pracovní doby mezi hlavní hodnocené oblasti činností (typicky pedagogika a VaVal). Pracovník, který neprodukuje dostatek výstupů ve VaVal je pak vnímán tak, že neplní své pracovní povinnosti, neodvádí část své pracovní doby žádný výkon, proto je mu přidána výuka. Pokud naopak má výrazné výsledky ve VaVal, pak je na to pohlíženo tak, že pracuje větší počet hodin a zaslouží si tedy odměnu (takto nadpracované hodiny si popř. může také převést do dalšího období, kdyby pak tolik výsledků nedosáhl).

Ačkoliv se takovýto přístup může jevit jako vcelku logicky opodstatněný, jeho použití naráží na neschopnost přepočítat výsledky VaVal do hodin pracovní doby. Původně racionální myšlenka tedy není adekvátně promítnuta do matematického modelu. Podobně navržené modely hodnocení nicméně mohou víceméně fungovat na univerzitách nebo fakultách, kde aktivity pracovníků jsou velice podobné (právnícké fakulty, ekonomické fakulty) a aktivita ve VaVal je spíše nízká. V principu však jejich funkčnost není možná na výzkumných univerzitách s velkým výkonem ve VaVal a s výrazným grantovým financováním.

Kultura hodnocení akademických pracovníků na univerzitách v ČR je v současné době často nastavena tak, že hodnocení je převážně záležitostí algoritmů vytvořených pro účely hodnocení, se zřetelnou snahou o eliminaci subjektivního vlivu hodnotitelů, hodnocení akademičtí pracovníci vnímají zadávání potřebných vstupních dat jako zbytečně zatěžující.

Hodnotitelé na českých univerzitách (a podobně např. ve Finsku) nemají zájem probírat se velkým množstvím nestrukturovaných dat, preferují jednoznačné výstupy dodané formálními systémy, mnohdy založenými na několika vybraných ukazatelích, o zohledňování kontextu nebo cílovém řízení se často nedá mluvit. Tím však nepopisujeme jen nedokonalosti systému řízení HR na VŠ v České republice, ale také odlišný způsob chápání účelu hodnocení pracovníků proti přístupu běžnému na amerických nebo australských univerzitách. Častým jevem na VŠ v ČR je to, že hodnocení pracovníků (případně celých kateder) je primárně prováděno s cílem rozdělování finančních prostředků. Takto pojaté hodnocení pak legitimně vyžaduje, aby jeho výsledky byly dány v číselné podobě (mnohdy bez ohledu na to, jestli jsou k dispozici dostatečně přesné informace, z nichž by se pro daný účel vhodné numerické výsledky daly odvodit).

Jestliže chceme hodnocení akademických pracovníků chápat jako nástroj vnitřního řízení kvality dané instituce, pak musí sloužit kontinuálnímu rozvoji lidských zdrojů na dané VŠ. Proto také v současné době hledáme cesty, které by usnadnily přechod od zažitého vnímání hodnocení pracovníků jako nástroje pro určování části platu k uvědomování si potenciálu, který je v dobře provedeném hodnocení HR skryt a z něž může profitovat nejen instituce, ale především sami hodnocení akademičtí pracovníci. Odměňování pracovníků je navíc ve své podstatě mnohem složitější (za některé výsledky, když přihlídneme k tomu, že jsou lidé placeni z grantů, by při přímém provázání modelů hodnocení na financování byli placeni dvakrát).

Finské modely, které byly v rámci tohoto projektu analyzovány, připomínají modely používané na univerzitách v ČR, mají mnohé společné znaky i podobnou filozofii hodnocení.

5.3. Model Přírodovědecké fakulty UP

Řízení lidských zdrojů na univerzitách s využitím formalizovaných prostředků je relativně novou oblastí v ČR. Také vlivem současné metodiky hodnocení VaVal používané v České republice se v posledních několika letech modely hodnocení

začaly (zejména v oblasti aktivit souvisejících s VaVal) zaměřovat na sledování několika „podstatných“ ukazatelů, na jejichž základě je odvozováno celkové hodnocení pracovníka v dané oblasti. Tento přístup s sebou nutně nese snahu jednotlivých pracovníků „optimalizovat“ své chování a zaměřit své úsilí právě na naplnění těchto sledovaných ukazatelů. Rizika plynoucí z takového chování jsou zřejmá – mimo jiné dochází k tomu, že aktivity, které nebyly zařazeny do kategorie „podstatných“ nejsou zohledňovány v hodnocení a tudíž není jejich vykonávání pro akademické pracovníky atraktivní. Při redukování pohledu na několik málo ukazatelů se na jejich naplňování soustředí stále více pracovníků a tyto původně vhodné ukazatele výkonnosti ztrácejí svou výpovědní hodnotu. Model Přírodovědecké fakulty UP byl vytvořen s tak, aby mohl efektivně sloužit jako „první krok“ na cestě od tohoto chápání hodnocení pracovníků k pochopení, že při hodnocení jde o celkový pohled na pracovníka a jeho výkon a také o rozvoj všech zúčastněných, že nemá nikoho poškodit, ale právě naopak – pomoci ocenit práci, kterou pracovník vykonává a která je přínosem pro jeho pracoviště a rozvinout jeho potenciál tak, aby bylo možné dosáhnout ještě lepších výsledků.

Aby nebyl přechod k tomuto v českých podmínkách inovativnímu pohledu na systémy hodnocení akademických pracovníků příliš násilný, je model PŘF UP navržen tak, že vychází z „tvrdých dat“ (tedy dat, která jsou ověřitelná a zatížená jen nízkou mírou subjektivity). Tato data archivuje v takové podobě, aby byla dále k dispozici, když už byla jednou zadána, umožňuje práci s nimi, jejich analýzu a agregaci za účelem snazší interpretace. Výstupem systému je na nejvyšší úrovni agregace základní informace využitelná pro rychlé zhodnocení práce AP za hodnocené období. Pro umožnění správné interpretace takovéto informace, případně pro nalezení důvodů, proč bylo dosaženo daného hodnocení, jsou však k dispozici také informace na nižších úrovních agregace, a to až po přehled jednotlivých položek, které pracovník zadával do formulářů. Vedoucí pracovník má tedy pro účely hodnocení k dispozici širokou datovou základnu „tvrdých dat“ spolu s „měkkými“ výsledky jejich vyhodnocení, ke kterým může doplnit další „měkká data“ (získaná jinými metodami) a zohlednit je v celkovém procesu hodnocení. Při hodnocení by mělo být vždy také přihlíženo k míře naplnění cílů stanovených před začátkem hodnoceného období - s deklarováním takových cílů pro další hodnotící období navržený systém hodnocení také počítá. Systém IS HAP byl navržen tak, aby umožňoval naplňovat cíle efektivního řízení lidských zdrojů na dané vysoké škole – umožňuje sledovat výkon pracovníka v čase, identifikovat jeho silné a slabé stránky a nacházet tak příležitosti ke zlepšení a rozvoji potenciálu akademického pracovníka.

