

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2011

VERONIKA VESELÁ

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MANAGEMENT FIREM

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE

Hodnocení zaměstnanců a jeho vliv na řízení kariéry, s důrazem na vztah procesu hodnocení na rozvojové a vzdělávací programy ve společnosti Honeywell spol. s.r.o.

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

06/2012

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Veronika Veselá/ MF4

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prof. Ing. Pavel Tomšík, CSc.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou diplomovou prací na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

Datum a místo:

podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu diplomové práce, za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

**HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ A
JEHO VLIV NA ŘÍZENÍ KARIÉRY S
DŮRAZEM NA VZTAH PROCESU
HODNOCENÍ NA ROZVOJOVÉ A
VZDĚLÁVACÍ PROGRAMY VE
SPOLEČNOSTI
HONEYWELL S.R.O.**

Performance management and its influence on career management, with
emphasis on relationship with carrer and development programs in
Honeywell s.r.o.

Autor: Veronika Veselá

Souhrn

Zaměstnanci jsou vnímáni jako aktivum organizace, které je nutno vzdělávat, rozvíjet a motivovat s cílem zvýšit jejich pracovní výkonnost. Společnost, která v porovnání s konkurencí zaměstnává kvalifikovanější a motivovanější zaměstnance, je ve strategické výhodě. Diplomová práce je zaměřena na současnou problematiku řízení pracovního výkonu s důrazem na hodnocení a následný rozvoj zaměstnanců. Dále také pokrývá oblast identifikace a udržení si zaměstnanců s vysokým potenciálem. Práce je rozdělena do dvou částí. V teoretické části mimo jiné popisuje konkrétní metody hodnocení, metody vzdělávání a řízení kariéry, chyby manažerů při hodnocení, finanční stránku oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnance. Druhá část se zabývá výše zmíněnými tématy v konkrétní vybrané společnosti Honeywell s.r.o. Na základě dotazníku poskytnutého k vyplnění skupině 116 zaměstnanců porovnává také práce teorii s firemní praxí. V závěru slouží výstupy dotazníku jako podklad pro vytvoření SWOT analýzy pro firemní procesy vztahující se k procesům hodnocení a rozvoje.

Summary

Employees are considered as a valuable company's asset that needs to be educated, supported, developed and motivated in order to increase employee's job performance. An organization that is employing highly skilled and motivated employees is in a strategic advantage compared to its competitors. This thesis is focused on current issues of performance management with focus on follow-up process of employee's development and training. Further to the above said it is also covering the issue of identification and retention of talented personnel. Thesis is divided into two parts. Among the other topics the first part describes methods of performance evaluation, methods of career development, manager's failures when evaluating employee, tips how to identify and retain talented employees, financial aspect of developing the employee. The second part of the thesis deals with the mentioned topics in a chosen company Honeywell s.r.o. Based on the questionnaire run among certain group of 116 employees it also confronts theory with real company's praxis. At the end the outcome of questionnaire provides data for creating SWOT analysis for company's processes related to the performance management and career development.

Klíčová slova:

Řízení kariéry, Talent management, klíčoví zaměstnanci, hodnocení pracovního výkonu, mentoring, kariérový profil, Honeywell.

Keywords:

Career management, Talent management, High potentials, employer's performance evaluation, mentoring, career profile, Honeywell.

JEL Classification:

J240 - Human Capital; Skills; Occupational Choice; Labor Productivity

L190 - Market Structure, Firm Strategy, and Market Performance: Other

L200 - Firm Objectives, Organization, and Behavior: General

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část práce	4
2.1 Identifikace talentovaných zaměstnanců v podniku	4
2.2 Rozvojové programy	6
2.3 Performance management	8
2.3.1 Definice hodnocení pracovníků	8
2.3.2 Metody hodnocení pracovníků	10
2.3.3 Význam hodnocení pracovníků	17
2.3.4 Chyby manažerů při hodnocení a tipy, jak se jich vyvarovat	18
2.4 Vzdělávání a rozvoj pracovníků	20
2.4.1 Vzdělávání a náklady	20
2.4.2 Metody rozvojových plánů pro zaměstnance	21
2.4.3 Financování vzdělávání zaměstnanců plynoucích z rozvojových plánů	25
2.4.4 Retenční rozvojové programy jako prostředek k udržení talentovaných osob	27
3 Analytická/praktická část práce	29
3.1 Profil společnosti Honeywell Inc.	29
3.2 Řízení a proces hodnocení v Honeywell s.r.o.	31
3.2.1 Proces hodnocení pracovního výkonu	33
3.3 Systém vzdělání v Honeywell s.r.o.	34
3.3.1 Vzdělávací nástroje pro vlastní rozvoj zaměstnanců	35
3.3.2 Metody vzdělávání v Honeywell s.r.o.	37
3.3.3 Kariérní profil	39
3.3.4 Financování rozvojových programů zaměstnance	39
3.4 Dotazníkové šetření	40
3.4.1 Hodnocení výkonu	41
3.4.2 Rozvoj a vzdělávání	45
4 Závěr	50
Literatura	52
Přílohy	56

Seznam zkratek

HPD Performance and Development (Honeywell)

Seznam tabulek

Tabulka 1 SWOT analýza procesu hodnocení45

Tabulka 2 SWOT analýza procesu dalšího vzdělávání a rozvoje49

1 Úvod

Řízení lidských zdrojů spočívá v náboru, organizování a motivování konkrétních zaměstnanců do takové míry, aby společně pracovali na dosažení firemních cílů. Důležitou roli při řízení lidí samozřejmě hraje i ohodnocení jejich práce, a to nejenom z finančního pohledu nýbrž i z hlediska uznání. Další činností s výrazným podílem na řízení lidí je program školení a rozvoje sloužící k maximalizaci odbornosti zaměstnanců a k uvolnění jejich potenciálu.

Jinak řečeno, zaměstnanci jsou vnímáni jako aktivum organizace, které je nutno vzdělávat, rozvíjet, informovat a motivovat s cílem zvýšit jejich pracovní výkonnost. Organizace, která totiž zaměstnává kvalifikovanější a motivovanější zaměstnance v porovnání s konkurencí, je ve strategické výhodě a na trhu konkurenceschopnější. Vzdělávání a rozvoj pracovníků se stává jednou z hlavních oblastí, kam se upírá pozornost každého podniku, který chce prosperovat nebo šířit o sobě dobré jméno. Investice do lidského kapitálu ve formě investice do vzdělávání svých zaměstnanců představuje v dnešní době jednu z nejdůležitějších personálních činností. Důvodem, proč se tak děje, je neustále rostoucí význam lidí a jejich znalostí, dovedností a osobních vlastností.

Vzdělávání a rozvoj jako personální činnost vytváří předpoklady pro neustálé zlepšování výkonu a chování jednotlivých pracovníků, skupin a organizace. Zvyšuje jejich připravenost na změny podmínek a požadavků pracovních funkcí a trhu práce. Toto zvyšuje uplatnitelnost daného zaměstnance na trhu práce.

Rozvoj zaměstnanců by se měl uskutečňovat na základě předchozího zhodnocení dosaženého pracovního výkonu. Procesy řízení a hodnocení pracovního výkonu se v posledních letech dostávají do popředí zájmu jako nástroj, který poskytuje ucelenější a soustavnější přístup k řízení výkonu ve srovnání se systémy, které se používaly k hodnocení pracovníků dříve. Řízení pracovního výkonu je v současnosti založeno spíše na principu řízení podle dohody než na řízení formou příkazů.

Posun od řízení formou příkazů vyjadřuje také fakt, že v zájmu samotných firem je identifikace a udržení si klíčových a talentovaných zaměstnanců, tedy těch na strategických pozicích, případně těch s vysokým pracovním potenciálem. Snahou je si

tyto pracovníky udržet formou systematického plánování jejich kariéry, poskytnutím stabilního zázemí a vědomí, že si vedení společnosti cení vykázaných aktivit.

Na všechny výše zmíněné oblasti řízení lidských zdrojů se zaměřuje tato diplomová práce, tj. hodnocení pracovního výkonu, následný rozvoj pracovníka za současně probíhající identifikace klíčových a talentovaných zaměstnanců.

Teoretická část se zaměřuje na zmapování aktuálních trendů v identifikaci talentů a způsobů jejich udržení. Na základě prostudované literatury je zde také popsán systém hodnocení pracovního výkonu s následným promítnutím do rozvoje kariéry konkrétního zaměstnance.

Analytická část diplomové práce se snaží o porovnání získaných teoretických poznatků s konkrétní skutečností ve společnosti Honeywell s.r.o., která je součástí globální organizace zaměstnávající 122,000 zaměstnanců. Příklad z praxe odráží fungování a reálné využívání systému a metodiky Performance management jako systému řízení, sledování, hodnocení a vedení výkonnosti pracovníka s návazností na probíhající rozvoj zaměstnance.

Zejména proto, že vybraná společnost zaměstnává takové množství zaměstnanců, je kladen velký důraz na systematický přístup k řízení pracovního výkonu a další rozvoj. Lze se domnívat, že na základě výše zmíněného, kvalitní systém řízení, hodnocení a rozvoj pracovníků automaticky neznamená 100% udržení si talentovaných, potažmo také klíčových zaměstnanců. Nicméně je nutné také podotknout, že toto procento lze výrazně ovlivnit firemní kulturou, dostupnými interními nástroji pro řízení a rozvoj, věhlasem zaměstnavatele a v neposlední řadě i loajalitou zaměstnance.

