

# **Analýza systému hodnocení zaměstnanců ve firmě Barum Continental spol s.r.o.**

Pavína Zycháčková

---

Bakalářská práce



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Pavčina ZYCHÁČKOVÁ**  
Osobní číslo: **M09151**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti Barum Continental spol. s r.o.**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky z oblasti hodnocení zaměstnanců jako nástroje personálního řízení.

#### II. Praktická část

- Proveďte analýzu dosavadně využívaného systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti Barum Continental spol s.r.o.
- Na základě provedené analýzy zhodnoťte přednosti a nedostatky tohoto systému.
- Navrhněte doporučení ke zlepšení současného systému hodnocení zaměstnanců.

### Závěr

Rozsah bakalářské práce: **40 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**ARMSTRONG, M.** Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.  
**DVOŘÁKOVÁ, Z.** Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.  
**HRONÍK, F.** Hodnocení pracovníků. Praha: Grada, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.  
**KOUBEK, J.** Řízení lidských zdrojů. 4. rozš. vyd. Praha: ManagementPress, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.  
**STÝBLO, J., URBAN, J. a VYSOKAJOVÁ, M.** Meritum Personalistika. 4. vydání. Praha: WoltersKluwer ČR, 2011. 1008 s. ISBN 978-80-7357-627-1.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Vaněk**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání bakalářské práce: **2. dubna 2012**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **18. května 2012**

Ve Zlíně dne 2. dubna 2012

  
prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



  
Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydávalečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnožení.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užíje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlině 15.5.2012

*Zychořová*

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se soustřeďuje na objektivní posouzení stávajícího hodnotícího systému ve společnosti Barum Continental. V následující práci budou zpracovány dvě hlavní části. V první, teoretické části budou shrnuty poznatky z moderní personalistiky, které byly doposud publikovány v rámci řízení lidských zdrojů, konkrétně hodnocení pracovníků. Následuje praktická část, která se zaměří na analýzu současného hodnotícího systému, který ve firmě funguje a zhodnotí jeho klady i zápory. Dále budou navržnuta doporučení, která by mohla vést k jeho zlepšení. Kvůli rozvětvené struktuře společnosti Barum Continental jsem si vybrala hodnocení konkrétní divize Přípravy materiálu.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, personální divize, pravidla hodnocení, metody hodnocení, hodnotící pohovor, formulář pro hodnocení

## **ABSTRACT**

Bachelor thesis focuses on objective appraisal of current evaluation system in company Barum Continental. In this thesis will be works up two main sections. First one - the theoretical part, will be a summary of modern human resources management findings, which were so far published in this field, namely related to workers evaluation. Second one - practical part of my thesis, will concentrate primarily on analysis of evaluation system these days, which works actually in that company and will evaluate its pro and cons. Then will turn up some adjustments to improve this system. Due to wide structure of Barum Continental company is my thesis oriented on concrete employee division, namely on material preparations dept.

Keywords: human resource management, staff division, rules of evaluation, evaluation methods, appraising interview, evaluation form

Ráda bych poděkovala vedoucímu své bakalářské práce Ing. Jiřímu Vaňkovi za pečlivé vedení, cenné rady a připomínky. A dále bych touto cestou poděkovala Ing. Martině Slezákové za její ochotu a vstřícnost, kterou projevila při poskytování informací a podkladů pro tuto práci.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>13</b>
<b>1. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>14</b>
1.1 DOSTUPNÉ ZDROJE V ORGANIZACI A JEJICH VZÁJEMNÁ INTEGRACE .....	14
1.2 CÍL ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	15
<b>2 ÚLOHA PERSONÁLNÍHO ÚTVARU .....</b>	<b>16</b>
<b>3 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>17</b>
3.1 DEFINICE HODNOCENÍ .....	17
3.2 VÝZNAM HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ PRO ORGANIZACI .....	17
3.3 CÍLE HODNOCENÍ .....	18
3.4 HODNOTÍCÍ SUBJEKTY .....	18
3.5 FORMY HODNOCENÍ .....	20
3.5.1 Neformální hodnocení .....	20
3.5.2 Formální hodnocení .....	20
3.6 TYPY HODNOCENÍ .....	20
3.6.1 Krátkodobé hodnocení .....	21
3.6.2 Dlouhodobé hodnocení .....	21
3.6.3 Mimořádné hodnocení .....	21
3.7 NÁSTROJE HODNOCENÍ .....	22
3.7.1 Hodnocení podle stanovených cílů .....	22
3.7.2 Hodnocení na základě plnění norem .....	22
3.7.3 Volný popis .....	23
3.7.4 Hodnocení na základě kritických případů .....	24
3.7.5 Hodnocení pomocí hodnotících stupnic .....	24
3.7.6 Checklist .....	25
3.7.7 Model 360° zpětné vazby .....	26
3.7.8 Metoda BARS .....	27
3.7.9 Assesment centra .....	28
3.8 NEZBYTNÉ PŘEDPOKLADY EFEKTIVNÍHO SYSTÉMU HODNOCENÍ .....	28
3.9 PRŮBĚH HODNOCENÍ .....	28
3.9.1 Příprava na hodnotící rozhovor .....	29
3.9.2 Hodnotící pohovor .....	29
3.9.2.1 Kde se rozhovor odehrává? .....	29
3.9.2.2 Doporučené časové rozpětí .....	30
3.9.2.3 Průběh rozhovoru .....	30
3.9.2.4 Realizace a kontrola dohod a opatření vyplývajících z hodnotícího rozhovoru .....	32



3.10	ZPĚTNÁ VAZBA .....	33
3.11	HLAVNÍ CHYBY V HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	33
3.11.1	Chyby zakotvené v systému hodnocení.....	34
3.11.2	Chyby na straně hodnocených .....	34
3.11.3	Chyby hodnotitelů.....	34
3.12	VZTAH HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ K JINÝM PERSONÁLNÍM ČINNOSTEM.....	35
3.12.1	Návaznost hodnocení pracovníků na odměňování.....	36
3.12.2	Převodník hodnocení na odměňování .....	36
3.13	VLIVY A TRENDRY V HODNOCENÍ.....	37
<b>SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....</b>		<b>39</b>
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>41</b>
<b>4</b>	<b>PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI BARUM CONTINENTAL.....</b>	<b>42</b>
4.1	PROFIL SPOLEČNOSTI.....	42
4.2	HISTORIE SPOLEČNOSTI .....	43
4.3	VYRÁBĚNÉ ZNAČKY .....	44
4.4	ORGANIZAČNÍ ČLENĚNÍ SPOLEČNOSTI .....	44
4.4.1	Divize přípravy materiálu .....	45
4.4.2	Struktura zaměstnanců v divizi přípravy materiálu .....	46
4.5	PRACOVNĚ PRÁVNÍ VZTAHY .....	47
4.6	ROLE PERSONÁLNÍHO ÚTVARU.....	47
4.6.1	Struktura personální divize.....	48
4.6.2	Personální evidence.....	50
<b>5</b>	<b>ANALÝZA HODNOTÍCÍHO SYSTÉMU .....</b>	<b>51</b>
5.1	HRD CYKLUS .....	51
5.2	CELOROČNÍ PRŮBĚH SYSTÉMU HODNOCENÍ V KONCERNU CONTINENTAL AG .....	52
5.3	CHARAKTERISTIKY PROCESU HODNOCENÍ V BARUM CONTINENTAL.....	53
5.3.1	Kdo je kompetentní vést hodnotící pohovor?.....	53
5.3.2	Jak jsou hodnotitelé připravováni na vedení pohovoru? .....	54
5.3.3	Kde se pohovor uskutečňuje?.....	54
5.3.4	Jak jsou zaměstnanci informováni o konání hodnotícího pohovoru?.....	54
5.4	ANALÝZA HODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH PRACOVNÍCH POZIC .....	54
5.4.1	Hodnocení zaměstnanců – dělníků.....	54
5.4.2	Hodnocení technicko-hospodářských zaměstnanců.....	55

5.5	HODNOTÍCÍ POHOVOR.....	55
5.6	KOMENTÁŘ K FORMULÁŘI PRO HODNOCENÍ .....	56
5.7	ROZVOJOVÉ AKTIVITY .....	57
5.8	NEFORMÁLNÍ HODNOCENÍ .....	58
5.9	VÝSTUPY Z HODNOCENÍ .....	58
5.10	NÁVAZNOST HODNOCENÍ NA ODMĚŇOVÁNÍ .....	59
5.11	NÁKLADY NA HODNOTÍCÍ SYSTÉM .....	59
<b>6</b>	<b>ZHODNOCENÍ STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU HODNOCENÍ BARUM CONTINENTAL V PŘÍPRAVĚ MATERIÁLU.....</b>	<b>61</b>
6.1	VÝHODY SOUČASNÉHO HODNOTÍCÍHO SYSTÉMU .....	61
6.2	NEVÝHODY SOUČASNÉHO HODNOTÍCÍHO SYSTÉMU .....	61
<b>7</b>	<b>NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO HODNOTÍCÍHO SYSTÉMU HODNOCENÍ PRO BARUM CONTINENTAL .....</b>	<b>63</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>65</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>67</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>69</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>70</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>71</b>

## ÚVOD

V průběhu minulého století došlo na poli techniky k obrovskému pokroku a moderní lidská společnost si je čím dál více schopna usnadnit práci. Je zde znatelný odklon od těžké fyzické práce k pracovním výkonům založených na inteligenci a lidské schopnosti správně rozhodovat. S tím souvisí právě uvažování, které se odklání od pohledu na člověka coby mechanického stroje, ale naopak článku celého procesu, který se dokáže seberealizovat.

I když to ještě není pravidlem ve všech organizacích, většinou velké podniky si tento fakt uvědomují a mají snahu rozvoje řízení lidských zdrojů podporovat a nakládat s ním ve svůj prospěch. Snahou podniků je nejen kvantitativně obsadit své pracovní pozice, ale především mít odpovídající kvalitativní pracovníky, kteří jsou správným způsobem motivováni k pracovním výkonům. To vede k jejich loajalitě a pocitu důležitosti být nedílnou součástí vně organizace.

Jako důkaz můžeme pozorovat, jak v průběhu času organizace přistupují k otázkám personální strategie. Dříve bylo pravidlem vést personální agendu pouze v rozsahu, který vyžadovala legislativa. V porovnání s dnešním prostředím, kdy jsou vytvářeny rozsáhlé personální útvary, jejichž náplní práce představuje nad rámec i systém firemních benefitů, aktivity pro stmelování kolektivu či péči o rodiny zaměstnanců.

V běžné praxi je dnes dostupné vzdělání, které studenty soustavně připravuje na práci v oboru řízení lidských zdrojů. Také samotná existence outsourcingových firem, které sami nabízejí služby v oblasti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců svědčí o čím dál sílící snaze podniků v oblasti lidských zdrojů.

Při zvažování o volbě tématu pro bakalářskou práci mě jako první lákala možnost se pohybovat na poli, které je přímo spjato s individualitou jedince v pracovním procesu. Nabízelo se více dostupných možností, jako bezpečnost práce či nábor zaměstnanců. Ale personalistika v oboru hodnocení je dle mého názoru na vzestupu a na trhu práce je zde stále nevyčerpaný potenciál. Na jednu stranu se lze obejít bez hodnocení svých pracovních sil. Na druhou stranu je zde nepřehledné množství možností, jak může vhodně zvolený systém mít dopad na efektivnost práce a zároveň na spokojenost zaměstnanců. Tato dvě kritéria nemusí být vždy jen na misce vah, ale mohou se vzájemně podporovat a jedna umocňovat druhou.

Dalším rozhodujícím faktorem byla šance na spolupráci s největším zaměstnavatelem Zlínského kraje, který právě prezentuje velký podnik s moderním smýšlením v oblastech, kterým sama přikládám důraz (např. lidské zdroje, ochrana životního prostředí, péče o zákazníky).

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V dnešním tržním hospodářství je z pohledu životaschopnosti podniku důležitým faktorem schopnost správně vést vlastní zdroje. Ať už budeme uvažovat kterékoli historické období, od prvopočátku lidské společnosti, přes válečná období až po dobu moderní společnosti, zkušenosti jasně ukazují podstatu člověka jako takového. Ale až v poslední době je všeobecně kladem čím dál větší důraz efektivního využití. Podle Dvořákové (2007) bývalo dříve chybou především neuvědomění si, že vztah pracovníka a výkonu úzce souvisí s logikou řízení organizace. Na základě nedostatečné pozornosti v této oblasti docházelo k zlehčováním a to vedlo k neefektivnosti celého procesu.

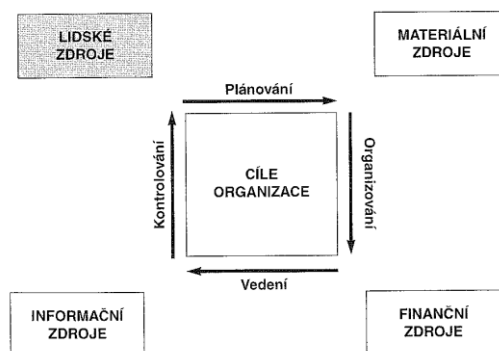
V moderním pojetí řízení lidských zdrojů je brát zřetel především na individualitu jedince a dostupnost rozvoje lidské vzdělanosti. (Koubek, 2007, s. 202)

### 1.1 DOSTUPNÉ ZDROJE V ORGANIZACI A JEJICH VZÁJEMNÁ INTEGRACE

Mezi dostupné zdroje v organizaci můžeme považovat:

- Lidské zdroje
- Materiální zdroje
- Informační zdroje
- Finanční zdroje

Veškerý úspěch, kterého může být dosaženo, se skrývá ve správně zvolené kombinaci těchto determinantů. Přičemž sám Koubek přidává informační zdroje do své publikace až od roku 2001, což poukazuje na změnu hodnot obecně.



Obr. 1: Zdroje organizace a proces řízení (Zdroj: Koubek, 2002)

## 1.2 CÍL ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Obecně lze tvrdit, že hlavním úkolem organizace v oblasti řízení lidských zdrojů je dosáhnout toho, aby byla schopna plnit předem stanovené cíle prostřednictvím lidí (Armstrong, 2007, s. 30). Dodržovány by měly být nejen cíle krátkodobé, ale aby ve výsledku docházelo i k plnění dlouhodobé strategie subjektu a to s provázaností dalších zdrojů.

## 2 ÚLOHA PERSONÁLNÍHO ÚTVARU

Personální útvar je pracoviště v podniku, které se zaměřuje na veškerou činnost člověka v pracovním procesu. Dále je předmětem jeho činnosti vytváření a realizace personálních strategií a politik.

Za hlavní náplň jeho činnosti můžeme označit (Dvořáková 2007, Koubek2007, Armstrong 2007):

- Identifikaci a tvorbu pracovních pozic
- Získávání, výběr a adaptaci pracovníků
- Rozmíst'ování pracovníků
- Hodnocení pracovníků
- Vzdělávání a rozvoj
- Řízení odměňování a motivace
- Vztahy s pracovníky
- Bezpečnost a ochranu zdraví při práci
- Tvorbu personálních strategií
- Personální informační systém

Tato administrativně-správní podoba se začala vyvíjet zhruba od 50. let 20. století. Do té doby se kompetence personalistů zaměřovaly více na administrativu v podobě zpracování dokumentů a následnou interpretaci vedoucí složce. Až s postupem času si podniky začaly uvědomovat důležitost správného vedení personálního útvaru.

V dnešní podobě vykonávají personální pracovníci daleko širší okruh činností, což s sebou logicky nese i daleko vyšší požadavky. Ať už to jsou odborné znalosti z oblasti řízení lidských zdrojů, znalost manažerských dovedností či kvalitní úroveň ústní i neverbální komunikace. (Dvořáková, 2007)

Budeme-li uvažovat, jak zvolit vhodnou strukturu personálního útvaru, je potřeba brát v úvahu velikost organizace a také rozsah činností, které si bude organizace zajišťovat sama. Dnes již není výjimkou, že práce personalistů je prováděna formou outsourcingu. (Koubek, 2007, Dvořáková, 2004)



### 3 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Hodnocení zaměstnanců lze zařadit mezi základní manažerské úkoly, jakožto nástroj vedení, motivace a rozvoje pracovníků, dále jako podpora jejich výkonu či odstranění neodpovídajícího chování. Je to zároveň nejúčinnější prostředek komunikace mezi manažerem a zaměstnancem. Na jeho základě lze vytvářet nové výkonové cíle pro jednotlivce i celou organizaci a zároveň je jím podmíněna tvorba firemní kultury. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 257)

#### 3.1 Definice hodnocení

Podle Armstronga (2007, s. 541) je hodnocení systematický proces stanovování relativní hodnoty práce v organizaci za účelem stanovení vnitřních mzdových/platových relací. Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových/platových stupňů a struktur, pro zařazování prací do těchto struktur a pro řízení relací mezi pracemi a odměnami.