Tento systém pro hodnocení akademických pracovníků je koncipován tak, aby byl snadno nastavitelný pro vysokou školu libovolného typu, aby tedy zůstala každé instituci terciárního vzdělávání možnost upravit tento systém svým cílům a potřebám. Koncepti tohoto systému lze vnímat jako dobrý ideový základ pro modely hodnocení akademických pracovníků, které by v ČR s ohledem na současné zvyklosti a historii řízení lidských zdrojů na VŠ mohly být úspěšně zavedeny. Snahou autorů tohoto systému bylo, aby zavedení modelu hodnocení akademických

pracovníků na instituci neznamenal „šok“ pro akademické pracovníky. Na základě dat, která jsou do jisté míry zvyklí akademičtí pracovníci v našich podmínkách vykazovat, však tento systém nebo systémy podobného typu mohou poskytovat výstupy, které budou dobře využitelné pro účely řízení lidských zdrojů ve smyslu rozvoje jejich potenciálu.

5.4. Shrnutí

Jak bylo uvedeno výše, přístup k hodnocení (a řízení lidských zdrojů) se na vzorku námi analyzovaných modelů hodnocení akademických pracovníků v některých aspektech výrazně liší – zejména srovnáme-li analyzované mimoevropské a evropské modely hodnocení akademických pracovníků. Nabízí se tedy otázka, jaký základ zvolit pro model hodnocení, který by nejlépe odrážel potřeby českých vysokých škol. Modely založené na aktivním přístupu jak hodnocených, tak i hodnotitelů k celému procesu hodnocení, vyžadující od akademického pracovníka dokládání velkého množství dat o jeho činnostech na jedné straně a velké úsilí jeho nadřízeného při procházení a interpretaci těchto podkladů v kontextu cílů, které si hodnocený pracovník stanovil, jsou současné praxi v českém prostředí velice vzdálené. Proto se jeví jako vhodné, alespoň v první fázi hledání vhodné metodiky pro periodické hodnocení akademických pracovníků, vyjít spíše ze zvyklostí a metod používaných v ČR a tyto upravit a obohatit tak, aby mohly sloužit jako smysluplný a efektivní nástroj poskytující informační podporu v procesu řízení lidských zdrojů instituce.

Ačkoliv myšlenka rozdělování fondu pracovní doby mezi jednotlivé hodnocené oblasti aktivit a s ní související snaha vyjádřit „hodnotu“ aktivit pomocí časové náročnosti se může na některých typech vysokých škol víceméně úspěšně uplatňovat (viz výše), problematičnost až nemožnost vyjadřování aktivit spojených s VaVal v časových jednotkách je tak zásadním nedostatkem tohoto přístupu, že modely tohoto typu mohou jen stěží fungovat správně a plnit účel informační podpory pro řízení lidských zdrojů instituce.

Model vyvinutý pro PřF UP proto shromažďuje informace o širokém spektru akademickým pracovníkem vykonávaných činností, přičemž důraz je kladen na prokazatelnost aktivit pracovníka – shromažďují se tedy jen „tvrdá data“ (v souladu s převládajícím přístupem v ČR). Jednotlivé činnosti jsou obodovány (dle časové náročnosti v pedagogice; v oblasti VaVal respektují filozofii v současné době platné metodiky pro hodnocení výsledků VaVal) a pro každou hodnocenou oblast je pro každou pracovní pozici stanoven standardní bodové hodnocení. Výkon pracovníka v jednotlivých oblastech je tedy možné interpretovat v násobcích standardního výkonu. Agregace těchto dílčích hodnocení je pak provedena na základě fuzzy expertního systému, jehož nedílnou součástí jsou jazykově popsaná pravidla, jak má agregace být provedena. Proces dosažení výsledného hodnocení je tedy explicitně popsán a je srozumitelný hodnotitelům i hodnoceným. Výhodou navrženého systému je, že i přes sofistikovaný matematický model použitý k agregaci dílčích hodnocení poskytuje výstupy ve srozumitelné a názorné podobě (slovní a grafické). Toto hrubé

celkové hodnocení odráží fakt, že přesné celkové hodnocení je de facto nedosažitelné (ačkoliv výsledkem agregace je jedna číselná hodnota, je velice obtížné jen na jejím základě správně interpretovat výkon hodnoceného pracovníka). Slovní popis výkonu pracovníka, představující jeho fuzzy klasifikaci do tříd hodnotící škály (např. „celkový výkon pracovníka je považován z 50% za standardní a z 50% za velmi dobrý“) je naprosto postačující informací o tom, jestli pracovník odvádí dostatek práce, nebo ne. V případě potřeby jsou k dispozici také data na nižších úrovních agregace až po pracovníkem vyplněný formulář. V tomto je možné spatřovat paralelu s modely používanými na univerzitách v USA, kde je vyžadováno hodnocení formou hodnotící zprávy. I v tomto modelu je slovní popis výkonu pracovníka jednou z informací, kterou by hodnotitel (vedoucí pracovník) měl zohlednit při hodnocení pracovníka, nicméně do úvahy by měla být vzata také míra naplnění konkrétních cílů stanovených před započítáním hodnoceného období a všechny další relevantní „měkké“ informace.

Popsaný systém pro hodnocení akademických pracovníků poskytuje hodnotiteli nástroj pro podporu řízení lidských zdrojů na VŠ, který vychází primárně z ověřitelných dat vztahujících se k pracovním aktivitám a dosaženým výsledkům akademických pracovníků. Matematický model použitý v navrženém systému hodnocení umožňuje tato data dále agregovat a zpřehlednit tak, aby řízení lidských zdrojů bylo pro vedoucího pracovníka co nejjednodušší. Slovní úroveň popisu všech operací prováděných s daty pracovníka umožňuje pracovníkovi pochopit systém hodnocení i jeho cíle. Výhodou shromažďování „tvrdých“ dat o pracovnících v jednotné struktuře je také možnost s daty dále pracovat, vytvářet přehledy, analýzy a podobně. Popsaný model hodnocení je srozumitelný hodnoceným i hodnotitelům, a jeho výstupy (smysluplně vyvozené ze zadaných vstupů) slouží jako kvalitní podklad pro hodnocení pracovníka nadřazeným, který v případě potřeby dodá další relevantní informace a „měkká“ data a stanoví výsledné hodnocení pracovníka. V současné době se tento model jeví jako velmi vhodný nástroj řízení lidských zdrojů (akademických a dalších pracovníků) na českých VŠ.