Hlavním cílem diplomové práce je zjistit, zda Performance management navazuje na systém rozvoje ve vybrané společnosti. Výsledky analýzy budou porovnány s výsledky dotazníkového šetření provedeného mezi 116 zaměstnanci společnosti. Tito zaměstnanci reprezentovali různé úrovně pracovního zařazení a různé profese. Porovnání teoretického pohledu a praktické situaci umožní vytvoření SWOT analýzy, která povede ke zhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb systému hodnocení pracovního výkonu a vzdělávání ve společnosti. V případě zjištěných nedostatků budou následovat doporučení k nápravě- a to buď ke zmírnění, nebo úplné eliminaci nedostatků.

Při zpracovávání diplomové práce proběhla rešerše odborných prací, dotazování formou strukturovaného rozhovoru, srovnání a syntéza získaných informací. Bylo také přihlédnuto ke zkušenostem autorky s jednotlivými metodami hodnocení v dané společnosti.

Dílčí cíle

Ke splnění hlavního cíle budou sloužit následující dílčí cíle:

1. Popis nastavení systému Performance management ve společnosti Honeywell s.r.o.;
2. popis systému a nástrojů zajišťujících rozvoj a vzdělání zaměstnance ve společnosti Honeywell s.r.o.;
3. dotazníkové šetření a následné strukturované rozhovory, s jejichž pomocí se zjistí praktické využití systémů;
4. návrh řešení možných nedostatků.

2 Teoreticko-metodologická část práce

2.1 Identifikace talentovaných zaměstnanců v podniku

High potentials se obvykle definují jako takoví zaměstnanci, kteří vykazují vysoký přínos, organizační hodnoty, potenciál posunout se do dané pozice v rámci určeného časového rozmezí a v neposlední řadě také s potenciálem pojmout větší pracovní zodpovědnost.¹ Dále zdroj uvádí, že některé společnosti například identifikují tyto zaměstnance jako ty, kteří jsou v rozmezí 2 let schopni přijmout vyšší zodpovědnost a splňují konkrétní kritéria z assessment centra. Dříve citovaná studie používá k určení takového zaměstnance měření výkonnosti pomocí maticové tabulky a porovnává dosažený výsledek oproti nastavenému cíli, výsledkům, stupni výkonnosti a přímého osobnostního vývoje a dále doporučuje klást důraz na výsledky z assessment centra za dohledu specialistů z oddělení lidských zdrojů (v textu dále oddělení HR).

Z jiného zdroje² lze uvést 4 charakteristiky, kterými se High Potentials liší od ostatních a mezi tyto X-faktory patří podnikavý duch, touhu vyniknout, dynamičnost a schopnost učit se formou rychlého třídění důležitých informací.

Formální identifikace³ zaměstnanců s vysokým potenciálem profesního růstu a/nebo vysokým pracovním výkonem probíhá obvykle v rámci procesu hodnocení pracovního výkonu podle jasných kritérií. Dle citovaného zdroje jsou tato kritéria zpravidla kvalitativně odlišná pro jednotlivé funkční úrovně, kde skupina zaměstnanců s vysokým potenciálem profesního růstu a/nebo vysokým pracovním výkonem je základním zdrojem pro identifikaci a výběr nástupců pro klíčové manažerské pozice a pozice specialistů.

¹ Identifying high-potential employees. *Office of State personal* [online]. 2011 [cit. 2011-04-23]. Dostupné z WWW: <<http://www.performancesolutions.nc.gov/developmentInitiatives/LeadershipDevelopment/Models/docs/IdentifyingHigh-potentialEmployees.pdf>>.

² READY, D. et al. Anatomy of a High Potential. *HARVARD BUSINESS REVIEW* [online]. 2010, č. 6 [cit. 2011-04-23]. Dostupné z WWW: <<http://hbr.org/2010/06/are-you-a-high-potential/sb2>>.

³ DRILL BUSINESS SERVICES. Career and Management Planning. [online] ©2005-2008 [cit. 2011-04-23] Dostupné z WWW: <<http://www.drill.cz/cz/pro-spolecnosti/drill-career-management-amp-succession-planning/>>.

Pro shrnutí charakteristiky High Potentials do několika slov se dá říci, že to jsou pracovníci, kteří svým výkonem převyšují neustále nad své kolegy, jednají v souladu s firemní strategií a vykazují potenciál k růstu a vzdělávání se.⁴ Na základě výše uvedeného lze dále uvést, že pracují tvrději nicméně zároveň chytřeji než průměrný kolega, ostatní zaměstnance inspirují a nabádají ke kladení otázek, hledají cesty k inovacím, průběžně motivují ostatní svou neustálou energií a zvědavostí.

Podle Petry Ledvinkové⁵, koordinátorky pro učení a rozvoj ve společnosti Deloitte Advisory, při zvažování, pro které typy pozic vytvářet tzv. „talent pool“, ze kterých skupin zaměstnanců do něj „High Potentials“ vybírat či při sestavování profilu vhodného kandidáta, pomohou konkrétní firmě odpovědi na následující otázky:

- 1) Jak dnes vypadá konkrétní firma? Jak bude vypadat za 3 roky?
- 2) Jaká je firemní strategie? Které pozice jsou klíčové pro realizaci strategie?
- 3) Jaký typ zaměstnanců by se měl na klíčových pozicích objevit? Jakou mají mít pracovní zkušenost?
- 4) Jaké znalosti a dovednosti mají vybraní zaměstnanci na daných pozicích ovládat a proč? Jaké kompetence jsou klíčové pro výkon pozice?

Dle výše uvedeného lze poté identifikovat cílovou skupinu zaměstnanců s talentem. Nicméně další otázkou zůstává, jaká kritéria zvolit pro výběr vhodného kandidáta. Jednou z nutných podmínek je nadstandartní pracovní výkon na současné pozici, ale ještě důležitější podmínkou se jeví míra, do jaké je zaměstnanec schopen uspět na zodpovědnější pozici ve firmě. V měření potenciálu se proto klade důraz na emoční inteligenci, schopnost učit se a reagovat na nové podněty a změny, motivace a hodnotová orientace.⁶

⁴ ADAMSON, H. Identifying High Potential employees. *Payscale for Employers* [online]. [cit. 2011-04-23]. Dostupné z WWW: <<http://blogs.payscale.com/compensation/2009/03/identifying-high-potential-employees.html>>.

⁵ LEDVINKOVÁ, P. Víte, kdo jsou High Potentials?. *HR Forum online archiv* [online]. Praha: *Economia*, 2011, č. 9 [cit. 2011-10-23]. Dostupné z WWW: <<http://hrforum.peoplemanagementforum.cz/cs/i/vite-kdo-jsou-high-potentials/>>.

⁶ SRB, T. Efektivní rozvoj kompetencí týmu. *HR Forum online archiv* [online]. Praha: *Economia*, 2011, č. 1 [cit. 2011-10-23]. Dostupné z WWW: <<http://hrforum.peoplemanagementforum.cz/cs/i/efektivni-rozvoj-kompetenci-tymu/>>.

2.2 Rozvojové programy

Nejvýznamnější faktory rozvíjející potenciál by se daly rozdělit do tří skupin a to následovně:

- 1) Využití zaměstnaneckých vztahů;
- 2) zajištění věrohodného závazku společnosti;
- 3) struktura jednotlivých výzev v rámci pracovních zkušeností.

Mezi zkušenosti, z nichž lídři získali nejvíce zkušeností, lze zařadit počáteční pracovní zaměstnání, první zkušenosti s dohledem nad jinými, nový začátek, složité vztahy na pracovišti (především s vlastním nadřízeným), těžká životní období v osobním životě.

Strategická opatření, jež výrazně pomohou v rozvoji takových pracovníků, zahrnují 360° hodnocení, strukturované výzvy a úkoly, učení formou akce, rozvoj neformálních sítí, sledování jejich výsledků pomocí speciálně vytvořených webových nástrojů apod.

Nástroje řízení kariéry:

- Firemní plánování nástupnictví;
- inventáře schopností;
- rozvojová assessment centra se zpětnou vazbou = Development centra;
- pravidelná setkání manažerů a zaměstnanců na téma plánování kariéry;
- semináře, workshopy na téma plánování kariéry;
- příručky, knihy, videokazety.

Systém *plánování nástupnictví*⁷ je důležitým procesem, prostřednictvím kterého společnost cíleně plánuje a zajišťuje obsazování důležitých manažerských pozic a pozic klíčových specialistů svými talentovanými zaměstnanci (zaměstnanci s vysokým potenciálem profesního růstu). Dále zdroj uvádí, že je-li celý proces řízen efektivně, je možné firmě přežít překlenovací období při ztrátě manažera či specialisty. I když zaměstnavatel definuje a organizuje procesy v rámci plánování kariéry, je nutné, aby bylo plánování kariéry jasně chápáno a určeno jako společná odpovědnost zaměstnavatele a zapojeného zaměstnance. Je to pro zaměstnance příležitost, kdy může rozvíjet své kompetence a dovednosti s podporou zaměstnavatele a připravovat se na kariérní růst.

Plánování nástupnictví nutně vyžaduje, aby vrcholoví manažeři pravidelně sledovali a hodnotili své manažery a specialisty a cíleně vyhledávali a určovali i několik nástupců pro každou významnou manažerskou pozici nebo pozice klíčových specialistů.