Naproti tomu Plamínek (2009, s. 96) celkem jednodušeji shrnul podstatu hodnocení v porovnávání. Tvrdí, že hlavním atributem je porovnávání očekávaných výkonů s těmi skutečnými. A celý hodnotící proces tedy začíná již u zadávání a svěřování úkolů a delegování pravomocí.

Nejlépe to dle mého názoru vyjádřil Koubek (2007, s. 207-208), který tvrdí, že hodnocení zaměstnanců je personální činnost zabývající se:

- a) zjišťováním výkonnosti práce, plnění úloh a požadavků dané pozice a povaha vzájemných vztahů na pracovišti
- b) sdělováním a následnou konzultací zjištěných výsledků
- c) hledáním a realizací opatření vedoucích k zlepšení pracovního výkonu

#### 3.2 Význam hodnocení zaměstnanců pro organizaci

Z pohledu organizace se můžeme zaměřit na 3 hlavní okruhy, které jsou přínosem. Jako první lze uvést změna či posílení organizační struktury, kterého lze dosáhnout zavedením vhodného kompetenčního modelu. Dalším okruhem je maximální snaha o to, aby se firemní strategie a cíle vstíply i do zájmu zaměstnance, který má přirozeně jiné preference. A jako poslední okruh je zvýšení výkonnosti. Kde se dostáváme k podstatě hodnocení. To by mělo

být nastaveno tak, aby přirozeně vedlo k zvýšení výkonnosti. V opačném případě není vedeno správně a postrádá smysl. (Hroník, 2006, s. 15-16)

### 3.3 Cíle hodnocení

- Efektivní využití pracovní doby zaměstnanců
- Určení silných a slabých stránek zaměstnanců
- Poskytnutí informací pro odměňování
- Identifikace potřeby odborného vzdělání
- Získání podkladů pro řízení kariéry
- Vybudování sociálního klimatu na pracovišti
- Zvýšení motivace zaměstnanců (6 Brodský)

### 3.4 Hodnotící subjekty

Vhodně zvolená osoba či skupina hodnotitelů může hrát klíčovou roli pro správné využití hodnocení a tím i na celkový přínos pro podnik. Při volbě je třeba brát v potaz firemní strukturu, rozdělení kompetencí, celkovou provázanost komunikace v organizaci a v neposlední řadě lze uvažovat i efektivnost vynaložených nákladů, které podnik bude v tomto směru investovat.

Na výběr máme z následujících hodnotících subjektů:

- *Bezprostřední nadřízený* - zde se shoduje názor Koubka (2007) i Hroníka (2007), že tento model je obecně nejvýhodnější, protože tvrdí, že ať už podklady pro hodnocení byly zpracovány od kohokoli, právě tento člověk je na konci vyhodnocování a dále předkládá návrhy a opatření pro budoucí spolupráci.
- *Pracovník personálního útvaru* - dle Hroníka je při participaci personalisty důležité vést odděleně závěry hodnocení, ve spojení s přímým nadřízeným by mohla vzniknout situace vzájemné koalice proti podřízenému. Ale zároveň nesmí být opomíjena informovanost nadřízeného o závěrech hodnocení, které mimo jiné obsahuje i stanovené cíle apod. (Hroník, 2007, s. 99)

- *Nezávislý externí hodnotitel* - můžeme využít spolupráci s psychologem, většinou se jedná o hodnocení komplexní, ale jen určitých aspektů pracovníka. Využít se dá především oblast rozvoje potenciálu pracovníka. (Koubek, 2007, s. 217)
- *Zákazníci* - zpravidla se tento způsob využívá v situacích bezprostředního styku pracovníka se zákazníkem a lze k jeho jednání přiřadit konkrétní výrobek či službu. Hrozbou je zde fakt, že hodnocení zákazníka může ovlivnit nespokojenost s výrobek/službou, čímž není objektivní v pohledu na pracovníka. Dalším negativním aspektem je přirozenost lidí, kde daleko častěji se ozývají v případě nespokojenosti, zatímco motivace kladného hodnocení není příliš obvyklá. Proto je potřeba brát tyto poznatky v úvahu a nepřikládat při rozhodování maximální důležitost. (Koubek, 2007, s. 217)
- *Spolupracovníci* - jestliže do hodnocení budou zahrnuty názory spolupracovníků, získáme tím výhodou, jelikož vzájemné cíle budou dosti podobné, navíc ve stejném prostředí lze brát posudky jako velmi objektivní. Navíc touto metodou získají kolegové vzájemnou zpětnou vazbu, což by mělo vést k zlepšení pracovního prostředí. Zároveň je potřeba přihlížet k faktu, že to s sebou nese i potřebu dostatečné vzájemné důvěry. Což je ale důležitější u následujícího bodu. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 262)
- *Vzájemné hodnocení v týmu* - je ve své podstatě velmi podobné jako u spolupracovníků, ale je zde daleko větší riziko subjektivity. Na rozdíl od spolupráce v týmu je předpoklad společného cíle téměř stoprocentní a je zde daleko větší hrozba konkurenčního chování, ať už vědomého či ne. (Koubek, 2007, s. 218)
- *Podřízení* - v organizacích tento způsob není příliš rozšířený, spíše se jedná o hodnocení pracovního chování. Výhodou je, že nadřízený se seznámí s tím, jak je vnímán ostatními pracovníky a může se to stát jeho motivací, jak se dále zlepšovat. Ale malá četnost plyne především z logiky věci, kdy se hodnocení může změnit na pouhé vyřizování účtů v případě anonymního dotazování. V opačném případě může podřízený zase využít snahy přiklonit si nadřízeného na svou stranu. (Koubek, 2007, s. 217)
- *Sebehodnocení* - u sebehodnocení dochází ke konfrontaci s úsudkem hodnotitele. Hlavním přínosem má být zapojení pracovníka do procesu a tím jeho pohled na možnosti svého osobního rozvoje. Slouží i k vytyčení vlastních cílů pracovníka, které bývají dle Dvořákové často náročnější než ty, které by navrhl nadřízený. Zároveň se tím

dá zabránit obranným reakcím při hodnotícím rozhovoru. (Dvořáková, 2007, s. 269; Bláha, Kaňáková, Mateiciuc, 2005)

- *Assessment centrum* - slouží k identifikaci sociálních charakteristiky a vlastností jednotlivce i skupiny. Z pravidla se jedná o informace získané externími pracovníky (proškolení hodnotitelé, specialisté v oblasti lidských zdrojů a specialisté v oblasti hodnocení). Dle Pilařové by mělo být dodržováno pravidlo, že poměr hodnocených vůči hodnotitelům by neměl překročit poměr 2:1. Jedná se ale o metodu, která je náročná na organizaci, čas i vynaložené náklady. Obvykle průběh trvá od jednoho až po několik dní. (Pilařová, 2008, s. 39; Dvořáková, 2004, s. 4)

## 3.5 Formy hodnocení

### 3.5.1 Neformální hodnocení

Hodnocení je vedeno nadřízeným a jde o průběžné hodnocení příležitostného charakteru. Je často vztaženo pouze na daný okamžik a daleko více ovlivněno jeho pocity, dojmy a momentální náladou. Tvoří součást každodenního vztahu mezi zaměstnancem a nadřízeným, jeho prostřednictvím probíhají průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování. Neformální hodnocení nebývá zpravidla zaznamenáváno a velmi zřídka je předmětem personálního rozhodnutí. (Koubek, 2007, s. 208)

### 3.5.2 Formální hodnocení

Má pravidelný charakter a je vedeno více racionálně a podle předepsaných standardů. Pořízené záznamy se řadí do osobní složky zaměstnance a slouží jako podklady pro personální rozhodování jak pro jednotlivce, tak pro organizaci jako celek. (Koubek, 2007, s. 208)

## 3.6 Typy hodnocení

Nejčastěji ve firmě se lze setkat s průběžným hodnocením, které je vyvoláno určitou periodicitou pracovního procesu nebo na základě jednorázového úkolu. Vedle tohoto hodnocení je doporučováno se vždy jednou za čas sejít a systematicky zhodnotit, čeho zaměstnanec dosáhl a na druhé straně, jaké zdroje do firmy vnáší. Tímto se dostáváme k požadavku pravidelného hodnotícího pohovoru. Na základě toho rozlišujeme 2 typy

pravidelných hodnocení, které je možno nepravidelně doplnit o hodnocení mimořádné. (Plamínek, 2009, s. 117)

### **3.6.1 Krátkodobé hodnocení**

Jedná se o hodnocení v řádu týdnů až měsíců, kde se věnujeme pouze výkonům a nikoli zdrojům, pokud to není nezbytně nutné. Výhodou je pak udržení zpětné vazby mezi hodnoceným a hodnotitelem. Výstupy z něj je ideální archivovat, jelikož následně slouží jako podklad pro komplexní zhodnocení. (Plamínek, 2009, s. 117)

### **3.6.2 Dlouhodobé hodnocení**

Dle Plamínka je ideální rozmezí jednou čtvrt až půl roku. Z praxe ale udává, že se tak v drtivé většině děje jednou ročně. Zde už posuzujeme jak výkon, tak zdroje. Mělo by se postupovat podle jednotlivých úloh a kompetencí, jako podporu využíváme záznamy o výkonech ve sledovaném období a snažíme se o predikci budoucího vývoje. (Plamínek, 2009, s. 117)

### **3.6.3 Mimořádné hodnocení**

Tento typ nepravidelného hodnocení se v globálním měřítku nevyskytuje příliš často. V praxi tento postup můžeme nejnázve uplatnit například u nábore nových zaměstnanců. Kdy se tedy jedná o člověka, který je v pracovní době a máme dále rozhodnout o jeho působení ve firmě.

V praxi je dále možnost výskytu v dalších 2 situacích. Jako první můžeme uvažovat přidělení nové kompetence na pracovníka. Výsledkem hodnocení by měl být výstup, který blíže nastíní, zda je daný úkol pro něj vhodný. V druhém případě se jedná o opakované nedosahování předem stanovených výsledků s tím faktem, že pracovník neshledává příčinu ve svých kompetencích vzhledem k povaze úkolu. Zde stojí rozhodnutí o následném řešení čistě na hodnotiteli. Vedle mimořádného hodnocení může uplatnit svou autoritu z pohledu odpovědnosti za dosahované výsledky. (Plamínek, 2009, Pilařová, 2008)

### 3.7 Nástroje hodnocení

V dnešní době můžeme hovořit o široké nabídce metod hodnocení, ke kterým existuje ještě další řada variant. Následující výčet je výběr reprezentantů, se kterými se lze dle Koubka v praxi setkat nejčastěji.

#### 3.7.1 Hodnocení podle stanovených cílů

Tvoří dnes základní metodu používanou především u vedoucích a specializovaných pracovních míst. V knize Meritum Personalistika jsou uvedeny jako stěžejní oblasti prodeje, nákupčího, finančního i personálního řízení. Tato metoda slouží především pro měření výsledků práce a proto je využívána tam, kde lze individuální či skupinové výsledky objektivně posoudit, případně změřit. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011)

Následující body uvádí Koubek (2007, s. 219) jako nejčastější postup:

- 1) Stanovení konkrétních a předem definovaných cílů práce, které má pracovník splnit.
- 2) Vytvoření postupu, který bude jasně ukazovat, jak jich má být dosaženo.
- 3) Umožnit takové podmínky v organizaci, které umožní realizaci daného plánu.
- 4) Měření a kontrola, jestli jsou cíle plněny.
- 5) V případě potřeby podnikat kroky ke zlepšení.
- 6) Stanovení nových cílů.

Za výhodu této metody můžeme považovat, že do stanovování cílů lze zapojit samotné pracovníky a tím zvýšit jejich motivaci. Je zde prostor, aby sám pracovník navrhoval svou představu o budoucích cílech, které jsou dále ve spolupráci s nadřízeným formulovány do konečné podoby. Naopak jako nevýhodu bychom mohli považovat fakt, že ne všechny cíle lze kvantitativně zhodnotit a to pak následně stěžuje sledování míry plnění. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 263)

#### 3.7.2 Hodnocení na základě plnění norem

V praxi se tato metoda nejlépe hodí pro hodnocení výrobních dělníků. Obecně je uplatňován následující postup:

- 1) Stanovení norem nebo očekávaná úroveň výkonu
- 2) Dát pracovníkům na vědomí, jaké normy byly ustanoveny
- 3) Provádět srovnávání výkonů každého pracovníka s normami

U druhého bodu je Koubkem doporučováno, aby stanovené normy byly nejdříve prokonzultovány s konkrétními pracovníky. Lze to považovat jako logický krok z pohledu, že nadřizený ze své pozice nemusí mít vždy objektivní názor na možnosti plnění a mohlo by dojít k stanovení nepřiměřených a nespravedlivých norem. Dále je zde významný faktor, že pracovník je zapojen do chodu organizace. (Koubek, 2007, s. 220)

V následující tabulce jsou uvedeny nejpoužívanější metody, které jsou využívány pro stanovení norem:

Metoda	Použití metody
Průměrná výroba pracovní skupiny připadající na jednoho pracovníka	Jestliže úkoly vykonávané všemi jednotlivými pracovníky jsou stejné nebo téměř stejné
Výkon vybraných pracovníků	Jestliže úkoly vykonávané všemi jednotlivými pracovníky jsou v podstatě stejné a bylo by obtížné a časově náročné použít předchozí metody
Časová studie	Jestliže práce obsahuje opakující se úkoly
Výběrová metoda, vzorek práce	Jestliže jde o necyklické typy práce, při nichž se vykonává množství různých úkolů a není stanoven přesný postup nebo cyklus.
Názor experta	Jestliže není možné použít některou z předchozích metod.

Obr. 2: Metody stanovení norem, vlastní zpracování (Zdroj: Koubek, 2007, s.220)

### 3.7.3 Volný popis

Tato metoda je považována jako univerzální, ale bývá označena jako nevhodnější v případě hodnocení manažerů a tvůrčích pracovníků. Jak vyplývá z názvu, jde o metodu, při které hodnotitel písemně popíše pracovní výkon hodnoceného. Seznam položek hodnocení je většinou předem daný. (Koubek, 2007, s. 221)

Hlavním problémem je různorodost délky a obsahu volného popisu. Také vyjadřovací schopnosti manažerů jsou odlišné a s tím také souvisí subjektivita hodnocení, které následně lze velmi těžko porovnávat. Manažeři také mnohdy nepřihlízejí pouze k aktuálnímu

hodnocení, ale k dlouhodobému (průměrnému). Dále bývá popis ovlivněn osobním vztahem hodnotitele a hodnoceného apod. (Koubek, 2007, s. 221)

### 3.7.4 Hodnocení na základě kritických případů

Metoda spočítá v písemné evidenci významných případů, které se vyskytly během výkonu práce určitého zaměstnance. Má dlouhodobý charakter a na základě této evidence dochází k hodnocení výkonu zaměstnance. Toto hodnocení vyžaduje od nadřízeného, aby soustavně a v delším časovém horizontu věnoval těmto událostem pozornost, což se pro něj může jevit jako zdoluhavé a nudné. Také záleží na konkrétním nadřízeném, jak moc bude objektivní. Dalším vyskytujícím se problémem nejasnost chápání kritického případu. (Dvořáková, 2007, s. 267)

### 3.7.5 Hodnocení pomocí hodnotících stupnic

Na základě předem stanovených stupnic se hodnotí jednotlivé aspekty práce (např. samostatnost, přesnost, kvalita práce, ochota spolupracovat apod.). Jde o zjištění nejen kvalitativních charakteristik, ale také jejich předpokladů.