6. Obecná doporučení k využívání systémů hodnocení akademických a dalších pracovníků z pohledu řízení lidských zdrojů

Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů v institucích terciárního vzdělávání řadíme především¹:

¹ Přirozeně, aby bylo možné tyto úkoly plnit, musíme předpokládat, že byla provedena analýza pracovních míst, jsou definovány kompetence, znalosti a dovednosti potřebné pro jednotlivé pracovní pozice, je známá náplň práce, jsou definovány cíle organizace a plán jejího vývoje, atd. Také předpokládáme existenci opatření zajišťujících bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Protože však na tomto místě chceme ukázat, jak je vhodné pracovat se systémy hodnocení akademických a dalších pracovníků v institucích terciárního vzdělávání v širším kontextu, nebudeme se výše zmíněnými oblastmi řízení lidských zdrojů (dostatečně detailně rozpracovanými také v odborné literatuře) zabývat v rámci tohoto textu hlouběji.

- Identifikace a nábor takových pracovníků, kteří mají potenciál, schopnosti a dovednosti plnit úkoly, které jsou potřebné pro dosahování cílů dané instituce (v kontextu akademických pracovníků půjde nepochybně o výuku, výzkumnou činnost a činnosti související s tzv. třetí rolí univerzit).
- Optimální využívání lidských zdrojů instituce - stanovení vhodné pracovní náplně jednotlivých pracovníků tak, aby mohl být v maximální možné míře využit jejich potenciál, schopnosti a dovednosti.
- Umožnění rozvoje potenciálu lidských zdrojů dané instituce – tedy činnosti související s dalším vzděláváním pracovníků (ve všech relevantních oblastech), růstem jejich profesní kvalifikace, rozvojem soft-skills a podobně. Za tímto účelem je nutné mít k dispozici mechanismy, které jsou schopny posoudit silné a slabé stránky jednotlivých pracovníků, identifikovat příležitosti ke zlepšení a nabídnout odpovídající formou doplnění kvalifikace nebo trénink dovedností tam, kde je to žádoucí.
- Plánování a strategický rozvoj lidských zdrojů organizace v souladu s vyvíjejícími se cíli organizace a to jak v krátkodobém, tak také ve středně- i dlouhodobém horizontu. S tím souvisí také témata náboru nových pracovníků a outsourcingu – tedy činnosti, při nichž k rozhodování o vhodnosti/ nevhodnosti pracovníka pro danou pozici je nutné mít k dispozici dostatek relevantních informací a být schopen je interpretovat ve správném kontextu.
- Sledování, ovlivňování a úprava klimatu pracoviště – s tím souvisí také struktura formálních i neformálních norem pracoviště (včetně uznávaného etického kodexu), srozumitelnost cílů pracoviště, srozumitelnost rolí jednotlivých pracovníků v rámci týmů, pracoviště i celé organizace, srozumitelnost kritérií hodnocení výkonu a podobně.
- Motivování a odměňování pracovníků.

V procesu řízení hraje zásadní roli schopnost činit správná a kvalifikovaná rozhodnutí. Nezbytným předpokladem kvalitního rozhodování v procesu řízení lidských zdrojů instituce je přitom dostatek vstupních informací, které umožní analýzu současného stavu systému a pozice akademického pracovníka v něm, identifikaci možných problémů a také nalezení správných cest k jejich řešení. Informace musí být dostupné na odpovídající úrovni detailnosti a musí být strukturovány tak, aby jejich použití pro řízení lidských zdrojů instituce bylo možné a přitom bylo dostatečně efektivní. Proto se jeví jako vhodné evidovat data o akademických pracovnících optimálně v jednotné struktuře v rámci dané instituce, což umožní snadnou orientaci řídících pracovníků, vzájemné porovnávání jednotlivých ukazatelů a sledování jejich vývoje v čase. Za předpokladu, že sledujeme data o činnostech pracovníků v odpovídající šíři, získáváme tím kromě informační základny pro rozhodování o personálních otázkách instituce také hodnotný nástroj pro analýzu výkonu instituce jako celku i jednotlivých jejích součástí. Ten je pak využitelný pro analýzy, plánování a případně i prognózování nejen v oblasti řízení lidských zdrojů, ale řízení instituce jako celku, neboť obsahuje důležitou část informací o jejím výkonu.

Při řízení lidských zdrojů instituce přitom nesmíme zapomínat na fakt, že je třeba posuzovat pracovníka v celé jeho komplexnosti – zaměření se pouze na malou množinu vybraných činností či pouze na výkonové ukazatele při nezohlednění ostatních aspektů může být z pohledu správného rozhodnutí problematické (proto je také dobré mít k dispozici ukazatelů více, z nichž některé mohou plnit např. funkci kontrolních ukazatelů, či ukazatelů, které pomáhají vysvětlit nepředpokládané jevy). Nebezpečné může být i nekritické spoléhání se na výstupy matematických modelů hodnocení, které popisují člověka (např. jeho vhodnost pro danou pracovní pozici) jediným číslem. Rozhodování o personálních otázkách je nutné činit při zohlednění všech relevantních informací, a tedy z principu nemůže být svěřeno v celé své komplexnosti jen počítačovým systémům. Personální rozhodování a tedy i hodnocení pracovníků by mělo být výsostnou činností manažerů – tedy řídicích pracovníků, kteří v tomto procesu nesou za svá rozhodnutí odpovědnost.

V žádném případě tím ale nezpochybňujeme nutnost existence systémů pro podporu rozhodování v této oblasti, neboť jejich potenciál a možný přínos je značný. Zejména pokud jsou použity vhodným způsobem v souladu se zásadami správného řízení lidských zdrojů instituce. ***Informační systémy pro podporu rozhodování je vhodné použít pro sběr, analýzu, zpracování a prezentování přehledů informací o výkonnosti akademických pracovníků na různých úrovních agregace (se zachováním dostupnosti všech zdrojových informací a informací na všech úrovních agregace). Při existenci kvalitně zpracovaného systému pro podporu rozhodování v personální oblasti se pak rozhodovatel (nadřízený pracovník, HR manažer,...) může zaměřit při svém konkrétním rozhodování na interpretaci získaných informací a ukazatelů, zohlednění dalších relevantních (i kvalitativních) informací a celkového kontextu instituce. Jen na základě dostupnosti co největšího množství informací (správně zpracovaných a přehledně prezentovaných, se zdůrazněním pro danou situaci významných ukazatelů) může být dosaženo celostního pohledu na akademického pracovníka a mohou být činěna informovaná a kvalifikovaná rozhodnutí. Zejména v situacích, kdy je hodnocených pracovníků větší počet a kdy informací o jejich aktivitách a dokladů o jejich kvalitě je velké množství, nabývají na významu právě systémy schopné data zpracovat, informace v nich obsažené vhodným způsobem agregovat a přehledně prezentovat tak, aby hodnotitel mohl své úsilí zaměřit na interpretaci dat a samo hodnocení, namísto toho, aby procházel obrovská množství dílčích informací.***

6.1. Zavádění nových systémů v instituci

Při zavádění nově vytvořených systémů pro podporu rozhodování/hodnocení v oblasti HR nebo při výrazných úpravách stávajících systémů je zapotřebí postupovat tak, aby se systém stal integrální součástí instituce – aby byl přijímán jak jednotlivými hodnocenými akademickými pracovníky, tak také vedoucími pracovníky na všech úrovních managementu.