Každý zaměstnanec by měl mít stanoven svůj rozvojový plán, přičemž konkrétní skupina zaměstnanců tam bude mít zahrnuty jiné metody- jako příklad lze uvést **mentoring pro manažery, koučink pro zaměstnance s vysokým potenciálem (high potentials), tematické školicí kurzy pro specialisty, rotace pro absolventy a nové pracovníky.**

Na závěr je nutné dodat- racionálně uvažující manažer svoji vlastní kariéru aktivně řídí, ale pro tuto skupinu lidí je důležitý i další aspekt a tím je řízení kariéry podřízených pracovníků.⁸ Dle uvedeného zdroje je dále jedna z velice efektivních součástí řízení lidí, která umožňuje doslova "tvarovat" zaměstnance a celé pracovní skupiny tak, aby jejich znalosti, celková připravenost a pracovní výsledky odpovídaly představě zaměstnavatele.

⁷ DRILL BUSINESS SERVICES. DRILL *Career and Management Planning*. [online] ©2005-2008 [cit. 2011-04-23] Dostupné z WWW: <<http://www.drill.cz/cz/pro-spolecnosti/drill-career-management-amp-succession-planning/>>.

⁸ TOP GUN. [online] ©2011 [cit. 2011-04-10] Dostupné z WWW: <<http://www.topgun.cz/kariera.htm>>.

2.3 Performance management

Mezi nejúčinnější nástroje motivace a řízení pracovního výkonu pro zaměstnance patří **hodnocení** pracovníka. Nutno podotknout, že tento nástroj drží ve svých rukou přímí nadřízení a pouze dobře připravený a správně zavedený systém hodnocení se stane efektivní metodou řízení pracovního výkonu. Výsledky hodnocení jsou přínosem jak pro pracovníka, tak jeho vedoucího a v neposlední řadě i pro celou organizaci. Soustavné hodnocení by mělo být založeno na parametrech, které dovolí porovnávat výsledky pracovníků s požadovaným výkonem.

Přesto patří hodnocení pracovníků v mnoha firmách k nejméně oblíbeným aktivitám jak na straně zaměstnance, tak na straně nadřízeného. Bez výsledků z tohoto procesu se nicméně omezuje dostupné možnosti k ovlivnění výkonu a výkonnosti pracovníků, jeho kontroly a usměrňování. Proto je vždy nutné, aby si firma byla jistá, že využívá funkčního a efektivního systému hodnocení. Hodnocení, jehož výsledky nelze využít na další zvyšování výkonnosti, je pouhou administrativní zátěží pro všechny zúčastněné strany.

2.3.1 Definice hodnocení pracovníků

Podle Koubka⁹ představuje proces hodnocení důležitou personální činnost, která se má zabývat třemi oblastmi. *První* z nich je samotné zjišťování výkonu zaměstnance, plnění jeho úkolů a vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům a jiným. *Druhou* z nich je poskytování zpětné vazby a komunikace zjištěných výsledků jednotlivým zaměstnancům. V *poslední* oblasti chápe hodnocení jako hledání cest a tvorbu opatření ke zlepšování výkonů pracovníků.

Lze s ním souhlasit v tom, že ve srovnání s výše uvedenou definicí hodnocení chápe řízení pracovního výkonu jako nadřazený a ucelený proces řízení, jehož cílem je objasnit vzájemná očekávání hodnoceného a hodnotitele. Manažeři by měli mít

⁹ KOUBEK, J. (2006). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, s.367.

podpůrnou roli, tj. spíše než být soudcem, mají být koučem, vůdcem se zaměřením na budoucnost.¹⁰

Dle Bělohlávka existují tři podstatné typy kritérií hodnocení popsané v následující pasáži:¹¹

- *Plnění úkolů*- pokud je předem srozumitelně určen očekávaný výsledek, toto kritérium se stane lehce zmapovatelným a vyhodnotitelným.
- *Ukazatelé*- z povahy věci měřítko objektivní. Řadí se sem množství podepsaných smluv, provedených objednávek, počet vadných výrobků, ekonomické výsledky vedené jednotky apod. Především by se měla upřednostňovat objektivní kritéria, nicméně není v silách zaměstnance vyloučit další možné zkreslení řadou jiných činitelů.
- *Osobní kvality*- kritérium subjektivní, kam lze zařadit hodnocení např. komunikačních a prezentačních schopností, odbornost, flexibilita, loajálnost, pracovní nasazení a rovněž také řízení a motivování pracovníků.

Mnoho autorů zabývajících se touto problematikou převzalo od Koubka také jeho rozdělení hodnocení na formální a neformální.¹² Základní charakteristikou **neformálního typu** je průběžné hodnocení zaměstnance nadřazeným během výkonu práce. Nebývá zaznamenáno a většinou z něj nevyplývají personální rozhodnutí. Má však velký význam pro usměrňování a pochvalu pracovníkovi. Je spíše nahodilého rázu, a tím pádem ovlivněno momentální náladou hodnoceného, tudíž s velkým subjektivním rázem.

Naproti tomu **formální typ** se bude vyznačovat opačnými charakteristikami. Tj. důkladně předem naplánované, systematické, periodické a většinou racionálnější hodnocení, jehož výstupem je formální zpráva sloužící jako podklad pro další personální kroky.

¹⁰ KOUBEK, J. (2004). *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, s.200.

¹¹ BĚLOHLÁVEK, F. (2008). *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press, s. 61, 62.

¹² KOUBEK, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, s.126.

2.3.2 Metody hodnocení pracovníků

Ne všechny metody jsou vhodné pro každou úroveň zaměstnance- u manažerů se používá hodnocení dle cílů na rozdíl od liniových pracovníků, kde je lepší zvolit hodnocení dle norem.¹³

Základní metody hodnocení pracovníků

Motivačně-hodnotící pohovor je obvyklou součástí každého hodnocení. Skládá se ze dvou částí- v první části hodnotí pracovník sám sebe a ve druhé hodnotí pracovníka nadřízený. Rozhovor probíhá podle předem stanoveného scénáře (předem jsou definovány otázky nebo okruhy, způsob vedení diskuze, způsob formulací zpětné vazby, závěrů aj.). Výhodou této metody je, že hodnocený může bezprostředně reagovat na hodnocení a doplnit nebo upřesnit informace. Tato metoda je však pro hodnotitele velmi náročná, protože je potřeba vytvořit příznivou atmosféru a snížit stres a obavy hodnoceného.

2.3.2.1 MBO (Management by Objectives)

Řízení podle cílů (MBO) je metodou orientovanou na budoucnost. Může se zaměřovat na všechny oblasti, neboť každá společnost má mnoho cílů, kterých se snaží dosáhnout. Jako příklad lze uvést konkrétní výši tržeb, cash flow, výši čistého zisku, určitá kvalita výrobků a služeb, spokojenost zákazníků.

Podle Wagnerové¹⁴ jsou hlavními prvky *vytyčení cílů* (čeho má být dosaženo) a *měřítek* výkonnosti, *plánování úloh a činností* (jak toho má být dosaženo), *sebeřízení* (důraz na vhodnou motivaci) a v neposlední řadě také *průběžný řádný dohled* (zajistí zpětnou vazbu). Dále uvádí, že samotní pracovníci si své cíle vytvářejí tak, aby byly v souladu s cíli firemními, což jim umožňuje lepší zapojení do procesu a zvýšení motivace.

2.3.2.2 Metoda kritických událostí

Metoda je založena na posouzení kritických (výrazně dobrých, výrazně špatných) výsledků práce pracovníka v určitém sledovaném období a považuje se za efektivní

¹³ KOCIANOVÁ, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, s.147.

¹⁴ WAGNEROVÁ, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, s.73,74.

základ pro následný rozvoj pracovníků. Pilařová¹⁵ uvádí, že případy shromážděné za určité období potom tvoří základnu pro vyhodnocení výkonu pracovníka a závěrem posudku je seznam kladných a záporných kritických situací. Podle Hroníka¹⁶ je výhodou metody to, že nutí vedoucí pracovníky k průběžnému sledování pracovního výkonu pracovníka a napomáhá tak k odstraňování nedostatků. Jako hlavní nevýhodu uvádí nutnost pořizovat pravidelné záznamy.

2.3.2.3 Metoda hodnocení kompetencí týmu

Poměrně aktuální metoda současnosti, při které se vychází z popisu pracovních pozic pomocí rolí, úloh a k nim požadovaných kompetencí. Kompetence¹⁷ v tomto smyslu znamená souhrn pravomocí a odpovědností svěřených konkrétnímu pracovnímu místu či schopnost vykonávat určitou funkci a dosahovat při tom požadované úrovně výkonnosti.

Během hodnocení kompetencí lze podle Pilařové¹⁸ efektivně analyzovat:

- Celkový vývoj výkonnosti zaměstnance (v jednotlivých úlohách, v plnění cílů) za jednotlivá hodnocená období (tzv. Analýza trendu);
- celkový vývoj úrovně sledovaných kompetencí;
- dosaženou úroveň klíčových celofiremních kompetencí;
- užitečnost rozvojových aktivit pro zvýšení výkonnosti (tj. hodnocení dodavatele rozvojových aktivit a způsobu rozvoje);
- zdroje příčin podílejících se na snižování/zvyšování výkonu zaměstnance.

¹⁵ PILAŘOVÁ, I. (2008). *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, s.33.

¹⁶ HRONÍK, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha : Grada, s.151.

¹⁷ SRBECKÁ, G. Rozvoj kompetencí student ve vzdělávání. *Inflow: information journal* [online]. 2010, č. 07 [cit. 2011-10-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.inflow.cz/rozvoj-kompetenci-studentu-ve-vzdelavani>>.

¹⁸ PILAŘOVÁ, I. (2008). *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha : Grada, s. 59.