V praxi se používají 3 druhy hodnotících stupnic:

- Grafická - na úsečku jsou vyneseny jednotlivá hodnotící kritéria. Následně jsou vyznačeny jednotlivé body, které jsou nakonec spojeny. Vzniklá křivka má výpovědní hodnotu o silných a slabých stránkách pracovníka.
- Číselná - ke každému kritériu náleží stupnice, která je tvořena číselnými hodnotami, přičemž každé kritérium může být hodnoceno na různé bodové škále dle jeho důležitosti či váhy. Jako vyhodnocení můžeme využít součet bodů nebo pro přesnost využít prostého či váženého aritmetického průměru za všechny kritéria.
- Slovní - jako vhodný příklad Koubek využil pro slovní hodnocení školní vysvědčení, kde jsou žáci hodnoceni na stupnici výborný, velmi dobrý apod. Stejně je to u využití hodnocení v zaměstnání. Je využíváno odstupňovaný slovní popis situace nebo charakteristiky výkonu pracovníka. Hodnotitel následně označí tu variantu, která dle jeho mínění vyhovuje nejlépe. (Koubek, 2007, s. 221-222, Dvořáková, 2007, s. 265)



<b>Číselná stupnice</b>					
Kritérium: kvalita práce	1	2	3	4	5
Nízká			Vysoká		
<b>Grafická</b>					
Kritérium: kvalita práce					
Nízká			Vysoká		
<b>Slovní stupnice</b>					
Kritérium: kvalita práce	vynikající	nadprůměrná	průměrná	podprůměrná	špatná

Obr. 3: Příklady posuzovací (hodnotící) stupnice, vlastní zpracování ( Zdroj: Koubek, 2007, s. 222)

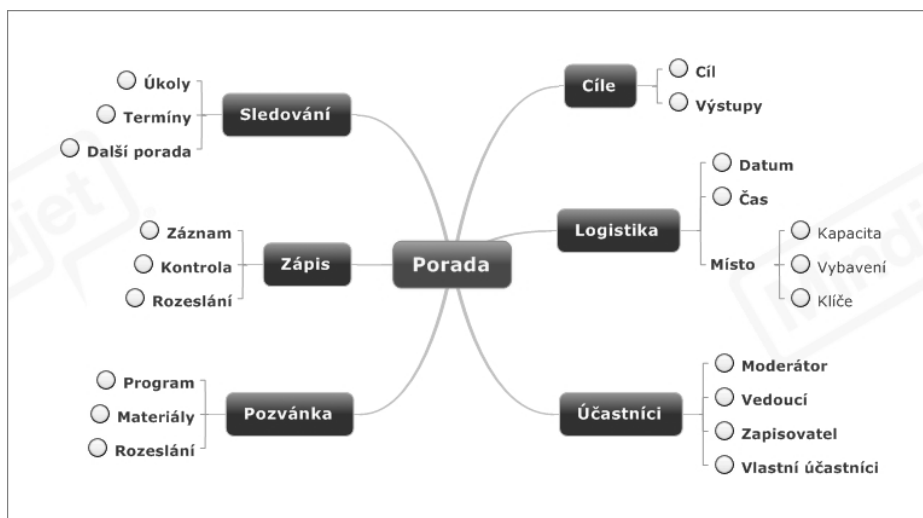
Ke slovnímu hodnocení je třeba dodat, že je důležitá správně vypracovaná šablona, aby nedocházelo k nepochopení slovních pojmů ze strany hodnotitele, což by vedlo ke zkreslení výsledku. Další překážkou může být odlišnost v úrovni zkušeností, vzdělání či osobnosti hodnotitele, což vede k různým porozuměním v zadání a následné interpretaci.

Tato metoda je univerzálně použitelná a v organizacích se s ní lze často setkat. Hodí se i pro účely sebehodnocení. Je nutno říct, že příprava formulářů je časově náročná. Je-li ale formulář správně nastaven, pak hovoříme o jednom z nejvhodnějších způsobů hodnocení. Slabší stránkou hodnotících stupnic je situace, kdy jsou vytvářeny příliš univerzálně a nerespektují individualitu jednotlivce. S tím souvisí správná volba jednotlivých kritérií, kde by měla být respektována odlišnost pracovních míst a důkladně promyšleny kritéria, které mají mimořádný význam na konkrétních pozicích. (Koubek, 2007; Bláha, Kaňáková, Mateiciuc, 2005)

### 3.7.6 Checklist

Můžeme je zjednodušeně označit jako dotazníky, ve kterých jsou jednotlivé formulace týkající se pracovníka chování. Posuzuje se, zda se daný typ chování při výkonu práce vyskytuje či nikoliv. Nejčastěji se označují pouze odpovědi ano, nebo ne. Posuzovaných formulací může být i několik desítek a jednotlivě jim může být přiřazována různá váha. Vyplněné checklisty jsou nejčastěji vyhodnocovány specialistou z řad personálního útvaru. Příprava checklistů vyžaduje důkladnou přípravu a je časově náročná, jelikož jsou vytvářeny odděleně pro specifické skupiny pracovníků a s tím jsou spojeny odlišné formulace. (Koubek, 2007)

Pro správnost hodnocení je třeba, aby byl hodnotitel důkladně proškolen a nedocházelo k nesprávným interpretacím zjištěných informací.



Obr. 4 : Ukázka checklistu ( Zdroj: ICT-123)

### 3.7.7 Model 360° zpětné vazby

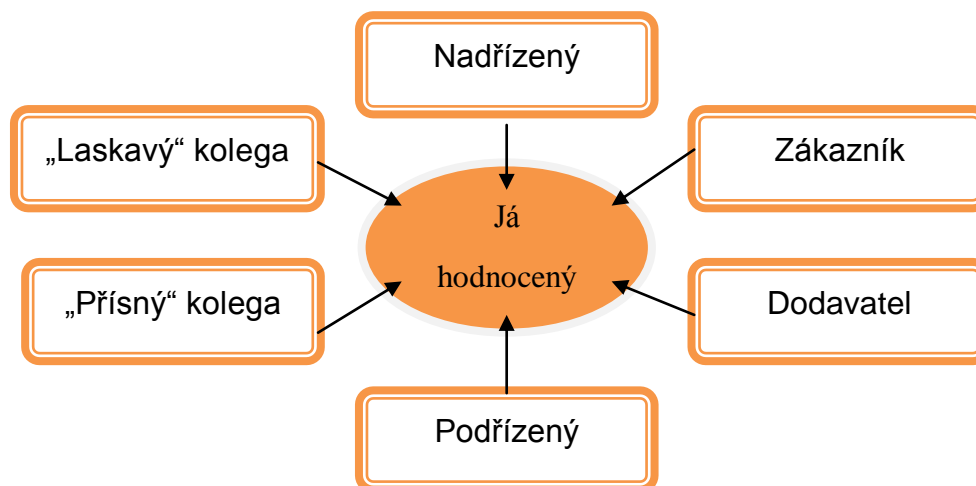
Tato metoda je poměrně nová a je považována za moderní přístup v hodnocení, je též nazývána jako třistašedesátistupňové vícekritériální hodnocení výkonnosti a vícezdrojové hodnocení. Je navržena tak, aby sloužila pro komplexní přehled o činnosti pracovníka.

Pro objektivní posouzení jsou v roli hodnotitele nadřízení, přímí i nepřímí, kolegové, interní i externí zákazníci a někdy i podřízení.

Obvykle jsou využívány dotazníky, které slouží k popisu chování než jeho posuzování. Pro získání důvěryhodnějšího obrazu je využívána anonymita dotazníků. Tento nástroj je využitelný nejen pro hodnocení podřízených pracovníků, ale získané informace mohou sloužit i pro zhodnocení výkonnosti managementu, kdy je brát zřetel i na hodnocení nadřízených pracovníků. (Hroník, 2006, s. 66-68)

Wagnerová (2008, s. 76-77) se zmiňuje, že mnoho organizací, které už tento model využívají, doposud nezačaly získané výsledky využívat pro účely mezd či profesního postupu.

Následující schéma ukazuje vzájemné vazby při použití modelu 360° zpětné vazby:



Obr. 5 : Model 360° zpětné vazby, vlastní zpracování (Zdroj: Hroník, 2006, s. 66)

### 3.7.8 Metoda BARS

Název pochází z anglického výrazu Behaviorally Anchored Rating Scales, což lze přeložit jako klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování. Jde o metodu, která má hodnotit chování požadované k úspěšnému vykonávání práce. Můžeme ji popsat jako kombinaci systému checklistů a hodnotících stupnic. (Koubek 2007, Dvořáková, 2007, s. 266)

Nezaměřuje se až tolik na výsledky práce, ale hlavně na přístup k ní, dodržování postupu při výkonu práce a účelnost výkonu. Vychází tedy z myšlenky, že žádoucí pracovní chování má za následek i efektivní vykonávání práce. (Koubek, 2007)

Stupnice pro hodnocení této metody bývá z pravidla v rozsahu 5 až 7 obodovaných stupňů, přičemž ke každému je přiřazena konkrétní vzorová slovní charakteristika, která má sloužit pro snazší orientaci hodnotiteli. Po vyplnění všech zadaných formulací získáme výsledné hodnocení, které může být vyjádřeno součtem, kombinací či průměrem dosažených bodových hodnot. (Koubek, 2007)

Klasifikační stupnice je většinou vytvořena spoluprací vedoucích pracovníků společně s hodnocenými a je aplikován následující postup:

- 1) Identifikace a definování jednotlivých úkolů pro danou pozici.
- 2) Sepsání popisů možných pracovních chování pro jednotlivé úkoly daných pracovních míst. Pro každý úkol je vhodné sepsat pokud možno co nejvíce popisů chování.

3) Na základě shody mezi vedoucími pracovníky a osobami z dané pracovní pozice jsou vytvářeny hodnotící stupnice doplněné o vzorové popisy pracovního chování. Výhodou této metody je přítomnost samotných pracovníků v přípravné fázi, což má za následek, že pro ně hodnocení bude přijatelnější. Dále je pozitivní, že jsou v hodnocení zahrnuty zkušenosti obou stran hodnotícího procesu. Jako nejvýraznější nevýhodu můžeme brát náročnost přípravné fáze z pohledu času i úsilí. (Koubek, 2007)

### 3.7.9 Assesment centra

Slouží k hodnocení jednotlivců i skupin. Metoda je vedena externími pracovníky a po vytvoření umělých podmínek jsou různými metodami pozorovány vlastnosti a charakteristiky pracovníků, které jsou dále vyhodnocovány. Podrobněji je systém assesment center popsán v kapitole 3.4 Hodnotící subjekty.

## 3.8 Nezbytné předpoklady efektivního systému hodnocení

Systém hodnocení by neměl být jen jakousi povinností v organizaci, o které se říká, že je přínosná a je známkou modernosti myšlení v organizaci. Ale především by měl být kladen důraz na jeho efektivnost, na které je celý smysl založen. Pro splnění efektivity hodnotícího systému by měly být dodržovány následující předpoklady:

- Důsledná a přesvědčivá podpora top managementu
- Soulad s firemní kulturou
- Podpora cílů organizace
- Akceptace ze strany pracovníků
- Administrativní nenáročnost
- Je nejen hodnotící, ale i rozvíjející
- Nepřetržitost
- Průběžné zdokonalování systému (Hroník, 2007, s. 86-88)

## 3.9 Průběh hodnocení

Kdybychom se zaměřili na samotný průběh celého hodnotícího systému, můžeme tvrdit, že ho lze rozdělit na 3 hlavní fáze:

- 1) Příprava na hodnotící rozhovor
- 2) Hodnotící pohovor
- 3) Realizace a kontrola dohod a opatření vyplývajících z hodnotícího rozhovoru (Pilařová)

### **3.9.1 Příprava na hodnotící rozhovor**

Na začátku celého procesu je třeba brát zřetel na informovanost všech zúčastněných, tedy informovat jak zaměstnance, tak hodnotitele o zavedení hodnotícího systému. Je důležité, aby všichni byli srozuměni s tím, jaké jsou hlavní cíle a přínosy pro organizaci jako celek.

Náplní přípravy hodnotitelů z pravidla bývá seznámení se s metodou a termínem hodnocení, stanovenými organizačními postupy, obsahem hodnotících dokumentů a kritéria hodnocení.

Dvořáková (2007) ve své publikaci zmiňuje jako výhodu situaci, kdy se hodnotitel během přípravy zúčastní metodické instruktáže a také absolvuje trénink vedení hodnotícího rozhovoru.

Před samotným rozhovorem je také třeba provést sběr a třídění informací, které jsou o zaměstnanci průběžně získávány a na jejich základě připravit osnov, tzn. hlavní body a problémy, které budou předmětem diskuze. Jako samozřejmost lze považovat, že bude zajištěno technické a organizační zázemí pro samotný rozhovor. (Dvořáková, 2007)

### **3.9.2 Hodnotící pohovor**

Nyní se dostáváme k samotnému jádru celého hodnotícího systému a tím je pohovor se zaměstnancem. O samotném pohovoru je možné se dočíst v mnoha publikacích zabývajících se otázkou personalistiky, ale dle mého názoru tuto problematiku nejsrozumitelněji popisuje Hroník (2007, s. 99-107).

#### **3.9.2.1 Kde se rozhovor odehrává?**

Nejdříve bychom se měli zaměřit na organizační zázemí, které hned na začátku může ovlivnit náladu obou zúčastněných stran. Máme možnost zvolit místo konání:

- Na domácí půdě hodnotitele - máme na mysli nejčastěji kancelář, ve které hodnotitel sídlí. Tato volba umožňuje snazší přípravu (tisk formulářů, občerstvení apod.).

Na druhou stranu se může hodnocený cítit v nevýhodě, jelikož to pro něj podvědomě znamená schůzku u nadřízeného.

- Na domácí půdě hodnoceného - zde se jedná především o situaci, kdy obě strany nemají stejné místo pracoviště a dále je logickým krokem, aby se jeden hodnotitel dostavit za podřízenými, než aby tento čas pro přepravu absolvoval zbytečně větší počet lidí. V tomto případě může pozitivně působit, že hodnocený není povolán k nadřízenému.
- Na neutrální půdě - jako příklad bychom mohli zvolit zasedací místnost, která umožňuje stejné výhody jako půda hodnotitele, ale z psychologického hlediska se zde nikdo nezaobírá, kdo je výš či níž. Jestliže se obě strany domluví, mohou být maximálně eliminovány rušivé faktory (např. mobilní telefony). Jako jedinou nevýhodu bychom mohli uvažovat neosobní prostředí, ale i tak lze tvrdit, že výhody jsou převažující. (Hroník, 2007)

### **3.9.2.2 Doporučené časové rozpětí**

Budeme-li uvažovat o časovém rozpětí, i zde by měla být respektována únosná hranice. Dle Hroníka je hodnotící rozhovor průměrně v délce 30-60 min. U firem, které kladou větší důraz na pohovor, se může jednat o 1,5-2 hodiny. Nejvíce je délka podmíněna úrovní předchozí přípravy. (Hroník, 2007)

### **3.9.2.3 Průběh rozhovoru**

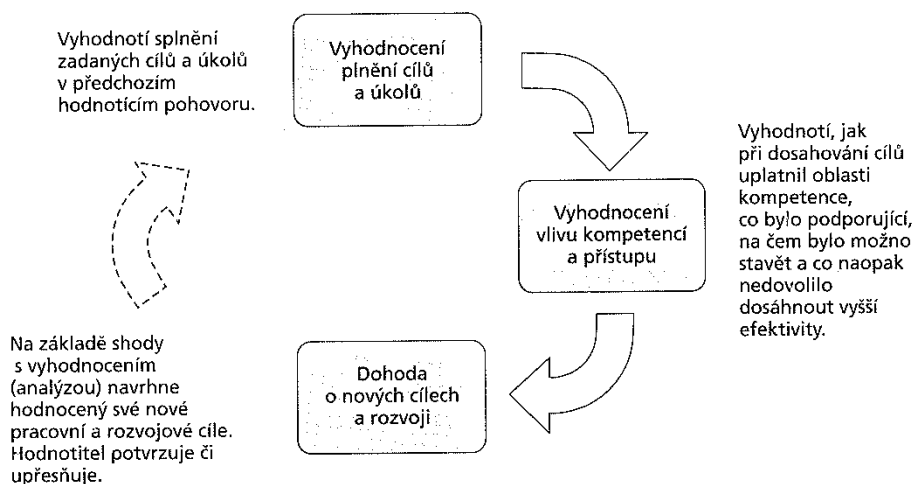
Nejdříve je třeba si uvědomit základní podmínky pro budování dobrého vztahu, které by si měl každý hodnotitel uvědomovat:

- Zájem - uvědomit si hodnotu člověka, věnovat mu pozornost a dostatečný zájem
- Respekt - lze jej vyjádřit již svým chováním při konfrontaci a vůbec by zde neměla platit přímá úměra mezi náročností a příslušností k druhému člověku
- Řešení - je třeba klást důraz na vytvoření konkrétního výsledku (Hroník, 2007)

Na začátku rozhovoru probíhá tzv. small talk, což by mělo základní informace o času a předmětu rozhovoru. Tento moment má zajistit vřelou a přátelskou atmosféru na obou stranách. Proto je možné využít pár jednoduchých frází o nezávazných tématech.

Po úvodní části je nejlépe postupovat směrem ke zpětné vazbě, tedy poohlédnout se za uplynulým obdobím a snažit se ho objektivně vyhodnotit. Vhodné je, když svůj názor a postoj nejdříve pronese hodnocený. Má prostor pro vyjádření, co mu na organizaci či náplni práce vyhovuje nebo s čím je naopak nespokojen. Měl by mít k dispozici podklady, které jsou předmětem hodnocení a možnost se k nim vyjádřit. Na jeho reakci naváže dále hodnotitel. Z jeho strany je vhodné, aby názor hodnotícího nebral na lehkou váhu a do svého hodnocení ho zapojil. Postup při vyjadřování by měl mít směr od pozitivního k negativnímu, aby v důsledku zaměstnanec nezaujal obranný postup, což by bylo kontraproduktivní. (Hroník, 2007, s. 106)

Jádrem hodnotícího rozhovoru je formulace budoucích cílů. Po dosavadním zhodnocení se tedy dostáváme k určení cílů pro další období. Na následujícím obrázku lze vidět, jak je tato část interpretována dle Hroníka.