Pro úspěšné zavedení nového systému je samozřejmě nezbytné, aby měl od počátku podporu u vrcholového managementu instituce. To však samo o sobě

nestačí - je zapotřebí jasně prezentovat jeho výhody a možné přínosy (stejně jako případná úskalí) také liniovým manažerům a hodnoceným pracovníkům. A to takovou formou, aby zavedení systému bylo zdůvodněno, správně pochopeno a aby byl začleněn do stávající kultury instituce. Zavedení systému musí tedy být podpořeno informační kampaní zacílenou jak na vedoucí pracovníky, tak i na jednotlivé hodnocené akademické pracovníky. Rychlost přijetí nového systému či nástroje pro podporu rozhodování přitom mohou ovlivnit zejména následující faktory²:

- Systém musí **uspokojovat některou z potřeb vedoucích pracovníků a musí být vnímán jako přínos také ze strany hodnocených akademických pracovníků.** Musí s ním být spojena nějaká viditelná a nezpochybnitelná výhoda oproti předchozímu stavu, a to pokud možno pro všechny akademické pracovníky (tj. akademickými pracovníky počínaje a vedením univerzity konče; záměrně je použito množného čísla, neboť za přínos systému může být obecně různými skupinami akademických pracovníků považováno něco jiného). Tyto výhody musí být srozumitelně vysvětleny všem, kterých se používání systému bude dotýkat (Rogersovo kritérium „Relative advantage“).
- Používání systému **nesmí klást nepřiměřené nároky na čas** – velikost administrativní zátěže spojená s používáním systému by měla být ve vhodném poměru k výhodám, které jeho používání pro jednotlivé pracovníky přináší. Systém by proto měl v maximální možné míře využívat data, která jsou již někde uložena a po jednotlivých pracovnících spíše jen požadovat kontrolu správnosti těchto dat, případně doplnění ostatních relevantních informací a komentářů. Opět musíme mít na zřeteli, že výstupy systému mohou být jen tak kvalitní, jak kvalitní jsou data použitá jako vstupy – je nutné tedy dobře zvážit, jaký zdroj dat je dostatečně spolehlivý a poskytuje data skutečně vhodná pro účely řízení/hodnocení HR v dané instituci.
- Zavedení nového systému také usnadní, jsme-li schopni předložit všem, kterých se bude zavedení nového systému týkat, **důkaz o tom, že systém je pro danou instituci vhodný a může na ní fungovat.** Takto mohou posloužit zkušenosti z používání podobných systémů na jiných institucích podobného typu, provedení pilotního testování systému na jedné ze součástí instituce nebo na celé instituci.

² Více o této problematice je možné najít např. v Rogersově publikaci *Diffusion of innovations* [25]. Rogers zde uvádí 5 faktorů, které v zásadní míře ovlivňují úspěšnost zavedení nových systémů v organizaci a rychlost jejich přijetí. Jde o a) *relative advantage*, tedy poskytnutí výhody oproti předchozímu stavu; b) *compatibility*, tedy soulad nového systému s potřebami a cíli instituce, ale také jednotlivých pracovníků, kteří se systémem budou pracovat; c) *trialability*, tedy možnost „osahat“ si systém, naučit se jej používat, možnost s ním experimentovat, rozvíjet a upravovat jej; d) *observability*, tedy dostupnost výstupů daného systému, také ale viditelnost dopadu zavedení na řízení/chod instituce; e) *complexity*, tedy co nejnížší míra složitosti práce se systémem a používání jeho výsledků.

- Systém **musí být v souladu s potřebami instituce, jejího vedení a také jednotlivých pracovníků** (obecně mohou přitom jejich cíle být značně odlišné). Jakýkoliv nesoulad s cíli některé z uvedených skupin je překážkou úspěšného zavedení (Rogersovo „compatibility“).
- Systém nesmí být „černou skříňkou“, jejímuž fungování nikdo nerozumí (nebo mu rozumí jen úzká skupina osob). Dostatečné porozumění systému je předpokladem jeho přizpůsobování cílům instituce a rozšiřování jeho funkčnosti. Požadavek srozumitelnosti se přitom nevztahuje pouze na systém a práci s ním, ale také na výstupy, které poskytuje. Jednoduchost přitom nesmí jít na úkor funkčnosti, stejně tak jako funkčnost nesmí příliš potlačovat jednoduchost. Je zapotřebí najít **vhodnou rovnováhu mezi tím, jaké funkce bude systém pro podporu rozhodování poskytovat a tím, jak jednoduchý a srozumitelný pro řadové pracovníky bude.**
- Systém bude přijímán tím snáze, čím univerzálnější bude. Tedy čím více funkcí bude nabízet, čím více cílů bude schopen naplnit, tím snazší bude jeho přijetí. **Systém musí také být snadno nastavitelným, adaptovatelným na případné změny** a v perspektivě také např. použitelným k dalším účelům (Rogersovo „trialability“ a „observability“).

Aby systém byl co nejlépe a nejrychleji přijat napříč celou institucí, musí být všem, kterých se jeho zavedení dotýká (a to v libovolné roli – v případě hodnocení jak roli hodnotícího, tak i hodnoceného), jasný jeho přínos. Musí být srozumitelné, jak systém funguje, na jakých základech je vystavěn a jakou filozofii hodnocení popisuje.