2.3.2.4 Hodnocení pomocí stupnice (rating)

Hodnocení pomocí stupnice představuje podle Koubka¹⁹ univerzální a snadno použitelnou metodu, která umožňuje hodnotit jednotlivé přístupy k práci zvlášť. Autor dále užívá tři typů posuzovací stupnice²⁰:

- *Slovní* – úroveň výkonu pracovníka je hodnocena buď vhodným přídavným jménem (např. kvalita práce: vynikající, nadprůměrná, průměrná, podprůměrná, špatná), anebo je předložen hodnotiteli k výběru odstupňovaný slovní popis situace (např. u spolupráce: výrazná ochota ke spolupráci, dobrá spolupráce, projevuje málo ochoty ke spolupráci, není ochoten spolupracovat).
- *Číselná* – každé kritérium je odstupňováno pomocí číselných hodnot (bodů). Význam kritérií lze vyjádřit různým bodovým rozpětím u jednotlivých kritérií.
- *Grafická* – hodnocení kritéria vyznačeno na úsečce.

2.3.2.5 360° zpětná vazba

Dle Kubeše²¹ sestává tato metoda z postupných kroků, jejichž jádrem je vícenásobné hodnocení zaměstnance ze strany jeho kolegů a to ať už na stejné úrovni nebo vyšší, popřípadě nižší. Vícenásobné hodnocení je nejtypičtějším rysem této metody. Mezi hodnotiteli jsou zpravidla přímí nadřízení, spolupracovníci na identické úrovni, podřízení a občas i externí zákazníci, jestliže je s nimi v kontaktu. Mimo to hodnocený hodnotí i sám sebe.

Na základě zkušeností autorky lze mezi výhodami 360° zpětné vazby zmínit to, že pracovníci získávají ucelený přehled o tom, jak je vnímají kolegové a tím si uvědomují, jaké schopnosti jsou pro jejich práci potřebné. Vyšší a vrcholoví manažeři získávají spolehlivější zpětnou vazbu týkající se jejich pracovního výkonu a uvědomují si tak, v jakých oblastech se musí rozvíjet a zlepšovat, což se jeví jako nejpodstatnější důsledek celé metody. Rozvoj může mít různou formu, např. stáž či účast na tréninkových akcích. Na druhé straně se mohou vyskytovat i problémy, mezi něž patří například to, že lidé

¹⁹ KOUBEK, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, s.132.

²⁰ KOUBEK, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, s. 241.

²¹ KUBEŠ, M. (2008). *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha : Grada, s. 14, 15.

nejsou důkladně proškoleni a nechápou smysl ani proces zpětné vazby nebo neposkytují upřímnou zpětnou vazbu, neboť nechtějí svému kolegovi „přítízit“.

2.3.2.6 Hodnocení na základě plnění norem

Kociánová²² zmiňuje, že nejčastěji se tato metoda používá pro hodnocení výrobních dělníků. Dále uvádí, že pracovníkům jsou stanoveny normy nebo očekávané úrovně výkonu, které jsou pak porovnávány se skutečnými výsledky. Lze usuzovat, že výhodou metody je posuzování pomocí vysoce objektivních měřítek. Nicméně je třeba, aby se na stanovení norem podíleli pracovníci a normy byly jimi považovány za spravedlivé a přiměřené. Nevýhodou je to, že metodu nelze použít k měření efektivnosti napříč všemi odděleními podniku.

2.3.2.7 Manažerský audit

Hroník²³ prezentuje manažerský audit jako souhrn odlišných metod, které jsou obvykle individuálně spravovány, přičemž struktura těchto metod je většinou velice pestrá. Uvádí také, že manažerský audit je téměř výlučně specializován na hodnocení vstupů a orientován na současnost a zpravidla zahrnuje podrobný rozhovor, dále obchodní úvahu a psychologické ohodnocení. Občas obsahuje i zjednodušenou formu 360° zpětné vazby, které se účastní vedoucí, podřízený a spolupracovník.

Tato individuální metoda vymezuje řadu obdobných znaků jako Development Centre či 360° zpětná vazba. Jedná se v první řadě o vícezdrojové a mnohostranné hodnocení.

2.3.2.8 Volný popis

Hospodářová²⁴ charakterizuje metodu volného popisu jako otevřenou charakteristiku hodnocení s nulovou předepsanou strukturou a založenou na hodnocení výkonu jedince, jenž píše hodnotitel formou vyprávění. Dle Kociánové²⁵ není tato metoda příliš efektivní, protože klade nároky na úsudek a vyjadřovací schopnosti hodnotitele, který

²² KOCIANOVÁ, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, s. 150.

²³ HRONÍK, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, s. 72.

²⁴ HOSPODÁŘOVÁ, I. (2008). *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, s. 113.

²⁵ KOCIANOVÁ, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, s. 150.

často nehodnotí pouze aktuální stav, nýbrž zahrnuje i dlouhodobý průměrný výkon a bývá ovlivněn i osobním vztahem k hodnocenému.

2.3.2.9 Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales)

Kociánová²⁶ popisuje metodu BARS jako klasifikační stupnici pro hodnocení pracovního chování – Behaviorally Anchored Rating Scales- kdy metoda hodnotí chování požadované k úspěšnému vykonávání práce. V podstatě se jedná o obměnu variant hodnotících stupnic či tzv. checklistu. Dále zmíněná autorka uvádí, že metoda je zaměřena na přístup k práci, dodržování určitého postupu při práci a účelnost výkonu, tedy na pracovní chování a vychází z toho, že žádoucí pracovní chování má za následek i efektivní výkon práce.

Klasifikační stupnici většinou připravují vedoucí pracovníci společně s pracovníky na daných pracovních místech. Stupnice je vytvořena pro každý úkol na pracovním místě, pracovní chování při plnění úkolu je potom zařaditelné do pěti až sedmi obodovaných kategorií (např. 7 – vynikající, 6 – velmi dobré, 5 – dobré, 4 – průměrné, 3 – podprůměrné, 2 – velmi špatné, 1 – nepřijatelné), z nichž každý je doplněn o vzorovou slovní charakteristiku chování sloužící jako vodítko pro hodnotitele. Ten pak stupeň odpovídající nejbližší formulaci označí.

Dvořáková²⁷ zmiňuje jako výhodu metody fakt, že na přípravné fázi se podílejí sami pracovníci, tudíž je to společné dílo a zvyšuje tak pravděpodobnost, že hodnocení bude pro pracovníky přijatelné. Popisy chování vycházejí ze skutečnosti a ze zkušeností vedoucích i řadových pracovníků. Metoda poskytuje dostatečnou zpětnou vazbu na pracovní výkon pracovníka. Naopak nevýhodou je její náročnost na čas a úsilí ve fázi přípravy, kromě toho je třeba připravit různé formuláře pro různé profese v organizaci.

2.3.2.10 Assessment centre (AC)

Pilařová²⁸ se domnívá, že metoda Assessment centra představuje komplexní metodu hodnocení jak jednotlivců, tak i kolektivu. Dále je přesvědčena, že metoda je

²⁶ KOCIANOVÁ, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, s.151.

²⁷ DVOŘÁKOVÁ Z.a kol. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, s.266.

²⁸ PILAŘOVÁ, I. (2008). *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha : Grada, s. 39.

uskutečňována pomocí skupiny metod, mezi nimiž lze zmínit pozorování, psychologické testy a dotazníky, strukturované dialogy, hraní rolí, zadávání individuálních i kolektivních úkolů aj. Posudek vypracovávají specificky proškolení interní (přímý vedoucí, manažer organizačního útvaru, spolupracovníci a odborníci pro hodnocenou oblast) i externí hodnotitelé (specialisté v konkrétním oboru jako např. IT, vývoj atd.).

Nevýhodou této metody je finanční, časová i organizační náročnost a tato metoda se aplikuje pouze v opodstatněných případech. Mezi výhody této metody patří její komplexní pohled na pracovníky, posuzování více hodnotiteli a modelování situací podle potřeby.

Výsledkem hodnocení je písemná zpráva o přednostech a slabinách pracovníka, návrh na změnu postavení nebo doporučení k tréninku.

Jako obdobnou formu Assessment Centra uvádí Kociánová²⁹ **Development Centre** (DC), které využívají soubor různých diagnostických metod k identifikaci úrovně schopností pracovníků, k posouzení jejich silných a slabých stránek a jejich rozvojového potenciálu.

2.3.2.11 Metoda klíčové události

Za hlavní bod této metody označuje Hroník³⁰ oblast „procesu“, přičemž metoda jako taková se zakládá na systematickém zapisování kladné a záporné události během vymezené doby, obvykle 14- 30 dní a každé události je přikládána jistá váha.

Výhodami této metody jsou nízká administrativní a časová náročnost a zobrazení opakujících se událostí. Přestože je metoda zaměřená na minulost, lze ji aplikovat při návrhu rozvoje či změny. Podmínkou pro maximální účinnost této metody je být co nejvíce konkrétní, aby bylo možno záznamu porozumět i po delší době.

²⁹ KOCIANOVÁ, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, s.168.

³⁰ HRONÍK, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha : Grada, s. 61, 62.

Největší předností metody je to, že propojuje formální hodnocení s neformálním, neboť je zaměřena na skutečné události a podněcuje hodnotitele k tomu, aby za daných okolností reagoval.

2.3.2.12 Sebehodnocení

Mezi dalšími metodami uvádí Hospodářová³¹ sebehodnocení, které se stalo oblíbené především kvůli možnosti vymezení cílů podřízeným. Podle citovaného zdroje se tato metoda z hlediska orientace na osobní rozvoj a sebe-rozvíjení ukazuje jako efektivní, nicméně nevýhodou je, že může být ovlivněna jednostranností a zkreslením. Logicky může být také méně kritická než metoda hodnocení vycházející ze strany vedoucího pracovníka.