Obr. 6 : Fáze hodnotícího rozhovoru (Zdroj: Hroník, 2006, s. 106)

Opět se doporučuje dát prostor hodnocenému, aby navrhl formulaci cílů ze svého pohledu a teprve na ně navázat, ale i tak zachovat postoj, že je zde možnost polemizovat nad názorem hodnotitele. Je důležité, aby celkový dojem pro hodnoceného vycházel z toho, že je součástí organizace a je na něj brán zřetel. (Hroník, 2007)

Jestliže dojde ke stanovení budoucích úkolů, které má zaměstnanec splnit, je vhodné si určit, co je potřeba k tomu, aby dosažení cílů bylo dosaženo nejlepší možnou cestou. Zde nastupuje část pro rozvoj, vzdělání a rozdělování kompetencí zaměstnancům. Následná

diskuze by měla obsahovat návrhy pro konkrétní typy školení, vzdělávacích kurzů nebo i zvýšení kompetencí pro danou pozici apod. V tomto směru je třeba dosáhnout úplně shody hodnotícího a hodnotitele. Jde o závažnost, která plyne z odpovědnosti i uvědomění si vynaložených nákladů ze strany organizace. (Hroník, 2007)

Po této části následuje krátké shrnutí a konečný závěr. Po předchozí diskuzi je dobré fakticky shrnout dohodnuté závěry, na kterých se obě strany shodly. A připomenout následný postup pro dosažení cílů. (Hroník, 2007)

Úplným závěrem by bylo vhodné vyjádřit víru v dosažení cílů a také dohodnout přibližnou dobu dalšího shledání. (Wagnerová, 2008)

Pro srovnání názorů různých autorů můžeme na následujícím obrázku vidět dynamická pravidla hodnotícího pohovoru dle Plamínka (2009, s. 116):



Obr. 7 : Dynamická pravidla pro hodnotící rozhovor (Zdroj: Plamínek, 2009, s. 116)

#### **3.9.2.4 Realizace a kontrola dohod a opatření vyplývajících z hodnotícího rozhovoru**

Tato třetí fáze se z pravidla opírá o výstupy z rozhovoru, které byly vyhodnoceny do písemné podoby. Cíle dohodnuté pouze ústní cestou bývají často opomíjeny a nebývá jim přikládána důležitost. Jedná se tedy o dodržování a kontrolu stanovených operativních cílů zaměstnance. Ty mohou mít podobu buď měřitelných cílů, popřípadě podobu zajištění potřebného vzdělání pro zaměstnance, které vede k jeho rozvoji a vyšší motivaci. (Pilařová, 2008, s. 85)



### 3.10 Zpětná vazba

Správná zpětná vazba by měla být založena na faktických důkazech. Měla by se odvolávat na výsledky, události, kritické případy a významné chování, které konkrétním způsobem ovlivnilo výkon. Je nezbytné, aby zpětná vazba byla prezentována faktickým způsobem, který nebrání pracovníkovi v rozpoznání a akceptaci. Rozhodně by neměla mít povahu soudu, které mají většinou za následek obrannou reakci. (Armstrong, 2007)

Při projednávání oblastí, kde pracovník může mít rezervy a je zde prostor ke zlepšení se doporučuje poskytnutí pozitivní zpětné vazby, která prezentuje pozitivní výsledky, kterých dosáhl v minulosti. Obecně jsou lidé ochotnější vynaložit úsilí na zlepšení svého výkonu a rozvoje v oblasti, kde mají pocit, že jsou povzbuzováni na základě toho, co se jim v minulosti podařilo. (Armstrong, 2007, Dvořáková, 2004, s. 149)

Dle Stýbla, Urbana a Vysokajové (2011, s. 270-273) lze dělit zpětnou vazbu na okamžitou a průběžnou.

Okamžitá zpětná vazba v praxi znamená využití všech příležitostí k pochvalě a povzbuzení zaměstnance, ale i ke korekci jeho chování. Odměna přicházející bezprostředně po jeho úspěchu, může sloužit jako silná motivace k práci. V opačném případě budou zaměstnanci pravděpodobně podávat dlouhodobě nízké pracovní výkony.

U průběžné zpětné vazby často dochází se ztotožněním pravidelného hodnocení zaměstnanců. Což ale není totéž a je třeba tyto dvě skutečnosti rozlišovat. Průběžné hodnocení by mělo probíhat během celého roku.

Jestliže poskytneme negativní zpětnou vazbu až během pravidelného hodnocení, ztrácí tato důvěryhodnost a je brána spíše jako útok na osobu zaměstnance, jelikož důvody proběhly v minulosti a není jim přikládána důležitost. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011)

Jako další výhodu průběžné zpětné vazby lze považovat možnost využití soutěživosti. Jestliže je sdělována veřejně, jsou zaměstnanci podvědomě motivováni k vyššímu pracovnímu výkonu.

### 3.11 Hlavní chyby v hodnocení zaměstnanců

Pro dosažení kvalitní úrovně během rozhovoru je třeba, abychom se vyvarovali chybám, které se často vyskytují a snažili se eliminovat jejich výskyt.

### 3.11.1 Chyby zakotvené v systému hodnocení

Tyto chyby zpravidla pramení z přípravné fáze, která byla nějakým způsobem nevhodně provedena. V praxi se můžeme setkat s chybně stanovenými kritérii hodnocení, špatnou metodikou hodnocení, nedostatečnou metodickou přípravou hodnotitelů, nevhodným průběhem vlastního procesu hodnocení, uspěchaností, přílišnou formálností, nedostatečnou účastí pracovníka na celém průběhu, neobjektivitou ve smyslu nepřihlédnutí k faktu, do jaké míry mohl pracovník ovlivnit svůj výsledný pracovní výkon a v neposlední řadě je to špatná formulace výsledků hodnocení nebo nevyužití získaných informací. (Dvořáková, 2007, s. 274)

### 3.11.2 Chyby na straně hodnocených

Dle Dvořákové jsou chyby na straně hodnocených subjektů z velké části podmíněny nedostatky v metodice a přípravě hodnotícího systému a také z nedostatečného pochopení smyslu a účelu hodnocení pro organizaci. (Dvořáková, 2007, s. 275)

Dalším problémem je v postoji, který hodnocený při rozhovoru zaujme. Problém většinou nastává při vytýkání chyb, kdy se může začít chovat odmítavě či agresivně. (Brodský, 2009, s. 67)

### 3.11.3 Chyby hodnotitelů

Jedná se především o výskyt chyb, které jsou ovlivněny samotnou osobností hodnotitele a je zde silné riziko subjektivity. Obecně lze říci, že ze všech uvedených je třeba vynaložit snahu na jejich uvědomění.

- Nevhodně zvolené měřítko hodnotící stupnice - nejčastěji souvisí se špatným určením průměrného výkonu. Jako průměr může být zvolen nejhorší výkon, což by značilo, že všichni ostatní jsou lepší. Opačným případem je neúměrná náročnost. V obou případech se ale jedná o určený nevhodných standardů, což má za následek snížení motivačního účinku.
- Centralizační tendence - spočívá v zúžení hodnotící stupnice směrem k průměru. Není zde kladen důraz na nadprůměrnost či podprůměrnost a hodnotitel se tak zbaví nutnosti dlouhého vysvětlování vedení organizace. Následek je stejný jako u prvního bodu, tedy snížená motivace.

- Předpojatost nebo zaujatost hodnotitele (efekt zakotvení) - může pramenit z minulosti a tím vzniká u hodnotitele předpojatost a současný stav není brán objektivně. Hrubý až protiprávním postojem je zaujatost vůči rase, etnice či pohlaví.
- Kumulativní chyba (zátěž minulosti) - souvisí s předchozím bodem, ale pohled na pracovníka je jednoznačně ovlivněn chybou z minulosti a pracovník může mít pocit, že není brán ohled na jeho aktuální snahu.
- Chyby měřítka vlastního pracovního výkonu hodnotitele (chyba kontrastu) - měřítkem pro pracovní výkon je pro hodnotitele jeho vlastní výkon a nebere v potaz objektivizovanou stupnici kritérií výkonu.
- Negativistická chyba - hodnotitel nehledá možnost chvály a uznání a zaměřuje se pouze na pracovníkovi negativní stránky. Tento způsob často vede k obranné pozici a vede ke vzniku konfliktů.
- Arogantní postoj - pro pracovníka zde není prostor pro diskuzi, hodnocení má charakter dialogu. Hodnotitel navíc neakceptuje věcné a podložené argumenty ze strany pracovníka.
- „Haló efekt“ - spočívá v povýšení jednoho nápadného pozitivního znaku pracovního jednání nad ostatní a tím ke zkreslení výsledku. Tento jev se stejně může projevit i v negativní variantě.
- Chyba favorismu (úmyslné chyby proti etice a smyslu hodnocení a zneužití hodnocení) - jde o kategorii nejhorších chyb, které pramení z nedostatku etiky hodnotitele. Může se jednat o zneužití hodnocení pro likvidaci pomyslné konkurence, protěžování oblíbenců nebo nadsazování výsledků hodnocení u pracovníků vlastní organizační jednotky apod. (Brodský, 2009; Dvořáková, 2007; Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011; Koubek, 2007; Urban, 2003)

### **3.12 Vztah hodnocení pracovníků k jiným personálním činnostem**

Pořízené výstupy z hodnocení mají četnou vazbu na řadu dalších personálních aktivit. Jako první můžeme uvést personální plánování. A to nejen ve smyslu rozvoje pracovníků, ale i celkově při plánování potřeby pracovníků, kde lze efektivně využít informace o současném výkonu. Pro organizaci to znamená zvažování možnosti pokrytí pracovních pozic z vnitřních zdrojů.

Jako základna pro hodnocení pracovníků neodmyslitelně patří **analýza pracovních míst**. Kombinaci těchto poznatků lze využít pro redesign, zejména ke zlepšení pracovních podmínek a odstranění faktorů, které negativně ovlivňují pracovníkův výkon.

Na základě hodnocení pracovníků můžeme uvažovat o vhodnosti použitých metod **získávání a výběru pracovníků**. Což může hrát i roli v oblasti nákladů, které je třeba vynaložit.

Jestliže bude organizace využívat spravedlivého systému hodnocení, může dojít ke zlepšení její pověsti ve smyslu pozitivního pohledu potenciálních uchazečů.

Jak již bylo zmíněno nelze opomenout, že výstupy slouží jako podklad pro identifikaci potřeby **vzdělávání a rozvoje pracovníků**.

Pokud bychom se zaměřili na **rozmíst'ování pracovníků**, můžeme na základě hodnocení rozhodovat o povýšení, převedení na jinou práci, přeřazení na nižší funkci, propouštění či penzionování. Promyšlená, spravedlivá a srozumitelná politika rozmíst'ování pak může mít významný motivační účinek.

Jako další oblasti, které jsou přímo ovlivňovány výstupy z pracovního hodnocení, můžeme uvažovat **péči o pracovníky** či oblast **pracovních vztahů**. (Koubek, 2007, s. 279-281)

### **3.12.1 Návaznost hodnocení pracovníků na odměňování**

Samostatně bych se ráda věnovala návaznosti pracovního hodnocení na odměňování, která se s rozvojem hodnocení rychle dostává do popření.

V tomto případě je determinujícím prvkem tarifní zařazení pracovníka, výše jeho mzdy či platu a odměn a v neposlední řadě i poskytování zaměstnaneckých výhod. Spravedlivý systém odměňování má výrazný dopad na pracovní výkon a v konečném důsledku na pracovní chování. Organizace má možnost systémem odměňování do jisté míry modifikovat svoje představy o žádoucím a přijatelném výkonu. (Koubek, 2007)

### **3.12.2 Převodník hodnocení na odměňování**

Hroník (2006) ve své publikaci popisuje možnosti, jak lze prakticky aplikovat poznatky z hodnocení do roviny odměňování. A poukazuje na fakt, že nevhodně zvolený způsob může zcela znehodnotit celý pracně a poctivě vytvořený systém hodnocení.

Následující body ukazují možnosti, jak by mohl vypadat konstruktivní převodník:

- a) **Jednoduchá a srozumitelná vazba mezi hodnocením a odměnou** - při správné komunikaci mezi pracovníkem a jeho nadřízeným by nejpozději na konci hodnotícího rozhovoru mělo být jasné, jaký bude mít dopad na odměňování a měly by být jasně nastavena jasně nastaveny pravidla. Nemělo by v této souvislosti docházet k žádným překvapivým situacím.
- b) **Možnost „žluté karty“ u vyplácených záloh** - nadřízený by měl možnost ji vystavit a její pomocí tak snížit výši bonusu. Například 25% zálohy je možno snížit na 18% s tím, že další rozhodnutí bude provedeno na základě průběžného hodnocení.
- c) **Systém hodnocení je navázaný nejen na bonusy, ale i pobídky** - vyplácené bonusy bývají většinou vypláceny za delší období a v návaznosti na různé události, a proto zde není silná návaznost na výkon, ale spíše na firmu. Posílit ukázkový výkon či projev kompetence můžeme realizovat pomocí pobídky. V takovém případě je třeba stanovit klíč pro správné posouzení.
- d) **Lineární nebo progresivní růst odměn v závislosti na hodnocení** - procentuální vyjádření hodnocení je vztaženo k procentům odměny. Znamená to tedy, že jestliže pracovník splnil výkon na 100%, náleží mu stoprocentní odměna. Progresivního růstu je dosaženo při překročení stanovené hranice. (Hroník, 2006, s. 78-82)

### 3.13 Vlivy a trendy v hodnocení

Nové přístupy v hledání způsobů hodnocení pracovníka a zvyšování objektivitu i efektivnosti organizace vycházejí v současnosti z poznatku, že zvýšením objektivitu, a tím i zvýšením pocitu spravedlnosti pro hodnoceného, spočívá v rozšíření zdrojů pro získání informací o hodnoceném pracovníkovi. Je zde snaha o rozšíření zpětné vazby na pracovníka, a tím eliminaci subjektivitu. (Dvořáková, 2007, s. 276-277)

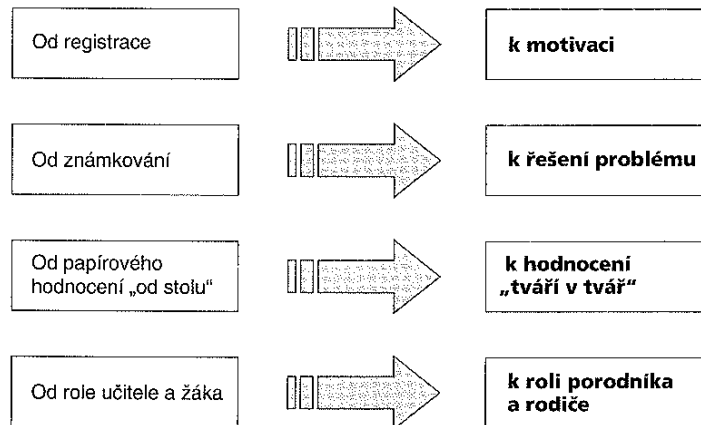
Dalším trendem v oblasti hodnocení je odstranění nárazovitosti a nahradit ji principem trvalého průběžného hodnocení s ohledem na eliminaci byrokracie.

S rozvojem informačních technologií a systémů jsou vnášeny nové podněty i do hodnocení zaměstnanců. Stále častěji lze pozorovat, že hodnocení se provádí pomocí elektronických formulářů. Za oblasti kde došlo v poslední době k největším pokrokům Hroník (2006)

považuje finanční řízení či logistiku. Stále se více dostává do popředí systém assesment center.

Elektronické rozhraní navíc umožňuje, aby se hodnocení stalo permanentním procesem.

Na následujícím obrázku můžeme vidět posun v čase, jak ho prezentuje Hroník



Obr. 8: Posuny v hodnocení pracovníků (Zdroj: Hroník, 2006, s. 18)

## SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Nejdříve bylo obecně definováno, co obnášení řízení lidských zdrojů, jakou roli hrají v organizacích a jak se jejich význam vyvíjel v časovém horizontu.

Dalším celkem, který k tématu hodnocení neodmyslitelně patří, je personální útvar, který na celém procesu participuje. Byl popsán vývoj personalistiky, jak postupně nabýval na důležitosti. Dále byly vymezeny základní činnosti, které jsou náplní personální činnosti v běžné praxi jako např.: tvorba pracovních pozic, výběr zaměstnanců, jejich hodnocení, vzdělávání, bezpečnost práce apod.

Po obecném úvodu do problematiky následují teoretické poznatky z oblasti samotného hodnocení. Nejdříve je popsána definice z pohledu jednotlivých autorů a také jeho význam a cíle. Podrobně jsou představeny jednotlivci či skupiny, které hodnocení provádí, ať už uvnitř či mimo organizaci.

Forma hodnocení existuje ve dvou podobách. Formální hodnocení je náročnější na přípravu a je mu přikládán větší důraz. Výstupy z něj jsou zpravidla archivovány a vyvozujeme směrodatné závěry. Na druhou stranu se využívá i hodnocení neformální, které má spíše orientační charakter a neplatí zde návaznost pro budoucí použití.