6.2. Možné přínosy systému hodnocení výkonu pracovníků

Pro efektivní řízení lidských zdrojů je, jak už jsme zdůraznili výše, nezbytné mít k dispozici dostatek relevantních informací. Tyto informace by měly pokrývat jak oblast množství odvedené práce, tak také kvality pracovníkem vykonávaných aktivit, schopnosti spolupráce s ostatními v týmech a podobně. Většinu uvedených informací využíváme v procesu hodnocení akademických pracovníků - v systému, který má sloužit jako podpora rozhodování v této oblasti, musí tedy velká část těchto dat být uložena. Záměrně neuvádíme, že v systému tohoto typu musí být uložena všechna relevantní data, protože tohoto stavu není snadné dosáhnout. Jestliže však jsme schopni nadefinovat strukturu sledovaných dat, z nichž pak odvozujeme jednotlivé ukazatele, které slouží vedoucím pracovníkům jako podpora při rozhodování o HR otázkách, může i při absenci některých informací být vytvořen dobře fungující systém pro podporu rozhodování v HR oblasti. Klíčem k úspěchu je v tomto případě pochopení role vedoucího pracovníka v procesu hodnocení. Vedoucí pracovník totiž pasivně nepřejímá výsledky „vypočtené“ informačním systémem (systémem pro podporu rozhodování), ale využívá je jako základ, k němuž doplní další relevantní data (např. při hodnotícím rozhovoru s pracovníkem, využitím dalších metod pro doplnění „soft“ údajů či ukazatelů, zohledněním cílů stanovených pro hodnocené období atd.), na základě čehož pak dojde ke kvalifikovanému rozhodnutí.

Má-li systém hodnocení fungovat a být široce přijímán jak na všech úrovních vedení, tak i mezi jednotlivými akademickými pracovníky (více viz výše), musí všichni, kteří se do kontaktu s tímto systémem v průběhu plnění svých pracovních povinností dostanou, rozumět důvodům, proč je daný systém používán a také tomu, jakým způsobem funguje. Systém hodnocení by přitom neměl být vnímán pouze jako nástroj pro posuzování, jestli je výkon pracovníka „dostatečný“, případně jakou odměnu by který pracovník měl získat. Právě naopak – systém hodnocení bude mnohem snáze přijímán, jestliže bude využit naplno celý jeho potenciál. Vhodně vytvořený systém hodnocení (resp. systém pro podporu rozhodování při řízení a hodnocení HR) může instituci pomoci to hned v několika ohledech:

- Přirozeně první oblastí využití je právě HR management – tedy podpora personálního rozhodování a řízení, podklady k plánování profesního i kvalifikačního růstu pracovníků, nábor nových pracovníků, outsourcing a podobně (viz cíle HR managementu). Jmenovitě tedy můžeme jako výstup ze systému získat:
 - i. Přehled o všech aktivitách, kterých se daný pracovník v průběhu sledovaného období v rámci svých pracovních povinností účastnil.
 - ii. Informace o využití potenciálu daného pracovníka. Systém by měl napomáhat hledání příležitostí ke zlepšení a tak k rozvoji potenciálu lidského zdrojů instituce.
 - iii. Informace o stanovených cílech a jejich naplnění. Tím je možné získat data o aspirační úrovni pracovníka, o tom jaké má ambice, jak je schopen je realizovat a kam v rámci své profesní kariéry směřuje.
 - iv. Informace o naplnění kritérií pro profesní nebo kariérní postup jednotlivých akademických pracovníků (otázky povýšení, habilitace, ...).
 - v. Podklad pro rozhodování o přidělování odměn či úpravách platů.

Samotná existence systému hodnocení a jeho informační podpory je tedy nezbytným předpokladem pro správné fungování personální politiky a pro maximalizaci efektivity opatření HR útvaru dané instituce.

Navíc však takovýto systém může být využit také v dalších oblastech řízení instituce, např.:

- Předpokladem fungování systému pro podporu řízení HR je **definování struktury a množství sledovaných ukazatelů**. Tím je možné pracovníkům srozumitelně sdělit, jaké aktivity jsou žádoucí, jaké činnosti daná instituce považuje za významné pro zajištění svého bezproblémového chodu a jaký je tedy očekávaný výkon pracovníků v jednotlivých kategoriích. **V tomto smyslu může systém plnit funkci komunikační** (zprostředkovává srozumitelnou

formou pracovníkům informací o tom, co je institucí považováno za přínosné, tedy jaké aktivity by měli vykonávat, aby byli hodnoceni pozitivně). Skrze dobře nastavený systém hodnocení může instituce vysvětlit a konkretizovat své cíle jednotlivým pracovníkům, kteří pak mohou lépe chápat, proč jsou jednotlivé činnosti pro instituci důležité a proč má smysl se na nich podílet.

- V rámci hodnocení je možné (a velice žádoucí) také deklarovat míru vzájemné zastupitelnosti výkonu v jednotlivých hodnocených (a pro naplnění poslání instituce zásadních) oblastech činností a tuto možnost srozumitelně akademickým pracovníkům prezentovat.
- Samotný fakt, že data o pracovnících jsou uchovávána v požadovaném množství a podrobnosti a mají jednotnou strukturu napříč více pracovišti jedné instituce, přispívá k možnosti snazšího popisu výkonu jednotlivých pracovníků nebo celých pracovišť v rámci instituce. Jakmile jsou k dispozici data v téže struktuře za několik let, **je možné pracovat s trendy, popisem vývoje jednotlivých ukazatelů v čase a tím získat další relevantní vstupy pro strategické řízení lidských zdrojů instituce a je vytvářena informační základna pro strategické plánování obecně.**
- Shromážděná data mohou být také využita např. pro propagační účely, vytváření přehledů o výkonu jednotlivých organizačních jednotek, vytváření profesních životopisů jednotlivými akademickými pracovníky.

Výše nastíněný systém pro podporu rozhodování v otázkách řízení lidských zdrojů a jejich hodnocení by měl navíc umožňovat:

- **Specializaci jednotlivých akademických pracovníků** v rámci hodnocených činností – tj. v souladu s cíli a posláním pracoviště umožnit akademickým pracovníkům volit své výzkumné zaměření a po dohodě s vedoucím pracovníkem rozdělovat čas mezi hodnocené oblasti tak, aby bylo v maximální možné míře umožněno využít a rozvíjet potenciál daného pracovníka.
- **Motivování pracovníků** k výkonu některých činností, jichž je pro zdárný chod pracoviště zapotřebí a kterým se zatím nevěnuje dostatek pracovníků (například vhodným zvýrazněním přínosu/potřebnosti těchto činností v procesu hodnocení).
- **Vytváření pozitivní psychologické smlouvy**³. Psychologická smlouva je termín, který popisuje nepsaná vzájemná očekávání zaměstnance a jeho nadřízených týkající se role zaměstnance v organizaci, chování, odměňování či oceňování výkonu pracovníka⁴ atd. Je přitom nutné, aby tato očekávání byla vzájemně kompatibilní, aby mezi očekávanými neexistovaly velké rozpory. Rozpory v této rovině často ústí ve stres, konflikty na pracovišti, narušení klimatu pracoviště a tím nutně v pokles výkonnosti. Vhodně a srozumitelně

³ Detailněji je problematika psychologické smlouvy rozebírána v [26].