2.3.2.13 Metody zařazování

Podle této metody se řadí hodnocení pracovníci dle zvoleného kritéria od nejlepšího pracovníka (resp. pracovníka, jehož provedení práce je nejlepší či, který má nejvyšší stupeň pravomoci) po nejhoršího pracovníka (resp. pracovníka s nejhorším vykonáním práce či s nejnižší mírou působnosti). Metoda se hodí u pracovních skupin s max. 15 osobami. U skupin s větším počtem osob se formují další podskupiny, v jejichž rámci se pracovníci řadí. Tato metoda umožňuje získat soupis zaměstnanců od nejlepšího po nejhoršího. Faktem je, že nejlepší zaměstnanec jednoho oddělení má nejspíše úplně jiné pravomoci než nejlepší zaměstnanec druhého oddělení a jejich výkony jsou posuzovány podle rozdílných kritérií. Nicméně se musejí určit transparentní a kompaktní pravidla, která propojují výsledky hodnocení s dalšími personálními činnostmi, kterými jsou odměňování, rozvoj a kariérní plánování.

2.3.2.14 Sociogram

Sociogram³² mapuje neformální pozice jednotlivců ve skupinách, v týmech ale i pozice celých skupin vzájemně a podobně jako 360° zpětná vazba je i sociogram orientován na současný stav a evaluaci procesu.

³¹ HOSPODÁŘOVÁ, I. (2008). *Kreativní management v praxi*. Praha : Grada, s 113.

³² *E-SOCIOGRAM.CZ* [online] [cit. 2011-04-23] Dostupné z WWW: <<http://www.e-sociogram.cz/>>.

Sociogram nabízí vodítka k tomu, jak získat ve volbě lidí praxi. Učí přemýšlet v otázkách a v souvislostech, přičemž zároveň umožňuje předcházet vnitřním konfliktům z odlišných očekávání. Mapováním vzájemných postojů členů potenciálních pracovních skupin pomáhá odhalovat riziko pouhé koncentrace na vnitřní problémy firmy.

2.3.2.15 Mystery shopping

Hroník³³ řadí mezi metody hodnocení také Mystery shopping jako analogii metody pozorování na místě. Dle Wagnerové³⁴ je tato metoda charakterizována jako kvalitativní výzkum trhu měřící maloobchodní kvalitu služeb či získávající informace o produktech a službách vlastní či konkurenční firmy. Dále uvádí, že mystery shopper je výzkumník, fiktivní nakupující, který vystupuje jako normální zákazník, jehož úkolem je nákup výrobku, kladení otázek, registrace stížností nebo hraní určité role. Tato technika sběru dat eliminuje únik informací, na rozdíl od jiných výzkumných technik (např. dotazování, experiment). Nejčastěji se posuzují prodejny, kina, hotely, restaurace, ale v souvislosti s daným tématem můžeme propojit tuto metodu i s hodnocením zaměstnance pracujícího v konkrétní sféře. Metoda se velice často aplikuje tam, kde je zaměstnanec v bezprostředním kontaktu s klientem. Kvůli principu tajnosti je sledování realizováno externími pracovníky.

Z výše uvedeného lze odvodit, že nejčastěji hodnocenými zaměstnanci touto metodou budou zaměstnanci hypermarketů. U některých z nich je základním podkladem pro odměňování jednotlivců i celého týmu.

Mezi dalšími metodami lze uvést např. hodnocení pomocí dotazníku (tzv. Checklist), porovnáním s vytčenými cíli či ostatními pracovníky.

2.3.3 Význam hodnocení pracovníků

Jak již bylo uvedeno dříve, hodnocení má velký význam pro organizaci, manažera a hodnoceného pracovníka.

³³ HRONÍK, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha : Grada, s. 74.

³⁴ WAGNEROVÁ, I.a kol.: (2011). *Psychologie práce a organizace*. Praha, Grada, s.69.

Organizace může využít výsledků pro:³⁵

- rozvoj a využití potenciálu pracovníků;
- navrhování a plánování personálních rezerv;
- zlepšování podnikové kultury a komunikace;
- posílení společenské prestiže vykonávaných profesí v regionu.

Manažerovi usnadní výstupy hodnocení:

- získání podkladů pro odměňování zaměstnanců za dobrou práci a možnosti postihu za práci špatnou, případně hledání řešení nedostatků v práci;
- vytvoření motivačních nástrojů;
- jasně vyjádřit svůj názor na pracovníka;
- plánovat rozvojové činnosti;
- vyslechnout si od pracovníka představy, zájmy a přání v oblasti vlastního rozvoje.

Pro hodnoceného pracovníka jde především:

- o ocenění vlastní práce a podnět k pokračujícímu úsilí;
- o možnost vyjádřit své potřeby a osobní cíle;
- získat názor nadřízeného.

Dle Bělohávků dále může tedy hodnocení sloužit jako významný nástroj nejen ke zvýšení výkonnosti pracovníků, ale také ke zvýšení jejich motivace z vykonávané práce. Pokud je systém řádně implementován a s výsledky se ve finální fázi nadále pracuje, slouží hodnocení jako podklad pro další rozvoj a vzdělávání pracovníka.

2.3.4 Chyby manažerů při hodnocení a tipy, jak se jich vyvarovat

Vzhledem k faktu, že hodnocení provádí lidský prvek, nelze se vyvarovat určitých chyb a i ten nejzkušenější manažer je někdy ovlivněn vnějšími okolnostmi. Je to otázka

³⁵ Zpracováno dle BĚLOHLÁVEK, F. (2005). *Jak řídit a vést lidi*, Brno: CP Books. A PROFI-MEN- *Hodnocení zaměstnanců*. [online]. [cit. 2011-28-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.profimen.cz/tvorba-systemu-pravidelneho-hodnoceni-zamestnancu/>>.

zkušeností, sebeovládání a profesionality. Níže jsou uvedeny **nejčastější chyby**³⁶, kterých se manažeři dopouštějí a *tipy, jak se jich vyvarovat*:

- Veškerá negativa se řeší až při pohovoru - *hodnotit práci podřízeného průběžně, aby pak hodnotící pohovor nebyl překvapivým.*
- Žádný promyšlený systém v hodnocení- *vytvořit opěrné body pro vedoucího pohovoru.*
- Manažer je předem zaujatý- *vyvarovat se subjektivním názorům a držet se faktů.*
- Nepracují s aktuálními podklady a daty, drží se minulosti- *jakmile je problém jednou a již dříve vyřešen, nevracet se k němu a stále ho neopakovat. Hodnotit čistě výkon za dané období.*
- Jsou v hodnocení příliš mírní nebo přísní- *pokud je manažer profesionál s dostatečnou zkušeností a drží se pouze faktů, nemělo by k tomuto docházet.*
- „Haló efekt“, tj. kladné hodnocení dostane ten, kdo více mluví než pracuje. - *Porovnávat pouze dosažené výsledky a ne množství řečených slov.*
- Nejsou na hodnocení připraveni, nemají v ruce žádné konkrétní podklady.- *Být vždy připraven.*
- Nemají zdokumentovanou minulou schůzku, takže si na její obsah obě strany pamatují jen matně.- *Tento problém může vyřešit centrální IT systém mapující pracovníkovy cíle, jejich plnění a také výsledky hodnotících schůzek.*
- Efekt "dobrotisko". Odměny nakonec dají všem pracovníkům jako Mikuláš, který naděluje i zlobivým dětem.- *Finančně ohodnotit pouze kladně ohodnocené pracovníky a nebát se mluvit o negativech – mnohdy je to motivující stimul, kdy zaměstnanec začne pracovat efektivněji nebo sám odejde.*
- Hodnocení vedou formálně, všechny pracovníky "zprůměrují", takže jde o ztrátu času.- *Obě strany musí mít na konci pohovoru pocit, že to nebyl promarněný čas, tudíž vést pohovor strukturovaně, opakovat závěry a nové dohody a nakonec si nechat závěr manažera odsouhlasit zaměstnancem včetně případných doplňujících komentářů.*

³⁶ Hodnotící pohovor. *Economia- Hospodářské noviny* [online]. 2008 [cit. 2011-04-09]. Dostupné z WWW: <<http://hn.ihned.cz/c1-31345000-umite-spravne-vest-hodnotici-pohovor>>.

2.4 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Vzdělávání a rozvoj pracovníků firem patří k permanentním činnostem, které se realizují v každé firmě a instituci. Ať už se realizují systematicky či nahodile, je to vyloženě nutná podmínka k úspěšnému podnikání.

Vzdělávání a rozvoj jako personální činnost vytváří předpoklady pro neustálé zlepšování výkonu a chování jednotlivých pracovníků, skupin a organizace. Zvyšuje jejich připravenost na změny podmínek a požadavků pracovních funkcí a trhu práce. Toto zvyšuje uplatnitelnost daného zaměstnance na trhu práce.

2.4.1 Vzdělávání a náklady

Finanční prostředky vložené do vzdělávání jsou velmi náročnou investicí, ale vrací se. Na odborných seminářích se vedou dlouhé diskuze o způsobu měření efektu a návratnosti takto vynaložených investic. Jak uvádí Ing. Vostrovská³⁷, ředitelka vzdělávací agentury 1.VOX, a.s. pro časopis *Moderní řízení*, efektivita se např. u obchodníků měřit dá snadno. Přijala dokonce návrh klienta, že zaplatí jen 70% ceny za školicí program a zbytek v případě zvýšení tržeb, prosazení nového produktu na trh během následujících 6 měsíců.