Hodnocení je třeba rozlišovat i z časového horizontu. Dle poznatků z literatury rozlišujeme krátkodobé, dlouhodobé a mimořádné. U krátkodobého probíhá hodnocení v řádu týdnů až měsíců, u dlouhodobého se hodnotí zhruba jednou až třikrát ročně. Mimořádné hodnocení vychází z potřeb organizace a jeho výskyt není pravidelný.

Podrobněji jsou dále popsány jednotlivé nástroje hodnocení, jejich dostupnost i povědomí jsou stále rozšířenější. Bylo velmi zajímavé sledovat názory různých autorů. I když jsem se snažila pro teoretickou část využívat nejnovějších publikací za posledních 5 let, i zde byl znát rozdílný názor na využití např. metody BARS. Někdo ji uvádí v kapitole moderních trendů a novinek, zatímco v jiné publikaci je již zařazena v kapitole klasických hodnotících metod.

Pro doporučení jsou vypsány některé zásady, které podporují efektivnost hodnotícího systému.

Dalším velkým celkem je samotný průběh, který začíná přípravnou fází, kdy se oznámí všem zúčastněným o konání hodnocení, takže mají všichni prostor pro přípravu a jsou vyhotoveny

podklady. Pokračuje hodnotící pohovor, kde jsou v práci zpracovány jeho charakteristiky (např. místo konání) a doporučený postup během rozhovoru. Po skončení se dále pracuje s informacemi, které byly zaznamenány

Následuje zpětná vazba, která má sloužit jako vodítko pro vylepšení a úpravu hodnocení, což vede k jeho správnému využívání a efektivnosti. To má pozitivní dopad jak na hodnotící subjekt, tak i na hodnoceného. Autoři nejnovější publikace z oblasti personalistiky dělí zpětnou vazbu na okamžitou a průběžnou.

Pro konkrétnost jsou shrnuty nejčastější chyby, kterých se účastníci dopouštějí a jejichž následkem se může hodnocení stát neobjektivním a nevypovídajícím. Tyto se vyskytují nejen v přístupu hodnotitele, který může chybovat i nevědomky, tak mohou být zakotveny v samotném systému např. špatně nastavenou škálou hodnocení výkonu. Chyby na straně hodnoceného mají především psychologický charakter a často vychází z povahy člověka nebo mohou plynout z jeho nepřipravenosti.

V návaznosti na začátek práce, kde byla zmíněna úloha personalistů, je zde část, která popisuje hodnocení a jeho dopadem na jiné personální činnosti.

V samotném závěru jsou prezentovány vlivy a trendy v hodnocení, které jsou výsledkem vývoje posledních let v této oblasti.

Na základě získaných teoretických poznatků předpokládám, že Barum Continental si plně uvědomuje potřebu hodnocení svých zaměstnanců a je zde vytvořen systém hodnocení na formální i neformální úrovni.

Dalším bodem, na který se v analýze zaměřím, bude samotný průběh hodnocení a domnívám se, že postup bude rozčleněn do 3 fází – přípravná fáze, hodnotící pohovor a fáze po rozhovoru, kde dochází k práci s výstupy a jsou aplikována navržená opatření.

Jako poslední hypotézu bych stanovila z oblasti návaznosti na hodnocení. Společnost Barum Continental působí na našem trhu delší dobu a jedná se o podnik s velkým počtem zaměstnancům, proto předpokládám, že hodnotící systém bude mít kvalitní úroveň a že na výstupy z hodnocení je kladen důraz a mají dopad na další rozvoj zaměstnance.



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI BARUM CONTINENTAL

Pro bližší seznámení s prostředím analyzované organizace bude úvod věnován představení Barum Continental spol s.r.o. od data vzniku po současnost, včetně popisu předmětu podnikání a dalších charakteristik její činnosti. Dále bude představena konkrétní divize společnosti, která bude předmětem sledované analýzy.

### 4.1 Profil společnosti

Společnost Barum Continental (dále jen BaCo) se soustředí na výrobu a prodej pneumatik pro osobní, užitkové i nákladní vozidla, dále autobusy a zemědělské či průmyslové stroje. Své sídlo má v Otrokovicích a v areálu se dále nachází Continental výroba pneumatik s.r.o. a Continental HT Tyres s.r.o. BaCo je tedy největším zaměstnavatelem ve Zlínském kraji a od roku 1999 také největším evropským závodem na výrobu pneumatik. Úspěch firmy je založen na dlouholeté tradici a zkušenostech, které mají za následek schopnost optimálního využití moderních trendů, technologií a propracované obchodní strategie.



*Obr. 9 : Sídlo firmy Barum Continental v Otrokovicích*

Důležitým mezníkem v rozvoji firmy byl rok 1992, kdy došlo k podpisu smlouvy s německým koncernem Continental AG se sídlem v Hannoveru, čímž vznikl 2. největší joint-venture v České republice. Koncern má jednu z vedoucích pozic ve svém oboru, což v praxi znamená, že je jedničkou na německém trhu, druhým největším prodejcem v Evropě a čtvrtým ve světě. Toto sloučení tedy mělo za následek příliv nejmodernějších postupů ve výrobě a nákup nového strojního vybavení. Zároveň byla oživena podniková kultura a došlo k tvorbě nových přístupů k práci.

V současnosti má BaCo významné postavení na trzích v regionu východní Evropy. Na základě regionálního principu vybudovaného v rámci celého koncernu soustřeďuje BaCo svou prodejní činnost především v České republice, Slovensku, Maďarsku, Albánii, zemích bývalé Jugoslávie, Ukrajině a středoasijských zemích, tzv. Stan státech (hlavně Kazachstánu, Uzbekistánu), Mongolsku. Hlavní tržní podíl v těchto zemích má značka Barum.

Dlouhodobá strategie vychází v celém koncernu z optimálního využívání výrobních, finančních a lidských zdrojů.

Vstupem do Evropské unie se prodejny a servisy BaCo zavázaly k legislativním změnám, které garantují evropskou kvalitu a tím dosáhly na certifikát ISO 9001 a dále se angažují i v oblasti environmentální politiky.

„Chytrá volba“ je motto, na kterém je založena filozofie celé společnosti. Ta je podpořena výrobou produktů za účelem uspokojení širokého spektra cílových zákazníků. Hlavní snahou pro podporu prodeje je tvorba ideálního poměru ceny a kvality. Jako prostředek pro dosažení společnost využívá multibrandové strategie.

S péčí o zákazníka je spojen fakt, že BaCo je stoprocentním vlastníkem rozsáhlé sítě servisů BestDrive.

## 4.2 Historie společnosti

Vznik společnosti je datován od roku **1931**, kdy zlínský podnikatel Tomáš Baťa ve svém závodu vystavěl halu na výrobu pneumatik. Důvodem byly příliš vysoké náklady na železniční přepravu a taky špatná kvalita dosud používaných pneumatik.

**1932** Byly obuty první pneumatiky značky Baťa na trase Zlín-Luhačovice.

Značka Baťa se postupem času stala jednou z předních v Československu a došlo ke zlepšení kvality i rozšíření portfolia. Tím si vysloužila silnou konkurenční pozici na trhu.

**1946** Vznikla značka Barum spojením 3 gumárenských podniků: **Baťa Zlín**, **Rubena Náchod** a **Matador Bratislava**.

**1953** Založení samostatného národního podniku na výrobu pneumatik Rudý Říjen

**1967** Byla vyrobena první radiální pneumatika R 14 OR 1.

- 1972** Byl slavnostně otevřen nový výrobní závod v Otrokovicích. K přesunu ze Zlína došlo v důsledku nedostatečné výrobní kapacity.
- 1989** V prosinci byl podnik registrován na akciovou společnost Barum Otrokovice.
- 1992** Podepsání smlouvy o joint-venture s koncernem Continental AG
- 1993** Založení společného podniku Barum Continental spol s.r.o. v rámci koncernu Continental AG
- 1994** Udělení certifikátu ISO 9001 na proces výroby osobních pneumatik, v následujícím roce i na proces nákladních a zemědělských pneumatik.
- 1997** Jako první podnik v ČR dosáhl BaCo také na certifikát ekologických norem ISO 14001 a EMAS. Zároveň byl závod postižen v červenci rozsáhlými povodněmi.
- 2001** Zahájení výroby v novém provozu High-Tech Cell.
- 2007** Celková roční produkce pneumatik přesáhla 21 milionů kusů.

### 4.3 Vyráběné značky



Obr. 10 : Značky vyráběné v závodě Barum Continental

### 4.4 Organizační členění společnosti

V současnosti je v otrokovickém závodě zaměstnáno přes 4 200 pracovníků. Rozdělení společnosti BaCo má liniově-štábní strukturu, která je k vidění v příloze P I. Hlavními

sekcemi v organizaci je: Výroba a technika, Marketing a obchod a Finance a controlling. Kromě hlavní kostry struktury je pro každou divizi zpracováno konkrétní členění, které určuje potřebu fixních pracovníků. Struktura má jasnou a propracovanou podobu, která napomáhá k rozdělování kompetencí a přesnému určení náplni práce.

#### 4.4.1 Divize přípravy materiálu

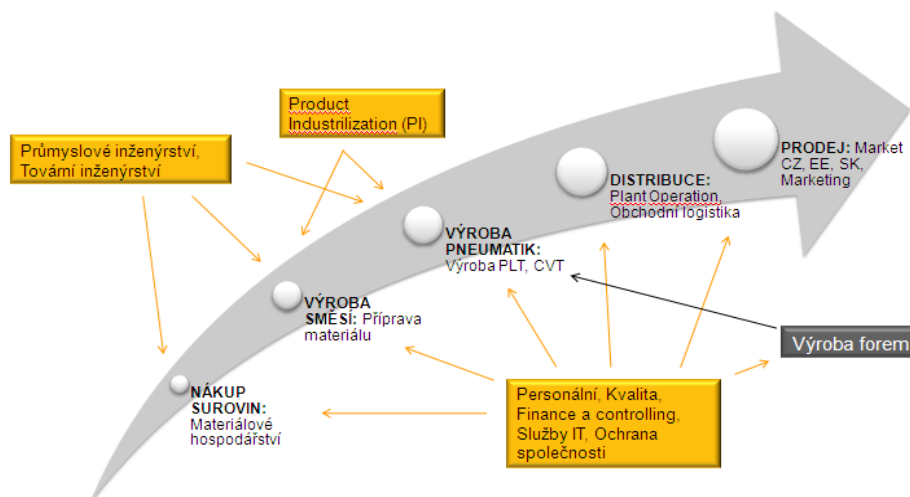
Analýza hodnotícího systému se bude konkrétně zaměřovat na divizi Přípravy materiálu. V této divizi probíhá příprava vhodné směsi pro další výrobu. Konkrétně se zde proces dělí na míchání směsí, které probíhá ve válcovně, pogumování kordů a to textilních nebo ocelových a v poslední řadě i zpracování vratných odpadů, které se tvoří z nevyhovujících polotovarů.

Každá pneumatika je tvořena pláštěm z kaučukové směsi. A právě správný postup míchání směsi je podstatou gumárenských technologií. Kromě kaučuku je plášť tvořen dalšími zhruba deseti složkami, z nichž každá vytváří specifickou vlastnost finálního výrobku. Úkolem technologa je navrhnout správné složení a následný postup pro vytvoření požadovaného výsledku.

Dalším aspektem je správné promíchání všech látek a tím dosažení rovnoměrného rozložení všech materiálů, které po nanesení na kord pneumatiky zaručí kvalitní mechanické vlastnosti pneumatiky.

Je zde kladen maximální důraz na kvalitu vyrobených polotovarů, jelikož si závod není schopen vytvářet vstupní chemikálie sám a využívá tak surovin od dodavatelů. Výrobou zmetků tedy rychle narůstají náklady na výrobu. Proto je i při hodnocení zaměstnanců brán zřetel na počet vyrobených zmetků.

Na následujícím obrázku můžeme vidět na jakém stupni v procesu výroby má svoje místo divize přípravy materiálu. Dále na obrázku můžeme lépe pochopit provázanost jednotlivých divizí od nákupu materiálu až po konečný prodej.



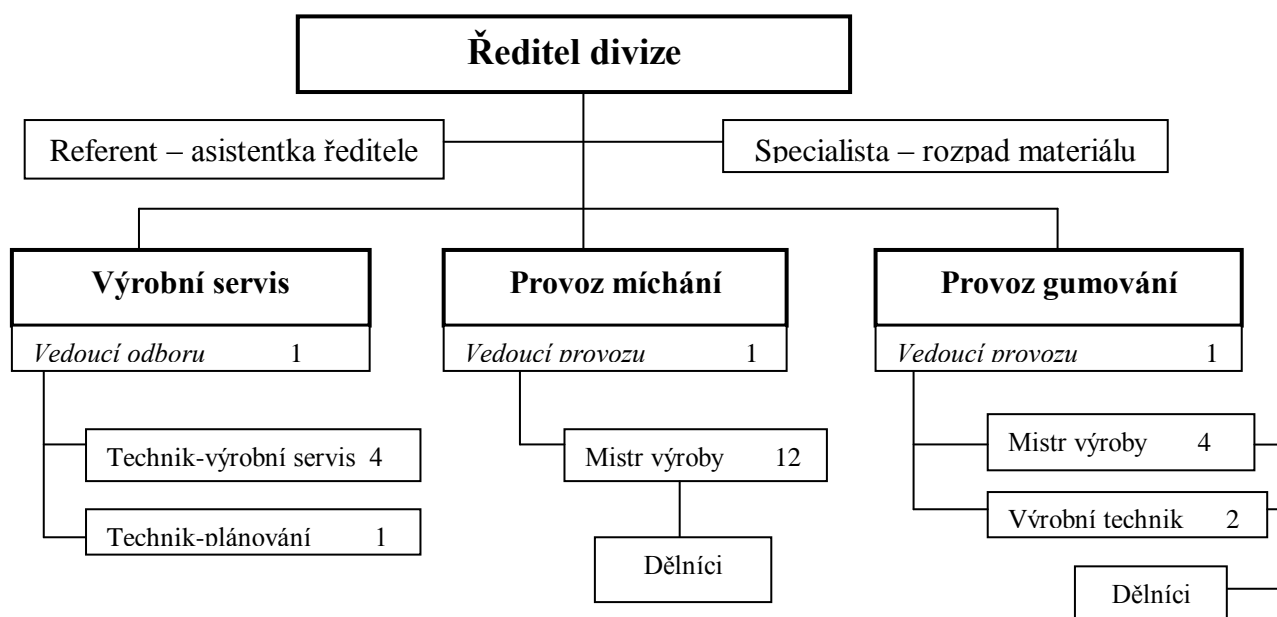
Obr. 11 : Celkový proces výroby s provázaností jednotlivých divizí BaCo (Zdroj: Interní materiály společnosti)

#### 4.4.2 Struktura zaměstnanců v divizi přípravy materiálu

Pro upřesnění sledované divize můžeme vidět na obr. 12 její strukturu. Ta bude nadále sloužit jako podklad pro snadnější orientaci při popisu hodnotícího systému v rámci rozdělení jednotlivých kompetencí a nadřazenosti v hierarchii hodnotitelů.

Celkově je zde zaměstnáno 480 pracovníků, což představuje necelých 12% z celkového počtu. Nejvýše postaveným je ředitel divize, který zodpovídá za správnost chodu ve třech podřazených provozech, a sice v odboru výrobním, provozu míchání a provozu gumování. V čele každého provozu a odboru pak stojí vedoucí, ten spolupracuje společně s techniky a mistry, kteří mají na starost dělníky, kterým jsou přiřazovány konkrétní úkoly a pracovní činnosti.

Na nejvyšší pozici technicko-hospodářské činnosti je 9 zaměstnanců (ředitel divize, asistentka, technici výrobních procesů a plánovači). Řízení výroby mají na starost vedoucí provozu a mistři. V provozu míchání je hlavní vedoucí provozu a dále 12 mistrů, kterým je podřízeno 328 dělníků. V provozu gumování je opět hlavní vedoucí provozu a jsou zde 4 mistři, kteří dále rozdělují práci mezi zhruba 120 dělníků.



Obr. 12 : Struktura divize Přípravy materiálu v Barum Continental, vlastní zpracování (Zdroj: Interní materiály)

#### 4.5 Pracovně právní vztahy

Jako každý podnik, který čítá tak vysoký počet zaměstnanců i BaCo má vytvořený systém pro dodržování zákonů a vnitřních pravidel. Samozřejmostí je dodržování platné legislativy ČR. Kromě ní jsou vytvořeny další dva platné dokumenty, které platí pro všechny zaměstnance. Je to Pracovní řád a Kolektivní smlouva, které konkrétně určují pravidla. V jejich obsahu můžeme najít informace od podmínek pracovního poměru až po tarifní stupnice či přehled zaměstnaneckých výhod. Dále jsou vydávány vnitřní předpisy a nařízení.