⁴ Např. dá se předpokládat, že zaměstnanec bude v souladu s Vroomovou teorií expektance volit takové chování, které podle jeho očekávání povede k pro něj pozitivním důsledkům.

popsaný systém hodnocení může odstranit část nesrovnalostí v očekávání zaměstnanců a jejich nadřazených právě vymezením žádoucích činností, jejich aktuální důležitosti pro organizaci a možnosti specializace.

Systém hodnocení, stejně tak jako systém pro podporu rozhodování v oblasti řízení HR není záležitostí statickou. Stejně tak, jak se v čase vyvíjí cíle a potřeby instituce, měly by se vyvíjet také všechny odpovídající systémy. Proto by mělo být umožněno a v optimálním případě systémově zaručeno, aby se také hodnocení pracovníci mohli podílet na vývoji těchto systémů, mohli je připomínkovat a navrhopvat změny a vylepšení. Samotný fakt, že je systém možné ovlivnit a upravit, pak přispívá také k rychlosti jeho přijetí.

6.3. Souvislost hodnocení s odměňováním, formy odměn

Zatím jsme se přímo nevěnovali otázce odměňování a její souvislosti s hodnocením pracovníků. Principiálně není možné tyto činnosti oddělit. Je však nutné si uvědomit, že přímou souvislost mezi výsledným hodnocením a peněžní odměnou můžeme hledat nikoliv na úrovni výstupů z hodnotících systémů nebo systémů pro podporu rozhodování, ale až na úrovni kvalifikovaných hodnocení provedených vedoucím pracovníkem – tedy hodnocení zohledňujících jak ukazatele ze systémů pro podporu rozhodování (často založených na doložitelných datech), tak i „soft“ informace dodané v průběhu hodnotícího rozhovoru případně dalšími metodami a relevantní kontext.

Je přitom také dobré vzít v úvahu skutečnost, že mzda není jediným možným způsobem odměňování a principiálně by tedy dobře fungující systém HR managementu v instituci měl hledat takovou formu odměňování, která bude pro pracovníka dostatečně atraktivní a motivující. Jako část odměny se tedy kromě peněz nabízejí např. různé zaměstnanecké benefity, ocenění, profesní i osobnostní rozvoj, kariérní postup a podobně. Také z důvodu toho, že je třeba odměňování pracovníka nastavit tak, aby pro něj odměna za vykonanou práci byla co nejatraktivnější, je přímé napojení odměňování na některý z informačních systémů pro hodnocení pracovníků z našeho pohledu značně problematické.

6.4. Etický rozměr hodnocení akademických pracovníků

Při návrhu systémů pro podporu rozhodování při HR managementu, zejména v oblasti hodnocení pracovníků, je třeba mít na paměti také etický rozměr HR managementu. Používané systémy by měly být posouzeny minimálně z hlediska následujících několika kritérií, která si nyní blíže popíšeme.

Prvním kritériem je **PRAVDIVOST**. Systém hodnocení by měl poskytovat tak přesné informace/výstupy, jak jen to vstupy umožňují. Jestliže je ale hodnocení postaveno byť z části na expertním posouzení, nebo nemůžeme zaručit, že výčet sledovaných ukazatelů je naprosto kompletní, případně je-li nutné výstupy hodnotícího systému interpretovat v kontextu dalších informací, nesmí být výstupy hodnotícího systému prezentovány jako definitivní a nezpochybnitelné. Jinými slovy, jestliže je část vstupních dat neprověřitelná nebo některé vstupy chybí, jestliže některé ze vstupů

jsou subjektivními hodnoceními, nebo jestliže je zapotřebí jako výstup prezentovat shrnující (agregovanou) informaci dávající do souvislosti mnoho obtížně souměřitelných aspektů, měl by být výstup prezentován jako neurčitý (tj. rozhodně ne jako absolutně přesný, např. jediné číslo). ***Výstupy hodnotících modelů by měly vhodným způsobem reflektovat neurčitost vstupních informací (není možné z neurčitých informací odvodit absolutně přesný výstup). Také je nezbytné, aby bylo jasně definováno, jak mají být výstupy modelu hodnocení interpretovány, k jakým účelům je možné je použít a k jakým účelům by používané být neměly. Hodnotitelům i hodnoceným by měl být srozumitelný celý proces hodnocení - od vytváření podkladů s využitím systémů pro podporu rozhodování/ hodnocení v oblasti HR přes samotný hodnotící rozhovor či jinou metodu sloužící k poskytnutí zpětné vazby pracovníkovi a stanovení cílů pro další období, profesního i kariérního rozvoje atd. až po možnost hodnocení mechanismu hodnocení samotnými pracovníky.***

Tento požadavek je nezbytným důsledkem základního etického principu „**NEUBLÍŽIT**“ – mají-li systémy poskytovat podporu rozhodování pro oblast řízení lidských zdrojů, nesmí na základě správných informací poskytovat mylné nebo zavádějící výstupy, shrnutí, analýzy atd. Je nezbytné uvědomit si, že neurčitost je procesu hodnocení vlastní a všude tam, kde není k dispozici úplná informace, nebo se pracuje se subjektivním posuzováním, může hrát nezanedbatelnou roli.

Dalším etickým aspektem hodnocení je **DŮVĚRNOST**. Výstupy modelů či systémů pro podporu hodnocení pracovníků v rámci HR by měly být dostupné jen těm osobám, které k nim skutečně mají mít přístup. ***V první řadě se vždy jedná o hodnoceného pracovníka. Ten by měl mít v optimálním případě stále možnost nahlédnout, jak se jeho hodnocení (resp. ukazatele, které budou použity v procesu hodnocení – např. při hodnotícím pohovoru) vyvíjí v čase, ve kterých oblastech je potřeba přidat, kde má rezervy, kde je vhodné se zlepšit atd. Dále by ke všem relevantním ukazatelům (tj. agregovaným ukazatelům, ale i jednotlivým vstupům) měl mít přístup přímý nadřízený pracovníka. Pracovník by přitom měl vědět, které informace a v jaké podobě o jeho výkonu budou nadřízeným pracovníkům k dispozici.*** Není nutné zdůrazňovat, že je v kompetenci nadřízeného pracovníka udělit práva k přístupu k hodnocení všech svých podřízených (nebo konkrétní skupiny podřízených) i dalším pověřeným pracovníkům. Zaměstnanec by ale měl mít stále přehled o tom, kdo má k jeho ukazatelům výkonu přístup.