Podle Murinové³⁸ statistiky říkají, že české firmy, ve srovnání s firmami Evropské unie, vzdělávají své pracovníky o 2/3 méně. Firmy Evropské unie ovšem nevynakládají o 2/3 více investic?! Zdůvodnění je jednoduché – v zemích Evropské unie si firmy 2/3 svého vzdělávání realizují svými vlastními pracovníky a pouze 1/3 vzdělávání nakupují.

V ČR je to spíše naopak. Problémem pochopitelně zůstává kvalita poskytovaného interfiremního vzdělávání a postoj pracovníků, který je velmi odlišný od toho, kdo školení vede a jak jej vede. Největšími bariérami jsou forma vedení interních školení (bezpečnost práce, zákonná školení apod.) a nedostatečné lektorské dovednosti interních

³⁷VOSTROVSKÁ, Z. Vzdělávání otevírá X možností. *Moderní řízení*. 2008, č. 9, s.48.

³⁸MURINOVÁ L. Vzdělávání pracovníků versus náklady. *HR forum*, září 2006, č.9, s.13.

lektorů.³⁹ Podle uvedeného zdroje to jsou odborníci v daném tématu a nemají prostor se věnovat studiu lektorských dovedností.

Investice do svých interních lektorů přinesou efekt v podobě zajímavějších interních školení, kvalitnějších lektorů z řad pracovníků, zvýšení jejich lektorské image (vystupování, jistota, prezentační dovednosti, struktura a srozumitelnost školení apod.). To by mělo přinést zvýšení zájmu a motivaci ostatních pracovníků ke vzdělávání.

Jedním z cílů osobního rozvoje pracovníků je připravit je na nové a náročnější úkoly, úkoly s vyšší mírou zodpovědnosti. Důležité je budovat u pracovníků odpovědnost za svůj osobní rozvoj, proto je součástí celého řízení pracovního výkonu i identifikace potřeb a představ samotnými zaměstnanci.

2.4.2 Metody rozvojových plánů pro zaměstnance

Rozvojový plán je základní metodou plánování kariéry. Navazuje na hodnocení pracovníka, kde po dohodě obou stran dochází k určení rozvojových cílů a oblastí. V současné době už tento plán nesestavuje HR specialista, nýbrž si ho každý zaměstnanec vytváří sám podle dané metodiky, která v sobě mimo jiné zahrnuje i finanční limity.

Součástí rozvojových plánů jsou plány zastupitelnosti, personálních rezerv a následnictví. A jejich podstatou je znázornění možného směru kariéry- směrem k získání další odbornosti či postup v hierarchii.

2.4.2.1 Plány zastupitelnosti

Ke zpracovávanému tématu řízení kariéry se k zastupování sahá v případě, že pro zaměstnance bude přínosem pro jeho rozvoj a novou zkušeností. Vzhledem k faktu, že řadu absenčních událostí lze předvídat a plánovat (tj. dovolená, školení apod.), program zastupování není problém naplánovat. Dále uvedený zdroj uvádí, že by bylo dobré, aby každý manažer měl svého zástupce v ideálním počtu dvou. Nutno také podotknout, že

³⁹KEJHOVÁ, H. Kariéra: Odbornost není klíčem k lidem, *Economia- Hospodářské noviny*. [online] [cit. 2011-10-28] Dostupné z WWW: <<http://hn.ihned.cz/c1-28368380-odbornost-neni-klicem-k-lidem>>.

v menších a středních formách se vytváření personálních rezerv vytváří ad hoc, plánovitější ráz se děje ve větších firmách.

2.4.2.2 Plány rotací

Tyto plány jsou vhodné zejména na počátku kariéry, aby se pracovník dobře zorientoval. Nicméně ještě větší význam mají pro zaběhlého pracovníka, neboť rotace mu umožní nahlédnout do dalších oddělení společnosti a získat tak lepší přehled o celém koloběhu procesů a fungování.

Mezi nejvýznamnější metody osobního rozvoje zaměstnance patří bezesporu mentoring a koučink, který se uplatňuje především pro pozice manažerské a specialistů. Dále sem lze zařadit **tréninkové programy, práce na projektech, stínování, stáže.**

2.4.2.3 Koučink (coaching)

Dle Borovského⁴⁰ by zjednodušená definice koučinku zněla: „*Koučink je proces napomáhající osobnímu rozvoji osoby či týmu, usměrňující postoje a chování, a beroucí v úvahu sama sebe a druhé s cílem zvýšit jejich profesionalitu a výkonnost, a tím také prosperitu firmy.*” Skutečná přidaná hodnota kouče spočívá v jeho schopnosti pomáhat lidem k úspěchu, dát jim možnost se dostat dál, než by byli schopni dojít sami.

Metaforou pro pochopení přidané hodnoty koučinku lze zmínit následující všeobecně známou charakteristiku: „*Pokud potkáte hladového na okraji rybníka, největším přínosem mu nebude to, že mu dáte najíst, ale to, že ho naučíte chytat ryby*”. Cílem kouče je napomoci koučovanému zvýšit autonomii, zlepšit se ve svých dovednostech, dodat mu důvěru ve vlastní potenciál a chuť investovat do výsledků, o které se snaží.

Koučování patří mezi nejrozšířenější metody vzdělávání a rozvoje na pracovišti. **Koučink je součástí široké palety přístupů pro zvyšování výkonnosti vrcholových pracovníků a manažerů.** Proto se koučink stává čím dál více součástí programů pro

⁴⁰ BOROVSKEÝ, P. Koučink pro manažery. *HR Forum online archiv* [online]. 2006, č. 4 [cit. 2011-04-23]. Dostupné z WWW: <<http://hronline.lidske-zdroje.org/cs/at-hrforum-archiv/?componentName=Clanek&componentId=4a021776694f85.40383091&method=detailClanekAtHRForum>>.

vzdělávání manažerů a vedoucích pracovníků a představuje jednu z nejeftivnějších metod rozvoje manažerů samotných.

Borovský⁴¹ dále uvádí, že proces koučování podporuje učení, kreativitu a efektivní komunikaci. Přitom respektuje individualitu jedince, posiluje sebevědomí a napomáhá vytvářet firemní kulturu, kde je odpovědnost za pracovní výsledky v rukou zaměstnance, nikoliv jen vrcholového managementu.

Bariéry vytvářejí výraznou mezeru mezi potenciálem daného jedince a jeho momentálním výkonem, přičemž za ty hlavní lze považovat strach (např. ze ztráty, výhry nebo zesměšnění), nedostatek sebevědomí, přehnanou snahu vyniknout a udělat dojem, perfekcionalismus, frustraci, znučení nebo naopak přílišnou zaneprázdněnost.

Cíle koučování

Koučování na pracovišti je jednoznačně zaměřeno na zlepšení pracovního výkonu, které se může projevit například úspěšným zvládnutím komplexního projektu, dosažením stanovených cílů nebo v obecné rovině zlepšením produktivity práce. Učení je neméně důležitým cílem koučování. Zlepšení pracovního výkonu zajišťuje krátkodobý úspěch organizace, ale zvládnutí procesu učení je nezbytným předpokladem jejího dlouhodobého úspěchu. Jako další cíle uvádí Machková⁴² osobní rozvoj a sebepoznání, neboť kouč neposkytuje koučovanému hotová řešení na jeho problémy, ani odpovědi na položené otázky, ale pomáhá mu lépe pochopit rozměr problému a pouze jej provází procesem řešení. Moderuje proces tvorby variant a hledání řešení, která si ale koučovaný hledá sám a která přesně odpovídají potřebám konkrétního problému a jsou pro něj zároveň přijatelná. Tento přístup zvyšuje pravděpodobnost, že koučovaný svá řešení opravdu uskuteční.

⁴¹ BOROVSÝ P. Koučink pro manažery. *HR Forum*. [online] [cit. 2011-04-23] Dostupné z WWW: <<http://hronline.lidske-zdroje.org/cs/at-hrforum-archiv/?componentName=Clanek&componentId=4a021776694f85.40383091&method=detailClanekAtHRForum>>.

⁴² MACHKOVÁ, I. Koučování přes bariéry k výkonu. *HR Forum online archiv* [online]. 2006, č. 4 [cit. 2011-04-23]. Dostupné z WWW: <<http://hronline.lidske-zdroje.org/cs/at-hrforum-archiv/?componentName=Clanek&componentId=4a0217767be7d2.75315629&method=detailClanekAtHRForum>>.

2.4.2.4 Mentoring

Mentoring je zásadní formou lidského vývoje, kde jedna osoba-mentor- investuje svou energii, čas a osobní know-how do druhé osoby- mentee, které tím umožňuje růst a rozvoj schopností.

Tři aspekty definice

Mentoring není o nalezení perfektní shody osob nebo dokonce ojedinělého vztahu. Jeho adekvátní definice zní:⁴³ *„Vztah založený na spolupráci mezi dvěma nebo více osobami, který přispívá k profesnímu a/nebo osobnímu rozvoji v rámci zvolené kariéry jednotlivce.“* Z dříve popsaného tedy vyplývá, že mentoring je založen na vztahu — dynamickém a oboustranném. V efektivním mentorském vztahu dochází k výměně, z níž mají prospěch oba: mentor i mentee. Zaměření na aspekt „vztahu“ v této definici poukazuje na to, že mentoring musí být kultivovaný a vyžaduje aktivní účast obou jeho účastníků. Třetí část definice se zaměřuje na potřebu rozvoje více než jednoho vztahu. Mentoring podporující kariéru vyžaduje **system mentorských vztahů**. Je tomu tak proto, že funkce mentoringu jsou rozmanité, což znamená, že jediná osoba nemůže poskytnout menteeemu vše, co bude zaměstnanec potřebovat napříč celým profesním životem. Mentorské vztahy mohou také poskytovat **přijetí a ujištění**.