#### 4.6 Role personálního útvaru

Jak už bylo zmíněno v teoretické části, role personálního útvaru v hodnotícím systému je klíčová. V tomto případě se jedná o velký podnik, ve kterém je přítomnost samostatného personálního vedení nezbytná. Za dobu své působnosti si BaCo dokázal vytvořit organizační strukturu ve všech svých divizích na špičkové úrovni a ani personální útvar není výjimkou. Pracovní kompetence a úkoly jsou logicky rozčleněny, aby personalisté měli dostatečný prostor pro plnění svých úkolů a tím zaručili správné fungování celého podniku.

Při své práci jsou personalisté v neustálém kontaktu s vrcholovým vedením a v rámci tvorby strategických či operativních cílů je zde vzájemná komunikace, která má pozitivní vliv na informovanost a správné rozmístění zaměstnanců na jednotlivé pracovní pozice či jejich tvorbu.

Hlavní snahou je, aby každé pracovní místo bylo obsazeno kompetentním pracovníkem, který bude loajální a bude u něj neustálá motivace k práci a prostor pro jeho rozvoj. Dále je kladen důraz na kvalitní pracovní vztahy a komunikaci, která přispívá k tvorbě přátelské atmosféry.

Dalším důležitým faktorem, který má vliv na jejich pracovní postupy a možnosti je fakt, že BaCo je součástí nadnárodního koncernu, které má dostatečné prostředky pro rozvoj v oblasti lidských zdrojů a je zde snaha o šíření těchto zásad a principů mezi všechny své výrobní závody.

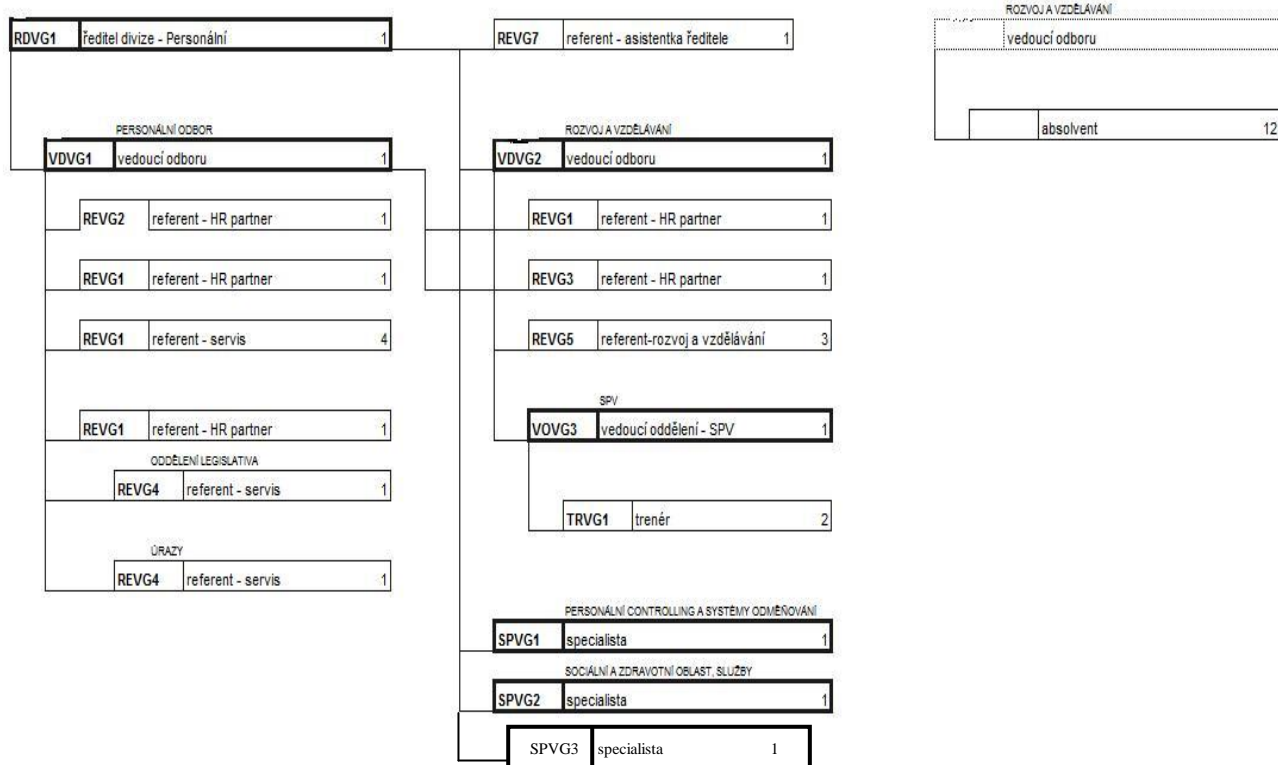
Mezi hlavní náplň práce lze zařadit:

- Výběr zaměstnanců a personální evidenci
- Mzdovou politiku
- Interní systém odměňování, rozvoje a zaměstnaneckých benefitů
- Péči o zaměstnance v sociální a zdravotní oblasti
- Spolupráci s odbory a kolektivní vyjednávání
- Spolupráci se státní správou a externími organizacemi (školy, vzdělávací instituce apod.)
- Tvorbu interní legislativy
- Implementaci personálních norem a zásad v rámci koncernu

#### **4.6.1 Struktura personální divize**

Personalistika je vykonávána výhradně zaměstnanci BaCo a není využíváno služeb externích organizací. Strukturu personální divize můžeme vidět na obr. 12.





Obr. 123 : Struktura personálního útvaru v Barum Continental

Jádrem celé divize je její ředitel, který je nadřazen vůči jednotlivým odborům. Jeho úkolem je zabezpečit chod celého oddělení. V rámci své práce se účastní jednání, která probíhají v německé centrále, kde je projednávána strategie celého koncernu a jeho úkolem je pak tyto zásady a principy řízení lidských zdrojů implementovat v daném závodě. Zároveň je nedílnou součástí všech rozhodnutí, které jsou v rámci divize učiněna, a zodpovídá za ně.

Podřízenými útvary jsou Personální odbor a v jeho čele stojí vedoucí odboru. Náplní personalistů jsou veškeré činnosti spojené s výběrem zaměstnanců a obsazováním pracovních pozic dle požadavků výběrových řízení. Mají také dohled nad pravidelností lékařských prohlídek či evidenci zaměstnankyň na mateřské dovolené apod. Dále zde probíhá spolupráce s úřady. Odděleně v rámci Personálního odboru je veden úsek legislativy, který se specializuje na tvorbu vnitřních směrnic, nařízení a dalších dokumentů, které nesmí být v rozporu s legislativou a zároveň musí splňovat i požadavky přijaté z centrály Continental.

Odbor rozvoje a vzdělání má už podle názvu pravomoci v oblasti individuálních i týmových školení, osobního rozvoje zaměstnanců a zvyšování jejich kvalifikace. Právě tento odbor bude hrát hlavní roli v sledované analýze hodnocení zaměstnanců. Náplní práce těchto

zaměstnanců je mimo jiné právě příprava podkladů pro vedení hodnocení, aktualizace dat a informací v procesu hodnocení a následnou práci s výstupy. Dále se starají o vztahy s veřejností, např. spolupráce s univerzitami či školní exkurze.

Vedoucí oddělení SPV (střediska praktického vyučování) se soustřeďuje na práci s nově přijatými zaměstnanci nebo s těmi, kteří přestoupili na novou pozici. Je potřeba, aby tito lidé prošli povinnými školeními především kvůli bezpečnosti práce (např. práce s vysokozdvihným vozíkem apod.)

Zvlášť jsou potom vyčleněni 3 specialisté a to specialista pro sociální oblast, specialista pro zdravotní oblast a specialista pro controlling a systém odměňování.

#### 4.6.2 Personální evidence

Veškerá evidence a personální agenda je vedena převážně **elektronickou formou**. V rámci celého podniku existuje vnitřní síť tzv. Intranet. Do této sítě mají přístup pouze interní zaměstnanci a každý zde má veden vlastní uživatelský účet s možností omezeného přístupu.

Elektronická evidence je také jedinou možnou variantou z možnosti dohledu nad celým koncernem. Jeho prostřednictvím je realizována komunikace mezi BaCo a ostatními závody v rámci celého koncernu. Zároveň slouží pro top management Continental AG, který tímto způsobem formuje budoucí cíle a strategie.

Další formou jsou **osobní spisy uchazečů**, kde jsou schraňovány veškeré informace konkrétní osobě a slouží čistě pro interní účely. Možnost nahlédnout do spisu mají pouze jednatelé společnosti, ředitele divizí, personalisté a také sám zaměstnanec.

## 5 ANALÝZA HODNOTÍCÍHO SYSTÉMU

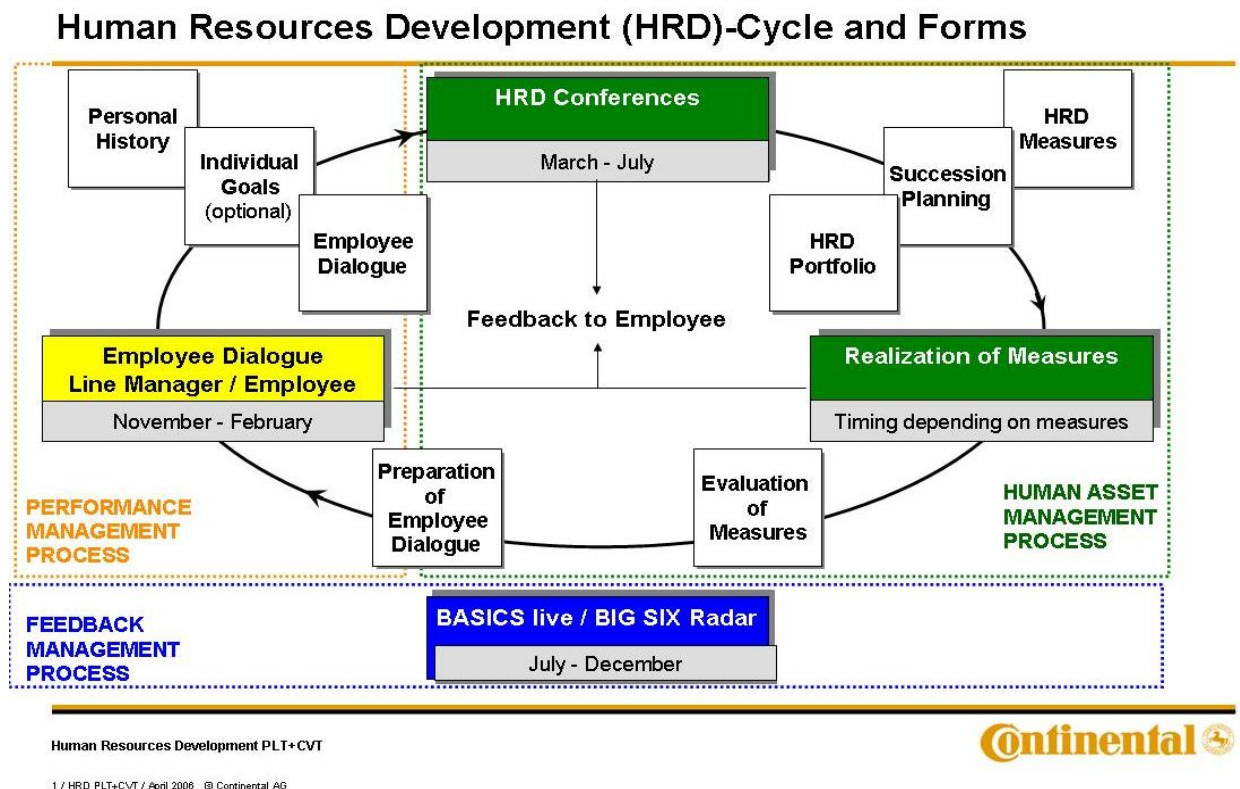
V další kapitole bude podrobně popsán systém hodnocení, který probíhá ve společnosti BaCo. Součástí této analýzy bude popis konkrétního divizního útvaru Přípravy materiálu, jehož členění bylo již představeno.

Důležitým faktorem, který nejvíce ovlivňuje celý proces je fakt, že hlavní slovo v rozhodování a schvalování je centrála Continental AG, která má snahu uplatňovat svoje zásady ve všech svých závodech.

### 5.1 HRD Cyklus

V rámci koncernu je uplatňován systém HRD Cyklu ( Human Resources Development Cyklus). Tento systém je postupně zaváděn ve všech závodech, kde se nejdříve začal používat u stabilních závodů s pevným postavením na trhu mezi které se BaCo řadí. Jde o trvalý proces, který neustále probíhá.

Průběh HRD Cyklu během roku můžeme vidět na obr. 14.



Obr. 134: HRD Cyklus (Zdroj: Interní materiály)

Tento systém slouží především jako nástroj pro:

- efektivní vedení lidí
- rozvoj všech skupin zaměstnanců
- definování práce s talenty a „kádrovými rezervami“ (nástupci) a jejich rozvoj

## 5.2 Celoroční průběh systému hodnocení v koncernu Continental AG

Celkově lze průběh rozdělit do 5 hlavních fází, které na sebe navzájem navazují a jsou propojeny. Na procesu se podílí všechny složky zaměstnanců, od vrcholového managementu přes divizní ředitele až po samotné dělníky ve výrobě.

- 1) *Příprava na hodnotící pohovory*
- 2) *Hodnotící pohovory se zaměstnanci ( Employee Dialogue)* – jde o strukturovaný pohovor mezi nadřízeným a zaměstnancem, který probíhá vždy jednou ročně. Zpravidla je uskutečňován v rozmezí listopadu až února. Získané výstupy jsou hlavními podklady pro tvorbu další strategie, která se vytváří na HRD konferenci.
- 3) *HRD konference (HRD Conferences)* – probíhají také jednou ročně a je uplatňován systém „bottom up“, což v praxi znamená, že jsou konference postupně konány na nejnižších lokálních pobočkách a dále postupují na větší celky. Na samotném konci je divizní HRD konference. Smyslem těchto konferencí je zpracovat a vyhodnotit informace získané z hodnotících pohovorů. Výstupem z HRD konferencí je definování portfolia zaměstnanců, plánování rozvojových aktivit a opatření, která budou realizována v následujícím období.
- 4) *Realizace opatření ( Realization of Measure)* – jsou implementována opatření, která vzešla z HRD konferencí. Probíhá průběžný dohled nad jejich plněním a následně je vyhodnocováno, na kolik byly stanovená opatření splněna.
- 5) *Příprava na další hodnotící pohovory* – tímto krokem je celé kolo uzavřeno a celý cyklus se znova opakuje.

## Tire calendar on three Core HRD Processes

Process	Instruments	January	February	March	April	May	June	July	August	September	October	November	December
Performance Management Process	<b>Employee Dialogue</b> ○ Performance review ○ Individual goals (optional) ○ Individual development measures												
HR Development Process	<b>HR Development Conferences</b> ○ HRD Portfolio ○ Succession Planning ○ HRD Measures												
	Division (Local, BU, Divisional)  Executive Board												
Feedback Management Process	<b>BASICS live</b> – Continental's Employee Commitment Survey* <b>BIG SIX RADAR</b> – Continental's 360° Feedback*												

\*: every second year

8 / HR Divisions PLT&amp;CVT/ February 27, 2007 © Continental AG



Obr. 15 : Časová posloupnost HRD Cyklu (Zdroj: Interní materiály)

### 5.3 Charakteristiky procesu hodnocení v Barum Continental

Ve společnosti jsou dodržována určitá pravidla vedení hodnotícího pohovoru. Tyto zásady nejsou povinné a nejsou přímo ukotveny v žádné směrnici, ale vychází ze smýšlení celku, kde je kladen silný důraz na kvalitní přístup k zaměstnancům a tím tvorby jejich motivace.

#### 5.3.1 Kdo je kompetentní vést hodnotící pohovor?

Obecně lze říci, že konkrétně pohovory probíhají mezi nadřízeným a jeho zaměstnancem. V procesu tedy není přítomen žádný externista a ani vně společnosti neexistuje speciální pozice pro hodnotitele.

V této analýze se jedná především o ředitele divize, vedoucí odboru, vedoucí provozu a mistry výroby, kteří jsou v divizi Přípravy materiálu bráni jako klíčoví hodnotitelé. Hodnocení probíhá dle hierarchie a proto je zde nepsaným pravidlem, že hlavním vzorem pro „ideální“ vedení pohovoru by měl být ten, který hodnotitel sám podstoupil se svým nadřízeným. Znamená to tedy, že ředitel divize hodnotí vedoucí odboru a provozu, ti pak mistry a techniky a mistři dále své podřízené – dělníky.

### **5.3.2 Jak jsou hodnotitelé připravováni na vedení pohovoru?**

Každý nadřízený má k dispozici speciálně vytvořený manuál, kde jsou popsány body a zásady, které má každý pohovor obsahovat a ty jsou dále rozvedeny pro přesnost a snazší pochopení.