Další charakteristikou hodnocení akademických pracovníků je skutečnost, že by nemělo mít pouze represivní motivaci a nemělo by být prováděno jen s cílem stanovení mzdové struktury a rozdělení odměn. Hodnocení by mělo **UMOŽŇOVAT ROZVOJ PRACOVNÍKA**. V této souvislosti by ***při hodnocení měly být k dispozici také informace (ukazatele), které by jednoznačně upozorňovaly na vhodnost daného pracovníka pro kariérní postup, identifikovaly příležitosti ke zlepšení atd.***

Přístup k hodnocení v instituci by měl také zajistit **STEJNÉ PŘÍLEŽITOSTI** všem hodnoceným pracovníkům získat dobré hodnocení. ***Hodnocení jako takové by tedy mělo zohledňovat všechny činnosti, které v rámci své pracovní pozice pracovník vykonává, a které jsou přínosné pro dané pracoviště. Nemělo by být jednostranně zaměřeno jen na určitou podmnožinu vykonávaných činností. To však neznamena, že by konkrétní instituce neměla hodnotit jako přínosnější ty činnosti, které jsou silně v souladu s jejími cíli a posláním. Princip stejné příležitosti by ale měl zaručit a) deklarování činností, které do této kategorie spadají; a zejména b) možnost v podkladech pro hodnocení uvádět všechny činnosti prospěšné pracovišti pracovníka, které pracovník považuje za důležité*** a dokonce doplnit také informace nezbytné pro správnou interpretaci kvantitativních dat (např. údaje o dohodnutém zaměření, o vážných nemocech či rodinných problémech atd.).

Literatura

- [1] Talašová, J., Pavlačka, O.: Návrh modelu hodnocení akademických pracovníků na Přírodovědecké fakultě Univerzity Palackého v Olomouci, Olomouc, 2006 (výzkumná zpráva).
- [2] Talašová, J., Stoklasa, J., Pavlačka, O., Holeček, P.: Nový návrh modelu hodnocení akademických pracovníků na PřF UP, Olomouc, 2009 (výzkumná zpráva).
- [3] Talašová, J., Stoklasa, J.: Assessing Academic Staff Performance Using Multiple Criteria Evaluation Models. *Lecture Notes in Management Science*; Vol. 2, 2010, Proceedings of the 2nd International Conference on Applied Operational Research - ICAOR 2010, August 2010, Turku, Finland, p. 205-207, ISSN 2008-0050
- [4] Talašová, J., Stoklasa, J.: Fuzzy approach to academic staff performance evaluation. *Proceedings of the 28th International Conference on Mathematical Methods in Economics 2010*, September 2010, České Budějovice, Czech Republic, p. 621-626, ISBN 978-80-7394-218-2
- [5] Stoklasa, J., Talašová, J., Holeček, P.: Academic staff performance evaluation – variants of models, *Acta Polytechnica Hungarica* 8 (3), 2011, p. 91 – 111, ISSN 1785-8860 dostupný z http://www.uni-obuda.hu/journal/Stoklasa_Talasova_Holecek_29.pdf [citováno dne 24.11.2012]
- [6] Stoklasa, J., Holeček, P., Talašová, J.: A holistic approach to academic staff performance evaluation – a way to the fuzzy logic based evaluation, *Peer Reviewed Full Papers of the 8th International Conference on Evaluation for Practice "Evaluation as a Tool for Research, Learning and Making Things Better" A Conference for Experts of Education, Human Services and Policy*, 18 – 20 June 2012, Pori, Finland, Tampub, Pori, 2012, ISBN 978-951-44-8859-7.
- [7] Talašová, J.: *Fuzzy metody vícekritériálního hodnocení a rozhodování*. VUP Olomouc 2003, ISBN 80-244-0614-4.
- [8] Saaty, T.L.: *The Fundamentals of Decision Making and Priority Theory with the Analytic Hierarchy Process*. Vol. VI of the AHP Series, 478 pp., RWS Publ., 2000.
- [9] Holeček, P., Talašová, J., Müller, I.: Fuzzy Methods of Multiple-Criteria Evaluation and Their Software Implementation IN *Cross-Disciplinary Applications of Artificial Intelligence and Pattern Recognition: Advancing Technologies* (editors Mago V. K., Bhatia N.), IGI Global 2012, pp. 388-411, ISBN13: 9781613504291, DOI: 10.4018/978-1-61350-429-1.
- [10] Zadeh, L. A.: Fuzzy Sets. *Inform. Control*, 8, 1965, pp. 338-353.

- [11] Zadeh, L. A.: The concept of linguistic variable and its application to approximate reasoning. Information sciences, Part 1: 8, 1975, pp. 199-249, Part 2: 8 1975, pp. 301-357, Part 3: 9 1975, pp. 43-80.
- [12] Holeček P., Talašová, J., Stoklasa J.: Fuzzy classification systems and their applications, *Proceedings of the 29th International Conference on Mathematical Methods in Economics 2011 – part I*, 2011, Praha, Czech Republic, p. 266 – 271, ISBN 978-80-7431-058-4
- [13] Sugeno, M. & Yasukawa, T.: A fuzzy-logic-based approach to qualitative modeling. *IEEE Transactions on fuzzy systems*, 1 (1), 1993, pp. 7-31.
- [14] Akademický senát PŘF UP: Zápis č. 15 ze zasedání Akademického senátu PŘF UP dne 15. května 2010, Olomouc, 2010, dostupné z http://www.prf.upol.cz/fileadmin/user_upload/PrF-dokumenty/AS_PrF/zapisy/zas_15-2010-05-15.pdf [citováno dne 24.11.2012]
- [15] Faculty Handbook of A&M University [online], dostupného z: http://www.tamuk.edu/senate/_pdf_files/handbookaugust2011.pdf, [citováno dne 23. 11. 2012].
- [16] Faculty and Academic Staff Handbook of University of Wisconsin Oshkosh [online], dostupného z: <http://www.uwosh.edu/provost/resources/handbooks/facultyhandbook/2011%20Handbook%20FINAL.pdf>, [citováno dne 23.11.2011].
- [17] UTS Performance rating guidelines, Human Resources [online], dostupné z: <http://www.hru.uts.edu.au/performance/reviewing/index.html>, [citováno dne 23.11.2011].
- [18] Guidelines for Evaluation of Faculty [online], dostupné z: http://facaffairs.med.wayne.edu/pdfs/2011_faculty_guidelines.pdf, [citováno dne 23.11.2012].
- [19] Collan, M., Stoklasa, J., Talašová, J.: Examples of Academic Faculty Evaluation Systems from the Czech Republic and Finland, Peer Reviewed Full Papers of the 8th International Conference on Evaluation for Practice “Evaluation as a Tool for Research, Learning and Making Things Better” A Conference for Experts of Education, Human Services and Policy, 18 – 20 June 2012, Pori, Finland, Tampub, Pori, 2012, ISBN 978-951-44-8859-7
- [20] Lappeenranta University of Technology (2011). Sisäinen ohje (Internal instructions regarding the faculty evaluation), dated 24.3.2011. Lappeenranta, LUT.
- [21] Board of the Turku School of Economics (2004). Decision regarding the research points evaluation system. Turku, Turku School of Economics.
- [22] Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Směrnice rektora 12/2010 [online], dostupné z http://web.utb.cz/cs/docs/smernice_r12_2010.pdf, [citováno dne 24.11.2012].
- [23] Metodika hodnocení výsledků výzkumu a vývoje [online]. Výzkum a vývoj v České republice, dostupné <http://www.vyzkum.cz/FrontClanek.aspx?idsekce=608098>, [citováno dne 24.11.2012].