Zejména velké firmy si budují **týmy interních lektorů**, ať už z důvodů nákladových či odborných. Je lépe, pokud kurz zaměřený na představení nového produktu ve firmě povede její vnitřní zaměstnanec, který se třeba i podílel na vývoji daného produktu- než aby ho školil externí člověk. Proto bývají produktová školení zabezpečena interními lektory. Pro samotné lektory je pořádáno také několik kurzů specializovanými agenturami, jejichž cílem je především osvojení si základních pedagogických dovedností a metod lektorování. Programy se soustřeďují zejména na oblasti komunikace, metody prezentace a aktivní skupinové metody výuky.

⁴³ MURRELL, A. Klíčové kroky k efektivnímu mentoringu. *HR Forum online archiv* [online]. 2007, č. 10 [cit. 2011-04-23]. Dostupné z WWW: <<http://hronline.lidske-zdroje.org/cs/at-hrforum-archiv/?componentName=Clanek&componentId=4a02186dbb59f1.01890049&method=detailClanekAtHRForum>>.

2.4.2.5 Stáž

V případě stáže se může jednat o prostředek jak pro studenty tak i zaměstnance. Pro studenty zpravidla 4. a 5. ročníků VŠ⁴⁴, někdy nazýváno jako Internship, to znamená možnost podílet se na konkrétním projektu s pevným tématem, které zpracovává pod odborným dohledem zaměstnance firmy. Projekt je časově ohraničen, rozfázován a kontrolován. Většinou bývá 2-6měsíční dlouhá a leckdy se závěrečná studie stane podkladem pro diplomovou práci. Vztah se řídí dohodou o provedení práce a úplata se pohybuje od 0Kč. Každodenní účast studenta není na pracovišti třeba a záleží na dohodě.

Odborná stáž pro zaměstnance nabízí 3 typy jako služební studijní cesta (v rámci ČR i do zahraničí) a krátkodobé či dlouhodobé vyslání do své sesterské organizace. Toto se týká hlavně mezinárodních koncernů. Zaměstnanec získá znalosti, které poté použije v rámci mateřské firmy.

2.4.2.6 Trainee program

V tomto procesu je vztah založen na pracovní smlouvě, tedy vztah zaměstnanec-zaměstnavatel. Na rozdíl od odborné stáže je zaměstnanec/student přijat do konkrétního oddělení a na určitý projekt⁴⁵. Předpokládá se, že až projde všemi požadovanými odděleními, bude mu z pozice firmy nabídnuta možnost spolupráce i v budoucnu. Neboť pokud si firma vybere talentovaného absolventa, případně studenta vyššího ročníku, může si jeho pracovní návyky formovat podle své firemní kultury a potřeby a v podstatě si ho vychovat „k obrazu svému“.

2.4.3 Financování vzdělávání zaměstnanců plynoucích z rozvojových plánů

Na financování dalšího vzdělávání zaměstnance lze pohlížet z několika pohledů. Jedná-li se o vzdělávání formou krátkodobých kurzů v délce hodin či dnů, většinou je zcela pokrývá zaměstnavatel. Tyto kurzy se mnohdy týkají konkrétní oblasti, kterou

⁴⁴ STÁŽE.CZ.[online] [cit. 2011-04-25]. Dostupné z WWW: <<http://www.staze.cz/slovnicek-co-je-co/>> A RWE, Kariéra [online] [cit. 2011-04-25] Dostupné z WWW: <<http://rwe.sprace.cz/mikrostranky/rwe/studenti-a-absolventi.html?28636>>.

⁴⁵ STÁŽE.CZ. [online] [cit. 2011-04-25]. Dostupné z WWW:< <http://www.staze.cz/slovnicek-co-je-co/>>.

zaměstnanec potřebuje prohloubit či osvěžit- např. v případě právnických profesí probíhají školení od právních kanceláří na aktuální znění daných zákonů. Tyto konkrétní kurzy se týkají především školení **specialistů**- právní a finanční oddělení- v jejichž odvětví je nutné si udržet přehled o všech aktuálních reformách apod.

Dále se může jednat o kurzy, které představují minimální finanční zátěž pro zaměstnavatele- lze sem zařadit e-learningové aplikace, různé virtuální knihovny, členství v online katalozích odborných časopisů a deníků apod. Přístupy do těchto databází jsou udělovány **všem zaměstnancům** a je na jejich rozhodnutí, jak s nimi naloží, tj. jak často budou dané prostředky využívat. Pro firmu tyto systémy znamenají spíše jednorázovou investici ve formě poplatku na dané časové období bez další nutnosti podklady jakkoliv upravovat.

A jako poslední oblast k financování rozvoje lze uvést zvyšování kvalifikace formou dlouhodobého studia – zde se může zaměstnavatel podílet jak finanční účastí tak i nefinanční, tj. poskytováním studijního volna. Tuto možnost vzdělávání poskytuje svým talentovaným zaměstnancům v rámci jejich nadstavbového vzdělávání (může se jednat např. o manažerské programy MBA, případně konkrétní semestrální kurz vypsany pro zvládnutí specifické oblasti manažerského působení).

V několika posledních letech vyvstala pro mnohé organizace otázka, zda investovat do rozvojových a školicích programů v době ekonomické krize. Ani v době krize neopomínaly strategicky smýšlející organizace investovat do lidského kapitálu, neboť v takové době patří lidský kapitál mezi to nejcennější firemní aktivum- a pokud firma rozumně přistoupí i k reorganizaci za účelem zefektivnění výroby, udržení podílu na trhu, případně zisku, a propuštění záporně nákladových zaměstnanců, potom může na krizi pouze vydělat a vyjít ozdravená. Náklady ušetřené za neefektivní zaměstnance pak investuje do zůstávších pracovníků.

2.4.4 Retenční rozvojové programy jako prostředek k udržení talentovaných osob

Otázka udržení si zaměstnanců by měla být jednou z nejdůležitějších oblastí oddělení lidských zdrojů, nicméně mnohdy tomu tak není.⁴⁶ Za příčiny takového stavu by se mohla zařadit fakta, že není určen člověk, který bude tuto problematiku sledovat a nejsou reportovány skutečné náklady fluktuace zaměstnanců (zejména těch talentovaných nebo klíčových).⁴⁷ Mezi základní udržovací prostředky lze řadit mzdu, benefity, uznání, rozvojové aktivity. Profesor Sullivan z uvedeného zdroje dělí strategie do následujících oblastí, přičemž druhá a třetí se týká především top zaměstnanců.

- 1) Identifikace přímého nadřízeného jako vlastníka procesu (předpokladem pro tuto strategii je stav, kdy nadřízený zná své zaměstnance nejlépe. Pozitivem je fakt, že manažeři začnou problematice věnovat více pozornosti, nicméně na druhou stranu nejsou v této oblasti zase odborníky, tudíž mnohdy zde konkrétní data nahradí pouze vlastní pocity).
- 2) Dorovnání konkurenční nabídky (předpokládá se, že zaměstnanec sám oznámí svůj plánovaný odchod a představí novou nabídku od konkurence, kterou lze v opodstatněných situacích dorovnat. Nutností je ale eliminovat důvody, proč daný pracovník chtěl pozici opustit).
- 3) Efektivní nábor (tato strategie vychází z toho, že organizace se soustředí na efektivní nábor, talent management, rozvoj).
- 4) Nic nedělat (pravděpodobně nejrozšířenější strategie- předpokládá, že fluktuace je normální jev, který nevyžaduje konkrétní akci).

⁴⁶ SULLIVAN, J. Eight Retention strategies- get more control over turnover, *Lawyers weekly* [online]. 2009 [cit. 2011-04-09] Dostupné z WWW: <http://www.lexisnexis.com/community/lwau/blogs/for_employers/archive/2009/12/02/retention-strategies-getting-more-control-over-staff-turnover.aspx>.

⁴⁷ SULLIVAN, J. Retention: Back on the agenda. *HR Magazine* [online]. 2009, č. 10 [cit. 2011-04-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.humanresourcesmagazine.com.au/articles/81/0C064A81.asp?Type=61&Category=880>>.

- 5) Zlepšit firemní benefity (výzkumy ukazují, že silné benefity slouží nejen jako motivační prvek pro dotázané kandidáty, ale i prostředek pro udržení zaměstnanců).
- 6) Zlepšit systém školení a rozvoje (tato strategie patří mezi ty nevýznamnější, neboť oslovuje firemní top zaměstnance a jejich touhu po vzdělávání. Slabinou tohoto programu může být fakt, že zaměstnanci firmu opustí v případě, že nebudou moci nově získané dovednosti a znalosti uplatnit v praxi. Podle Sarah O'Carroll⁴⁸ je nejlepším školením vedení projektu, kde se zaměstnanec naučí souvislosti lépe než například při pouhé přednášce. Je také finančně náročný a většinou vyžaduje absenci v zaměstnání).
- 7) Zvýšit finanční ohodnocení, zavést podíly ve formě firemních akcií (tak jako v předcházejícím bodě, i tady tato strategie může ve svém negativním důsledku znamenat odliv top zaměstnanců, neboť se zde předpokládá navýšení finančního ohodnocení bez prokazatelných výsledků, což může mnoho top zaměstnanců popudit. Držba firemních akcií zaměstnance většinou upoutá k dané firmě na delší dobu- ne tak běžné v ČR).
- 8) Lepší zapojení zaměstnanců- základem jsou dotazníky k vyplnění, s čím je pracovník nespokojen apod. Nevýhodou je častá anonymita dotazníků, tudíž nejde sesbíraná data objektivně vyhodnotit ve spojení se zvýšenou fluktuací.