### **5.3.3 Kde se pohovor uskutečňuje?**

Každý vedoucí pracovník v BaCo má přidělenou svou vlastní kancelář, která je pro tyto události uzpůsobena. Takže pohovor probíhá v soukromí, kde nejsou žádné rušivé elementy, účastníci např. vypnou své mobilní telefony, aby se mohli plně soustředit na schůzku.

### **5.3.4 Jak jsou zaměstnanci informováni o konání hodnotícího pohovoru?**

Zde probíhá informovanost dvěma způsoby. Jak už bylo zmíněno dříve, v podniku funguje interní počítačový systém a prostřednictvím firemních emailů jsou rozesílány pozvánky na hodnocení s dostatečným předstihem. Termín a čas konání je určen po vzájemné dohodě obou stran a je přizpůsoben jejich pracovním možnostem. Tento způsob se týká skupiny technicko-hospodářským pracovních pozic.

Druhou možnou cestou sdělení o události je během pracovní doby a je praktikována především v případě dělníků. Ty jsou v denním kontaktu s mistry a komunikace mezi nimi probíhá bez problému.

## **5.4 Analýza hodnocení jednotlivých pracovních pozic**

V našem případě probíhá hodnocení na 2 úrovních. V takto rozvětvené hierarchii zaměstnanců je kladen důraz především na vedoucí pracovníky, kteří při správném vedení svých podřízených mají být schopni plnit stanové cíle a výkony.

### **5.4.1 Hodnocení zaměstnanců – dělníků**

Hodnocení této větší skupiny pracovníků neprobíhá na tak podrobné úrovni jako u techniků či mistrů. Je prováděno jednou ročně a jde o rozhovor dělníka s mistrem. Většinou se jedná o termín, kdy v závodě probíhá bezpečnostní školení a je zde časový prostor pro pohovory s dělníky. O tomto rozhovoru jsou dělníci informováni dopředu a s mistrem se individuálně

domlouvají na časových možnostech. I zde je ale dodržována zásada soukromí a přátelské atmosféry. Je kladen důraz na to, aby se hodnocený necítil pod tlakem, ale aby si obě strany byly rovny a objektivně zhodnotili předešlé období. Z těchto pohovorů jsou vedeny zápisy a ty jsou dále vyhodnocovány.

#### **5.4.2 Hodnocení technicko-hospodářských zaměstnanců**

Jde o hodnocení klíčových pracovníků dané divize. Kdybychom se zaměřili na hierarchii hodnocení, tak ředitel divize hodnotí jednotlivé vedoucí provozu a odboru, ale zároveň je pro lepší orientaci v divizi také hodnotitelem některých techniků. U samotného pohovoru je možná přítomnost vedoucích, ale ze strany vedení je zde snaha o přímý kontakt.

### **5.5 Hodnotící pohovor**

Je ve firemní kultuře považován za základní kámen celého HRD Cyklu. Jeho hlavním cílem by mělo být:

- Porovnat vzájemná očekávání
- Pochopit, co vše je určující pro výkon jednotlivých zaměstnanců
- Stanovit a hodnotit individuální cíle
- Definovat potenciál zaměstnance
- Definovat další potřeby rozvoje zaměstnance a jeho budoucí profesní růst

Celý rozhovor můžeme rozdělit na 3 hlavní části:

1. *Příprava na rozhovor* – tato část vyžaduje důkladnou přípravu hodnotitele i hodnoceného. Jako podklad pro rozhovor slouží hodnotící formulář, který byl vytvořen jako nástroj hodnocení. Ukázkový formulář je k nahlédnutí v příloze č. 2. Hodnocený je povinen aktualizovat své osobní údaje a dále vyplňuje formulář dle svého uvážení jakou součástí sebehodnocení. Matici způsobilosti vyplní i hodnotitel. Dále zaměstnance zařadí do HRD portfolia (kariérní růst či naopak stagnace) a pro něj připraví individuální úkoly.
2. *Rozhovor* – základním principem rozhovoru je konstruktivní diskuze mezi nadřízeným a jeho podřízeným. Když se obě strany sejdou v kanceláři nadřízeného, je nabídnut například nápoj, dále je snaha o vytvoření klidného a ničím nerušeného prostředí a

na začátku probíhá tzv. „small talk“ pro uvolnění atmosféry. Ve filozofii firmy je zakotvena myšlenka, že rozhovor má mít především motivační účinek a zaměstnanec má mít sám v sobě pocit, že je součástí podniku a je brán jako nedílný člen v procesu. Po úvodu se vede diskuze nad hodnotícím formulářem, který je podrobněji popsán v dalším bodě. Následně musí mít formulář jasnou podobu, se kterou všichni souhlasí. Na konci pohovoru probíhá shrnutí, kde jsou znovu zopakovány hlavní body pro další období a jakým způsobem jich bude dosaženo.

3. *Po rozhovoru* - dále se pracuje s reporty, které byly vytvořeny

## 5.6 Komentář k formuláři pro hodnocení

K hodnotícímu systému v BaCo neodmyslitelně patří hodnotící formulář, který je vyplňován nejdříve v rámci přípravy na pohovor hodnotícím i hodnotitelem a jeho finální podoba vzniká během pohovoru samotného. Jeho předloha je k nahlédnutí v příloze P II. Jedná se o soubor, který je vyplňován elektronickou formou v programu Excel a má tyto části:

1) **Rozhovor se zaměstnancem** – první část je rozdělena na jednotlivé oddíly:

*a. Zhodnotit pracovní výkon a potenciál zaměstnance za uplynulé období*

- Zhodnocení individuálních cílů, které byly stanoveny v předešlém období a jejich plnění
- Zhodnocení rozvojových aktivit
- Srovnání názorů obou stran na Matici způsobilosti a vytvoření shodného výsledku, který je zaznamenán a archivován

*b. Plánování osobního rozvoje*

- Kontrola personální historie (dosavadní pracovní pozice, školení, aktualizace vzdělání apod.)
- Posouzení mobility zaměstnance
- Návrhy osobního rozvoje a růstu – představy a cíle z pohledu krátkodobého (do 2 let) i střednědobého (3-5 let) hlediska

*c. Plán nástupnictví*

- Jestliže to bude možné, stanoví se nástupci na jednotlivé pozice



*d. Stanovení individuálních cílů na další období*

- Na konci rozhovoru se stanoví nové individuální cíle, které budou pro zaměstnance výzvou. Měly by být jasně specifikovány a měřitelné a zároveň vycházet z cílů divize.
- 2) **Matice způsobilosti** – každá pracovní pozice se vyznačuje určitými kompetencemi (schopnostmi, dovednostmi, znalostmi), které má daný pracovník splňovat, v této matici se vyplní, nakolik toto pracovník splňuje na hodnotící škále (-, -, =, +, ++). Jestliže dosahuje pracovník v některé oblasti – či - -, je to obvykle podnět pro další vzdělávání.
  - 3) **Individuální cíle** – zde jsou již vypsána konkrétní čísla, která souvisí s výrobou v Přípravě materiálu a pracovník se tím zaváže, že povede dělníky ve výrobě k dosažení stanovených hodnot.
  - 4) **Plán individuálního rozvoje** – tento list se specializuje už na konkrétní osobu, jsou zde uvedeny možné oblasti, které by přispěly k rozvoji pracovníka a dále, jakým způsobem toho bude dosaženo.
  - 5) **Personální historie** – jsou zde pracovníkovi iniciály a také informace o vzdělání předchozích i současných pozicích uvnitř i mimo společnost. Tato část bývá obvykle předpřipravena personálními zaměstnanci a je na samotném pracovníkovi, aby potvrdil či upravil správnost údajů.
  - 6) **Popis pracovního místa** – zde je přesný popis dané pracovní pozice, kterou pracovník zastává. Popis se skládá ze základních údajů, pozice, pracovních činností/úkolů/zodpovědnosti a jeho dovedností.

## 5.7 Rozvojové aktivity

Na základě hodnocení se určí, na které rozvojové aktivity zaměstnanci mohou dosáhnout nebo které jsou pro jejich rozvoj nezbytné. Následuje krátký výčet některých oblastí:

- Asertivita a efektivní komunikace
- Delegation a motivace
- Bezpečnostní manager
- Ergonomie
- Cizí jazyk
- Interní auditor

- Kouč – pedagog
- Počítačové dovednosti
- Projekty rozvoje výroby
- Stáž v sesterském závodě
- Time management
- Tvorba denního plánu
- Týmová spolupráce
- Vedení pracovníků
- Výchova pracovníka pro zástup
- Zvyšování odbornosti

## 5.8 Neformální hodnocení

V rámci divize Přípravy materiálu je prováděno ještě dodatkové neformální hodnocení. To se týká jednotlivých směn, kde je zhruba 80 pracovníků. Dvakrát za rok se konají samoaudity, což znamená, že se sejdou pracovníci dané směny a výběr asi 10 z nich komentuje prezentace, které se týkají daného pracovního prostředí. Toto hodnocení neslouží ani tak pro určování dalších výkonů apod., ale především pro vytvoření pracovní morálky, zlepšení nálady v kolektivu, vhodné uspořádání strojů, vybavenost pracoviště atd. Každý zde má možnost se vyjádřit a v kolektivu, ve kterém jsou denně pracovníci pospolu vytvořit komfortní pracovní prostředí. I z těchto porad jsou tvořeny krátké reporty, které přispívají řediteli k přehlednosti, co se v divizi děje a jaký je pohled jeho podřízených na chod ve výrobě.

## 5.9 Výstupy z hodnocení

Veškerá hodnocení jsou vždy převedena do písemné podoby a s jejich obsahem musí souhlasit jak hodnotitel, tak hodnocený.

Tyto reporty jsou archivovány a slouží pro:

- Pro kontrolu cílů a termínů
- Podklad pro roční plán vzdělávání, pro který je vyčleněn budget
- Pro porovnávání při nadcházejícím hodnocení
- Jako směrodatné informace pro plánování nástupnictví
- Ve vyhodnocené verzi jako podklady pro HRD konference

V praxi se vyplněné formuláře dostanou do rukou personálnímu útvaru, který je následně vyhodnotí a provede sumarizace získaných informací. Následně je ve spolupráci s vedoucími

výroby a také ředitelem divize tvořen konkrétní plán pro využití budgetu na rozvoj a vzdělání zaměstnanců.

### **5.10 Návaznost hodnocení na odměňování**

V BaCo není provázanost hodnocení a odměňování tak výrazná. V podniku se postupem času vytvořila jistá pravidla, která by šla shrnout do dvou podskupin.

První skupinou jsou příplatky za kvalitu práce. Jak bylo zmíněno dříve, BaCo využívá subdodávek vstupních chemikálií pro výrobu. A jestliže dělník dodržuje správné postupy a netvoří zmetky, je mu ke mzdě připočten příplatek za kvalitu.

Druhou skupinou jsou odměny za splnění cílů. Jestliže je podnik v zisku, je řediteli divize přidělena finanční částka, kterou pak spravedlivě rozděluje mezi své podřízené na základě informací, které byly vyvozeny z hodnocení, tedy nakolik pracovník plní své stanovené cíle a má snahu seberealizovat se.

Odklonem od teoretického předpokladu je fakt, že v hodnotícím pohovoru není žádná část věnována systému základního odměňování. Důvodem je, že konečná podoba finančního plánu na kalendářní rok je vždy vytvořena nejpozději v lednu. A v časové hierarchii jsou rozhovory vedeny až zhruba v únoru, takže v tomto smyslu není prostor na vyjednávání, ale v danou chvíli je zaměstnanec s platovými podmínkami již seznámen.

### **5.11 Náklady na hodnotící systém**

Samotný formulář byl personalisty vytvořen do dnešní podoby postupnými úpravami v průběhu času, na základě předchozích zkušeností. Vyhotovené formuláře slouží pro orientaci personálního útvaru a pro ředitele divize, který dál prezentuje poznatky z nich.

Výrazným faktorem v nákladech je nepřítomnost outsourcingu. Čas strávený nad hodnocením ze strany personalistů a hodnotitelů je brán jako jejich náplň práce. Jsou zde tedy náklady na administrativu v podobě tisku, papírů apod., které ale nevyžadují velké finanční prostředky. Jedinými náklady, které bychom mohli dále uvést, jsou náklady ušlé příležitosti, které by vznikly v návaznosti na čas, který pracovník stráví mimo výrobní proces.

Na základě uvedených informací lze tedy tvrdit, že na hodnocení nejsou vynakládány žádné nadstandardní finanční prostředky.

## **6 ZHODNOCENÍ STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU HODNOCENÍ BARUM CONTINENTAL V PŘÍPRAVĚ MATERIÁLU**

### **6.1 Výhody současného hodnotícího systému**

Jako první bych zmínila, že současná podoba hodnotícího formuláře je výsledkem zhruba 10 let ustavičného zlepšování a proto je zde znát, že se podařilo spoustu negativních detailů v průběhu času odstranit.

Jako pozitivní hodnotím snahu o přítomnost vedoucích pracovníků při hodnocení, takže není kladen takový důraz na hierarchii ve společnosti, ale také na kvalitní komunikaci.

Hodnocení probíhá ve dvou rovinách a jsou zde rozdílné přístupy vzhledem k pracovní pozici.

Také činnost personálního útvaru je na vysoké úrovni a proto je i příprava podkladů a aktualizace dat zpracována tak, že hodnotitel nemá potíže s administrativou a může se plně věnovat pohovoru.

V našem případě bych do kladů uvedla fakt, že jako hodnotitelé vystupují lidé z prostředí organizace, kteří se mezi sebou znají a jsou v denním kontaktu.

Jako zaměstnanec BaCo bych osobně velmi ocenila širokou škálu dostupných možností pro osobní rozvoj.

### **6.2 Nevýhody současného hodnotícího systému**

Jako možnou nevýhodu bych uvedla frekvenci hodnocení technicko-hospodářských pracovníků, pro které jsou v další kapitole navržena zlepšení.

Jako hlavní slabinu v celém systému lze spatřovat v přípravě hodnotitelů. I přes podrobnost manuálu pro hodnotitele si myslím, že by bylo vhodné uvolnit finanční prostředky, kterými by bylo možno uskutečnit školení, kterými by měl každý hodnotitel projít (viz. 7 Návrhy na zlepšení).

Jako poslední poznámku, kterou nelze označit přímo za negativní, bych ráda uvedla, že účast v nadnárodní společnosti nemusí nutně znamenat výhodu ve všech směrech. V případě BaCo jsou zdroje, které přináší participace v Continental AG přínos, ale na druhou stranu, není možné, aby své metody koncern aplikoval na všechny své závody rovnoměrně bez ohledu na místní mentalitu a možnosti. I když rozumím tomu, že jsou zde vynakládány vysoké náklady na tvorbu ideálního hodnotícího systému včetně formulářů, neznamená to nutně, že něco, co se jeví jako teoreticky ideální, musí platit i v praxi.

## 7 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO HODNOTÍCÍHO SYSTÉMU HODNOCENÍ PRO BARUM CONTINENTAL

V poslední kapitole bych ráda uvedla konkrétní návrhy, které by mohly vést ke zlepšení stávajícího hodnotícího systému ve společnosti Barum Continental:

- 1) *Povinné absolvování hodnotitelů praktickými školeními* – dle mého názoru je celý systém příliš závislý na schopnostech hodnotitele. Ten nejenže zhodnotí a porovná čísla, je taky potřeba, aby dokázal navrhnout efektivní a motivující opatření pro další období daného zaměstnance. Po určité době je možné, že hodnotitel uplatňuje neustále ty samé postupy, které sám uznává za nevhodnější a může zde docházet ke stereotypu. Konečný počet hodnotitelů není tak vysoký, aby se vzhledem k důležitosti tyto náklady nevyplatilo vynaložit. Proto navrhuji, aby vždy jednou ročně společnost pozvala externí organizaci na proškolení průběhu hodnocení. Kladen důraz by měl být především na praktické ukázky, které by si pak „mimo hru“ mohli hodnotitelé sami vyzkoušet a získali tak nový pohled na věc.
- 2) *Zvýšit povědomí o rozvojových aktivitách* – Myslím, že by bylo vhodné v rámci přípravy na hodnotící pohovor dát zaměstnancům větší možnost se dozvědět o rozvojových aktivitách, které si pak sami zanáší do Plánu individuálního rozvoje. Navrhuji vytvořit samostatný dokument, který by byl určen zaměstnancům, kteří se připravují na pohovor. Byly by zde uvedené aktuálně dostupné aktivity, na které má zaměstnanec možnost dosáhnout. Dále ke každé aktivitě vytvořit krátký popis, kde by bylo uvedena délka trvání daní aktivity, forma průběhu, případně zodpovědná osoba si organizace, která by měla konání na starost. Myslím, že kdyby měl každý možnost si tento dokument např. vytisknout a v klidu si ho projít a dozvědět se víc, motivace sebevzdělávání by se tím mohla zvýšit.
- 3) *Změnit místo konání hodnotícího pohovoru* – Navzdory tomu, že kanceláře hodnotitelů jsou uzpůsobeny na pohovory, myslím, že by nebylo na škodu, kdyby tyto pohovory probíhali např. v konferenčních místnostech. Tento návrh mě napadl hlavně v souvislosti s druhem činnosti. Myslím, že obecně u výrobních podniků může mít prostředí, kde hodnocení probíhá daleko citelnější vliv než např. u administrativních pracovníků.