- [24] Šanovec, J.: *Modely hodnocení akademických pracovníků na českých VŠ*. Nepublikovaná diplomová práce. Univerzita palackého v Olomouci, Olomouc, 2012.
- [25] Rogers, E. M.: *Diffusion of innovations*. 5th edition, Simon and Schuster, New York, 2003.
- [26] Armstrong, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002.

Příloha – seznam zvaných přednášek, konferenčních příspěvků a prezentací na univerzitách a seminářích týkajících se v této zprávě představené metodiky periodického hodnocení akademických pracovníků

Přednášky na zahraničních univerzitách

STOKLASA, J., TALAŠOVÁ, J., HOLEČEK, P.: Academic staff performance evaluation (IS HAP – fuzzy approach), University of Turku and Åbo Akademi University, Turku, Finland (15.6.2012)

STOKLASA, J., TALAŠOVÁ, J., HOLEČEK, P.: Approaches to (academic) staff performance evaluation: non fuzzy approaches vs. fuzzy approach, Università Degli Studi di Trento, Italy, 2012, Trento (14.3.2012)

Příspěvky na mezinárodních konferencích

STOKLASA, J., TALAŠOVÁ, J., HOLEČEK, P.: Linguistically oriented model for academic staff performance evaluation, 25th European Conference on Operational Research EURO 2012, Vilnius, Lithuania (8.7 – 11.7 2012)

STOKLASA, J., TALAŠOVÁ, J.: A holistic approach to academic staff performance evaluation: a way to the fuzzy logic based evaluation, 8th International Conference on Evaluation for Practice EVAL 2012, Pori, Finland (18.6. – 20.6.2012)

COLLAN, M., STOKLASA, J., TALAŠOVÁ, J.: Examples of Academic Faculty Evaluation Systems from the Czech Republic and Finland, 8th International Conference on Evaluation for Practice EVAL 2012, Pori, Finland (18.6. – 20.6.2012)

COLLAN, M., STOKLASA, J.: Focus on University Personnel Evaluation – an Interactive Research Session, 8th International Conference on Evaluation for Practice EVAL 2012, Pori, Finland (18.6. – 20.6.2012)

TALAŠOVÁ, J., STOKLASA, J., HOLEČEK, P.: Models of academic staff performance evaluation, Efficiency and Responsibility in Education ERIE 2012 Prague (7.6. – 8.6.2012)

TALAŠOVÁ, J., STOKLASA, J., HOLEČEK, P.: Vícekriteriální model hodnocení akademických pracovníků, 13. seminář Hodnocení kvality vysokých škol, Telč (3. - 4. 5. 2012)

TALAŠOVÁ, J., STOKLASA, J., ŠANOVEC, J.: Mathematical models of academic staff performance evaluation, International Conference Olomoucian Days of Applied Mathematics - ODAM 2011 (26.1. – 28.1. 2011)

HOLEČEK P., STOKLASA J., TALAŠOVÁ, J.: Fuzzy classification and its application in HR management, International Conference Olomoucian Days of Applied Mathematics - ODAM 2011 (26.1. – 28.1. 2011)

HOLEČEK P., TALAŠOVÁ, J., STOKLASA J.: Fuzzy classification systems and their applications, 29th International Conference on Mathematical Methods in Economics 2011 MME 2011 (6.9. – 9.9.2011)

TALAŠOVÁ, J., STOKLASA, J.: Fuzzy approach to academic staff performance evaluation, MME 2010, 8.-10.9.2010, České Budějovice

TALAŠOVÁ, J., STOKLASA, J.: Assessing Academic Staff Performance Using Multiple Criteria Evaluation Models, ICAOR 2010, 25.-27.8.2010, Turku

TALAŠOVÁ, J., STOKLASA, J.: Multiple Criteria Academic Staff Evaluation Models, EURO 2010, 11.-14.7.2010, Lisbon

STOKLASA, J., TALAŠOVÁ, J.: A fuzzy Model of Academic Staff Evaluation, ISCAMI 2010, 20. – 23.5.2010, Bratislava

Prezentace metodiky periodického hodnocení akademických pracovníků na seminářích a na univerzitách v ČR a zahraničí

TALAŠOVÁ, J., STOKLASA, J., HOLEČEK: Vícekriteriální model hodnocení akademických pracovníků. 13. seminář Hodnocení kvality vysokých škol, Telč, 3. - 4. 5. 2012

TALAŠOVÁ, J., STOKLASA, J.: Vývoj a pilotní ověřování modelu hodnocení akademických pracovníků. Setkání řešitelů IPN Kvalita, Brno 31. 5. 2012

TALAŠOVÁ, J., STOKLASA, J., HOLEČEK, P.: Informační systém pro hodnocení akademických pracovníků IS HAP. Prezentace systému na kolegiu rektora Univerzity Palackého. Olomouc 19. 9. 2012

TALAŠOVÁ, J., STOKLASA, J.: Model hodnocení akademických pracovníků vytvořený na PřF UP. Seminář o hodnocení akademických pracovníků z pohledu Standardů a směrnic pro hodnocení kvality v Evropském prostoru vysokoškolského vzdělávání, PřF UP, Olomouc, 22. 10. 2012

TALAŠOVÁ, J.: Systém periodického hodnocení akademických pracovníků. Seminář Management kvality procesu vzdělávání, Praha, 10. 10. 2012

TALAŠOVÁ, J.: Systém periodického hodnocení akademických pracovníků. Výjezdní zasedání VŠB-TU Ostrava, Vendryně, 9. 11. 2012

TALAŠOVÁ, J., STOKLASA, J., HOLEČEK, P.: Systém hodnocení akademických pracovníků. Seminář pro členy vedení Masarykovy univerzity, Brno, 12. 11. 2012

TALAŠOVÁ, J.: Kvalita a hodnocení akademických pracovníků. Odborné sympóziu Implementácia ESG - Príklady dobrej praxe. Univerzita Konstantina Filozofa, Nitra, 15. 11. 2012