- 4) *Doplnění hodnotícího formuláře* – V kartě Personální strategie bych navrhla, aby zde byly dle časové posloupnosti uvedeny všechny absolvované rozvojové aktivity (včetně samostudií) pro přehlednost a také zamezení opakovaných školení apod.
- 5) *Častější frekvence hodnocení pro technicko-hospodářské pracovníky* - Hodnotící pohovory jsou vedeny 1x ročně. Myslím, že by bylo efektivnější, kdyby tato hodnocení probíhala 2x ročně. Zprvė počet těchto pracovníků není tak vysoký, takže by zde nebyla tak velká časová náročnost, ale naopak mají v kompetenci řídit větší skupinu, takže by to bylo ve prospěch celku.

Dalším faktorem, který je třeba brát v potaz je rozlišení tuzemské a nadnárodní úrovně. Jestli se v průběhu roku přijde na neplnění stanovených cílů (např. nedaří se snižovat množství odpadu, školení na koučing jsou neefektivní), je zde stále prostor, aby závod učinil vhodná opatření a zefektivnil výrobu. Výsledky druhého hodnocení vstupují přímo jako podklady pro stanovování cílů celého koncernu a tímto opatřením by mohlo dojít k celoplošné progresi.



## ZÁVĚR

Společnost Barum Continental má své pevné postavení v nadnárodním koncernu a i z tohoto titulu lze pozorovat, že vyspělost podnikové kultury je na moderní úrovni. Když bych porovnála poznatky, které byly zpracovány v teoretické části, tak je zde naplněn předpoklad moderní personalistiky. Při získávání informací z interních zdrojů bylo zjevné, že je zde silný důraz na lidské zdroje. A to i přes fakt, že se jedná o výrobní podnik, kde převažuje fyzická práce.

Na rozdíl od jiných firem v mém okolí je zde vytvořen perfektně fungující řád v celém procesu výroby, kde není prostor pro chybná rozhodnutí a ani pro nekvalitní pracovní výkon. I z tohoto titulu bylo hledání možných vylepšení v systému úkolem, který se zdál na začátku nereálný. A spolupráce se společností pro mě byla především inspirací, která mě obohatila o myšlenky a zásady, které lze uplatnit dále v praxi.

Na základě nastudované teorie jsem zjišťovala, nakolik se tato odchyluje od reality a to pomocí stanovených hypotéz. Jako první se splnil předpoklad, obou forem hodnocení. To formální je prováděno u technicko-hospodářských pozic a je realizováno formou hodnotícího pohovoru s nadřízeným a následné reporty slouží jako podklad v budoucnu. Na neformální úrovni jsou hodnoceni zaměstnanci na pozici dělník, kde probíhají rozhovory s mistry a vedoucími provozu a mají především charakter pro zkvalitnění pracovního prostředí.

Druhá hypotéza byla splněna z poloviny, když vezmu v úvahu analyzovanou skupinu. Dle teoretických předpokladů rozčlenění hodnotícího systému na 3 fáze jsou hodnoceni vyšší pracovní pozice, které jsou brány jako klíčové. U nižších pozic nejsou v rámci hodnocení takové administrativní nároky a proto má celý proces průběžný charakter.

Poslední hypotézou bylo analyzování vztahu hodnocení a dalších personálních činností, kde mě překvapilo, že odměňování zde není v přímé participaci. Ale je to dáno samotnou povahou koncernu a platové podmínky jsou vyhlášeny ještě před samotným celoročním hodnocením. Co se týče dalších aktivit v oblasti potřeby pracovních míst, vzdělávání a rozvoje, zde je provázanost stoprocentní a personalisté ve spolupráci s vedením rozhodují o budoucnosti v přímé návaznosti na výsledky hodnocení.

Pro mě osobně bylo přínosem, že jsem mohla nahlédnout do chodu takovéto organizace a velmi si toho vážím.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografické zdroje:

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARTHUR, Diane, 2010. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Překlad Daniel Hradilák. Praha: Grada, 160 s. ISBN 978-80-247-2937-4.

BĚLOHLÁVEK, František, 2009. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 133 s. ISBN 978-80-247-2313-6.

BLÁHA, J., KAŇÁKOVÁ Z., MATEICIUC A., 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2004. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 157 s. ISBN 80-717-9468-6.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 128 s. ISBN 80-247-1458-2.

KOUBEK, Josef, 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

PILAŘOVÁ, Irena, 2008 *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada, 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, Jiří, 2009. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 120 s. ISBN 978-80-247-2796-7.

STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M., 2011. *Meritum Personalistika*. 4.vydání. Praha: WoltersKluwer ČR, 1008 s. ISBN 978-80-7357-627-1.

URBAN, Jan, 2003. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 298 s. ISBN 80-863-9546-4.

WAGNEROVÁ, Irena, 2008. Hodnocení a řízení výkonnosti. Vyd. 1. Praha: Grada, 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

### **Elektronické zdroje**

Barum Continental. Naše historie [online]. 2012 [cit. 2012-05-15]. Dostupné z:  
[http://www.barum-online.com/generator/www/cz/cz/barum/automobil/temata/znacka/historie/geschichte\\_cz.html](http://www.barum-online.com/generator/www/cz/cz/barum/automobil/temata/znacka/historie/geschichte_cz.html)

Continental AG [online]. 2012 [cit. 2012-05-15]. Dostupné z:  
[http://www.conti-online.com/generator/www/com/en/continental/portal/themes/continental/basics/basics\\_en.html](http://www.conti-online.com/generator/www/com/en/continental/portal/themes/continental/basics/basics_en.html)

ContiTrade. Profil společnosti [online]. 2011 [cit. 2012-05-15]. Dostupné z:  
<http://www.bestdrive.cz/o-spolecnosti/profil-spolecnosti.html>

Ict-123: check listy [online]. 2011 [cit. 2012-05-15]. Dostupné z: <http://www.ict-123.com/Archiv/Archivclanky/Checklisty.aspx>

### **Podnikové zdroje**

Interní zdroje společnosti Barum Continental

Interview s Ing. Martinou Slezákovou, pracovnící personální divize Barum Continental

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BaCo	Barum Continental spol s.r.o.
SPV	Středisko praktického vyučování
HRD	Human Resources Development

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1: Zdroje organizace a proces řízení (Zdroj: Koubek, 2002)</i> .....	14
<i>Obr. 2: Metody stanovení norem, vlastní zpracování (Zdroj: Koubek, 2007, s.220)</i> .....	23
<i>Obr. 3: Příklady posuzovací ( hodnotící) stupnice, vlastní zpracování ( Zdroj: Koubek, 2007, s. 222)</i> .....	25
<i>Obr. 4 : Ukázka checklistu ( Zdroj: ICT-123)</i> .....	26
<i>Obr. 5 : Model 360° zpětné vazby, vlastní zpracování (Zdroj: Hroník, 2006, s. 66)</i> .....	27
<i>Obr. 6 : Fáze hodnotícího rozhovoru (Zdroj: Hroník, 2006, s. 106)</i> .....	31
<i>Obr. 7 : Dynamická pravidla pro hodnotící rozhovor (Zdroj: Plamínek, 2009, s. 116)</i> ....	32
<i>Obr. 8: Posuny v hodnocení pracovníků (Zdroj: Hroník, 2006, s. 18)</i> .....	38
<i>Obr. 9 : Sídlo firmy Barum Continental v Otrokovicích</i> .....	42
<i>Obr. 10 : Značky vyráběné v závodě Barum Continental</i> .....	44
<i>Obr. 11 : Celkový proces výroby s provázaností jednotlivých divizí BaCo (Zdroj: Interní materiály společnosti)</i> .....	46
<i>Obr. 12 : Struktura personálního útvaru v Barum Continental</i> .....	49
<i>Obr. 14: HRD Cyklus (Zdroj: Interní materiály)</i> .....	51
<i>Obr. 15 : Časová posloupnost HRD Cyklu (Zdroj: Interní materiály)</i> .....	53

## SEZNAM PŘÍLOH

P I Struktura společnosti Barum Continental

P II Hodnotící formulář

# PŘÍLOHA P I: STRUKTURA SPOLEČNOSTI BARUM CONTINENTAL


## Barum Continental spol. s r.o. - Rámcové organizační schéma





# PŘÍLOHA P II: HODNOTÍCÍ

## FORMULÁŘ

	<b>ROZHOVOR SE ZAMĚŠTNANCEM</b> <b>Divize výroba pneumatik</b>		Rok: <b>2012</b>
	Muž <input type="checkbox"/> Žena <input type="checkbox"/> Osobní číslo: _____	Příjmení: _____ Jméno: _____ Organizační jednotka / Místo: _____	

<b>I. ZHODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU &amp; POTENCIÁLU</b>			
<b>I.1 Zhodnocení plnění individuálních cílů</b>		Výkonnost = dosažené výsledky + chování Zhodnoťte prosím odsouhlasené individuální cíle z uplynulého roku a stanovte úroveň jejich plnění.	
<b>I.2 Zhodnocení rozvojových opatření</b> Zhodnoťte prosím plnění odsouhlasených opatření osobního rozvoje za uplynulý rok.			
<b>I.3 Přehled naplňování BIG SIX</b>		Použijte formulář <a href="#">"Matice způsobilosti"</a>	
<b>I.5 Hodnocení výkonnosti</b> (Označte jednu možnost!)		<b>I.6 Hodnocení potenciálu</b> (Označte jednu možnost!)	
<input type="checkbox"/> trvale překračuje požadavky <input type="checkbox"/> splňuje a někdy překračuje požadavky <input type="checkbox"/> splňuje požadavky <input type="checkbox"/> nesplňuje požadavky		<input type="checkbox"/> potenciál pro pozici na stejné úrovni <input type="checkbox"/> potenciál pro pozici o stupeň výše, než aktuální <input type="checkbox"/> potenciál pro pozici o dvě úrovně výše, než aktuální pozice <input type="checkbox"/> potenciál pro TOP (Hay Grade 15 nebo výše)	
<b>I.7 Nový zaměstnanec</b> <input type="checkbox"/> Bez hodnocení výkonu a potenciálu (méně než 1 rok ve firmě)			
<b>II. PLÁNOVÁNÍ OSOBNÍHO ROZVOJE</b>			
<b>II.1 Personální historie a popis pracovního místa</b> Proveďte, prosím, kontrolu personální historie a popisu pracovního místa a dle potřeby je aktualizujte.			
<b>II.2 Mobilita</b> <input type="checkbox"/> Celosvětově <input type="checkbox"/> Amerika <input type="checkbox"/> Asie <input type="checkbox"/> Evropa <input type="checkbox"/> Specifická země: Poznámky: _____ Jazyková bariera _____ <input type="checkbox"/> nyní nemohli			
<b>II.3 Představa o dalším profesním rozvoji (budoucí funkce, pozice, přesuny, atd.)</b> V průběhu příštích 2 let: _____ _____ _____ V průběhu příštích 3-5 let: _____ _____ _____			
<b>II.4 Opatření pro osobní rozvoj (v práci, mimo pracovní dobu, související s prací)</b> Použijte <a href="#">"Plán rozvoje"</a>			
<b>III. MOŽNÍ NÁSTUPCI NA SOUČASNOU POZICI Z POHLEDU ZAMĚŠTNANCE A NEBO NADŘÍZENÉHO</b>			
	Způsobilý	Nutný rozvoj	Navrhovaná opatření na rozvoj
1) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Škola mistrů, školení v rámci TJ
2) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
3) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
<b>IV. INDIVIDUÁLNÍ CÍLE PRO PŘÍŠTÍ OBDOBÍ</b> Na základě vyhodnocení předchozích kroků, stanovte prosím úkoly pro příští období. Použijte formulář <a href="#">"Individuální cíle"</a>			
<b>Podpisy</b>			
Datum: _____	Datum: _____	Datum: _____	Datum: _____
Zaměstnanec	Přímý nadřízený	Nadřízený vyššího stupně (nepovinné)	HR divize (nepovinné)



Kvalifikační předpoklady pro získání způsobilosti k výkonu funkce:

**MISTR - VÝROBA**

Kvalifikační předpoklady:

Vzdělání	VŠ (ÚSO)
Praxe v oboru	2 (5)
Jazyk, znalosti	

Sekce	Výroba technika
Divize	Příprava materiálu
Útvar	Michání, Gumování

Kód matice

<b>MIU1</b>
Job family
<b>A2</b>

		Procesy, činnosti, zodpovědnosti	Spolupracovat s vedením provozu při stanovování dlouhodobých úkolů odboru	Organizovat rozpracování cílů do měsíčních a denních úkolů týmů a jednotlivců	Zajišťovat splnění směnových úkolů a organizovat podporu pro plnění těchto cílů	Definovat a řešit problémy mezi týmy, mezi odbory na směně a se servisními útvary	Zajišťovat vytváření standardizovaného postupu a návyků a kontrolovat, že předepsané standardy jsou dodržovány	Naplňovat zásady společnosti Continental "New Basics"	Zajišťovat podmínky pro rozvoj týmové práce na svěřeném úseku a pro práci mládežnických SVT	Koordinovat co nejefektivnější využívání všech zdrojů (lidí, materiálu a strojů)	Zajišťovat rozvoj a naplňování filozofie VSB	Kontrolovat plnění sm. i. úkolů odboru	Úkolů, hodnotit výkony týmů i jednotlivců a zajišťovat správné odměňování	Zajišťovat pracovní prostředí a prac. atmosféru, spolupráci a komunikaci na pracovišti	Dbát o dodržování zákonných předpisů a nariadení, o zlepšování BP a ESR				<b>VYHODNOCENÍ</b>
<b>STRATEGICKÉ</b>	Rízení		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				++
	Orientace na zákazníka		x	x	x			x	x	x	x	x							++
	Úsilí o kvalitu		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x					++
	Angažovanost/initiativa		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				++
	Přesvědčivost/Asertivita		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				++
<b>SKUPINOVÉ</b>	Schopnost pracovat v týmu		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				++
	Koučink		x	x	x	x			x	x	x	x		x					++
	Motivace		x	x			x	x	x	x	x	x	x	x					+
	Prezentace a školící způsobilost		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				++
	Zacházení s informacemi / znalostmi		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				+
	Procesní způsobilost		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				+
	Delegování			x	x				x	x	x	x	x	x	x	x			++
	Schopnost pracovat pod tlakem		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				++
	Plánování a organizace		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x					++
	Podpora rozvoje		x	x			x	x	x	x	x	x		x	x				+
<b>INDIVIDUÁLNÍ</b>	Práce na PC		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				=
	Znalost mzdového systému			x	x				x	x	x	x	x	x					=
	Jazykové znalosti		x						x	x		x		x					-
	Ridičské oprávnění "B"			x	x				x	x		x		x					+
	Úsilí o zisk		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				+
	Znalost průmyslových metod		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				++
	Kouč - pedagog		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x				++

Jméno hodnoceného:	
Schválil:	Datum:
Poznámky:	

Stupnice hodnocení:

--	-	=	+	++
neodpovídá		odpovídá		vysoce převyšuje





## Plán individuálního rozvoje

Pro rok

**2012**

Příjmení: \_\_\_\_\_

Jméno: \_\_\_\_\_

	Oblast možného rozvoje	Současný stav - stručný popis situace	Cílový stav	Priorita	Rozvojové aktivity	Náklady	Vyhodnocení
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							



**Personální historie /  
Personal History**

Datum / Date:

Příjmení / Last Name:

Jméno / First Name:

Národnost / Nationality:

Datum narození / Date of Birth:

Datum vstupu do společnosti / Entrance Date:

**Vzdělání / Education**

Střední (základní) vzdělání / Schooling:

Vyšší škola / Bachelor Degree or equiv.:

Vysoká škola / Master Degree or equiv.:

Jiné vzdělání / Other Education:

Foto / Photo

**Činnost před vstupem do koncernu / Previous Work Record**

Od / From	Do / To	Podnik / Company	Funkce / Function

**Činnost v koncernu / Company Work Record**

Od / From	Do / To	Divize & Organizační jednotka / Division & Orga. Unit	Funkce / Function

**Zkušenosti, znalosti, spolupráce v odborných svazech, projekty atd. /  
Experience, knowledge work related activities, projects etc.**

---

---

---

**Jazyky / Languages**

	Mateřský jazyk / Native speaker	Plynně / Fluent	Dobře / Good	Základní znalosti / Basic knowledge	Žádné znalosti / Not any knowledge
Angličtina / English	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Němčina / German	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