⁴⁸ CARROLL, S. Motivation 2010 – choosing to stay is not just about pay. *HR Magazine* [online]. 2010, č. 2 [cit. 2011-04-23]. Dostupné z WWW: <<http://www.humanresourcesmagazine.com.au/articles/D2/0C066FD2.asp?Type=60&Category=919>>.

3 Analytická/praktická část práce

Praktická část diplomové práce se soustředí na popis fungování zavedeného systému Performance management ve společnosti Honeywell s.r.o. Tato společnost byla vybrána z důvodu, že už zde pátým rokem pracuji. Celkový systém hodnocení pracovního výkonu a řízení lidských zdrojů této společnosti nabízí dobrou příležitost pro zhodnocení celého systému a jeho následného působení na rozvoj pracovníka.

3.1 Profil společnosti Honeywell Inc.

Historie společnosti sahá do r.1927, kdy akvizicí Minneapolis Heat Regulator Company a Honeywell Heating Specialty Co. vznikla společnost Minneapolis-Honeywell Regulator Co. zabývající se především produkcí tepelných čerpadel, termostatů a elektrických motorů.

V současnosti patří Honeywell Inc. mezi lídry na trzích zabývajících se vývojem a výrobou technologií pro bezpečnost, ochranu a energii. Cílem je vytvářet takové produkty, které udělají svět bezpečnějším, ekologičtějším a jednodušším. Po celém světě zaměstnává okolo 122,000 zaměstnanců, z toho 19,000 vývojových inženýrů a vědců. Získala i ocenění Fortune 100 Company.

Hlavní strategické jednotky jsou:

- letectví (Aerospace)
- automatizace a řízení (Automation and Control Solutions „ACS“)
- automobilový průmysl (Transportation Systems „TS“)
- speciální materiály (Specialty materials „SM“)

Ač si to každý z nás nemusí uvědomit, výrobní technologie této společnosti doprovází většinu každodenním soukromým i profesním životem, ať už člověk letí na dovolenou, jede autem, používá klimatizaci nebo si jde vyzvednout léky na recept.

Divize Aerospace je významný dodavatel leteckých motorů, navigačních a přistávacích systémů pro dopravní i vojenská letadla. Mezi nejvýznamnější zákazníky patří např. NASA, Boeing, General Electric.

Divize Automation and Control Solutions se zabývá produkty a službami zvyšující efektivitu a rentabilitu. Mezi produkty této strategické jednotky patří klimatizace nebo ochranné rukavice pro domácnosti, ale také boty, které ochrání vojáky před nášlapnou minou či mikročipy do uší, díky nimž voják při výbuchu bomby neohluchne a přesto je schopen komunikovat se svými kolegy pomocí vysílačky. Mezi zákazníky patří Procter & Gamble, vlády jednotlivých zemí pro nákupy produktů pro svou armádu.

Divize Transporatiton Systems je vedoucím světovým inovátorem v oblasti automobilových turbodmychadel a dalších produktů pro automobilové a průmyslové výrobce. Klienty jsou BMW, Bosch, General Motors.

Nejmenší, ale velmi strategická jednotka, je **Specialty Materials** zabývající se průmyslem petrochemickým, farmaceutickým, chemickým a všemi oblastmi, kde lze využít speciální materiály. Jedním ze zajímavých produktů této divize je například postřiková pěna, která ochrání vojáky v poušti před horkem nebo neprůstřelné vesty.

Na počet zaměstnanců je nejmenší divize Speciálních materiálů s 8,500 zaměstnanci, naopak na druhém konci pomyslného žebříčku stojí řešení pro automatizace a řízení s počtem 50,000 lidí po celém světě.

Způsob řízení jednotlivých dceřiných společností a poboček této nadnárodní korporace se vyznačuje značnou decentralizací a zároveň složitostí vyplývající z organizační struktury a zaměření jednotlivých tržních sektorů.

Diplomová práce se bude zabývat českou pobočkou Honeywell s.r.o, specifikace viz dále. Nicméně na tomto místě je vhodné poznamenat, že systém hodnocení (Performance management) a jeho vyhodnocování je pro všechny pobočky stejný, pouze aplikace následného rozvojového plánu se může lišit dle místních zvyklostí.

V Praze jsou v současné době zastoupeny všechny obchodní jednotky Aerospace, ACS, TS a SM. Česká republika, resp. vývojové centrum v Brně, má obrovský vřhlas pro celý

komplex Honeywell, většina zaměstnanců v Praze nicméně představuje víceméně administrativní centrum, kam se přesouvá odpovědnost z USA.⁴⁹ V porovnání s Českem- Indie například představuje základnu pro informační technologie a správu informačních technologií pro celý koncern Honeywell.

V Praze vystupuje Honeywell jako obchodní společnost s ručením omezeným Honeywell International, s.r.o. (Aerospace) a Honeywell s.r.o. (ACS, TS, SM) zaměstnávající v tuto chvíli dohromady asi 350 pracovníků. V roce 2006 byly otevřeny kanceláře pro Honeywell International (Aerospace) a ostatní zaměstnanci jsou seskupeni pod Honeywell s.r.o. Jsou tady zastoupené týmy zodpovědné především za region Evropy, Afriky a Středního východu z oborů jako finance, právní oddělení, péče o zákazníky, obchodníci a vývojoví inženýři. Přestože, nebo právě proto, že 4 roky se v současnosti považují za střední hranici průměrné délky pracovního poměru českého zaměstnance, bylo nutné již od prvopočátku nastavit systém rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, neboť „Lidé“ patří mezi jednu z pěti klíčových oblastí pozornosti managementu. A je známé, že samotní spokojení zaměstnanci tvoří image a přidanou hodnotu každé firmy. Tato oblast řízení lidských zdrojů se odvíjí od celkové koncepce nastavené korporátní jednotkou Honeywell Inc. v Morristown, New Jersey, USA a řídí se jí všechny pobočky po světě, přičemž lokální oddělení HR zastřešuje jednotlivá specifika dané oblasti, kultury.

Na každého zaměstnance jsou kladeny jazykové požadavky komunikativní úrovně anglického jazyka a veškerá oficiální interní komunikace probíhá formou emailů v angličtině, pouze výjimečně přeložené do češtiny.

Firemní organizační struktura je maticová, tj. pracovník má dva nadřízené: jednak odborného vedoucího, jednak vedoucího týmu. V konkrétním případě se jedná o tzv. „main line“ (primary manager) a „dotted line“ (matrix manager).

3.2 Řízení a proces hodnocení v Honeywell s.r.o.

Performance management je systém řízení a hodnocení výkonu, jehož cílem je poskytnout jasné a odpovídající vedení všem zaměstnancům. Pomocí tohoto systému

⁴⁹ Intranet Honeywell

oceňuje společnost jejich výkon a talent a zároveň se snaží o podporu jejich dalšího rozvoje. Dalším cílem hodnocení by mělo samozřejmě být objektivní odměňování pracovníků, nicméně tuto oblast diplomová práce nezahrnuje.

Hodnotící osobou je přímý nadřízený, který je zodpovědný za úplné a objektivní hodnocení výkonu. V případě potřeby je u hodnotícího pohovoru přítomen i matrix manažer.

Performance management je také jedním z nástrojů, jak kvalitní zaměstnance a talenty motivovat, udržet a dále rozvíjet. Investice do zaměstnanců je jedna z největších a dlouhotrvajících investic společnosti. Jsou-li lidské zdroje správně řízeny, mohou tyto investice být v budoucnu zdrojem inovace a růstu, konkurenční výhody a příslibem slibné pozice na trhu.

Ve sledované společnosti se využívá jeden společný systém pro každého zaměstnance na celém světě a tím je, z intranetu dostupný, nástroj **HPD, Performance & Development**. Tento nástroj v sobě zahrnuje konkrétní stanovené cíle, míru jejich dosažení, hodnotící posudky, plán rozvoje a další relevantní informace.

Pro stanovení cílů je používána metoda SMART⁵⁰. Níže jsou uvedena hlavní kritéria, která by měla být vzata do úvahy při vytváření cílů zaměstnancem:

Cíle jsou sestaveny tak, aby:

- byly srozumitelné a motivační pro samotného zaměstnance;
- byly v souladu s cíli oddělení a manažera;
- následovaly vytyčené cíle pro celou organizaci/strategickou jednotku;
- podílely se na úspěchu společnosti Honeywell;
- byly v souladu s pěti základními hodnotami (5 Initiatives- Růst, Produktivita, Peníze, Lidé, Enablers).

⁵⁰ Podle pravidla SMART, tj.cíl má být Specified, Measureable, Adjustable, reachable, Timeable, tj.konkrétní, měřitelný s možností ho přizpůsobit změnám, dosažitelný a časově omezený.

Cílem je zjistit:

- zaměstnanecká znalost procesu řízení a hodnocení pracovního výkonu;
- zda si zaměstnanci uvědomují důležitost a uplatnění nástroje;
- jaký je osobní přístup zaměstnanců na tvorbě rozvojových plánů.

Každoročně, během října až prosince, si zaměstnanci zadávají cíle do interního systému. Jakýkoliv plán rozvoje včetně nutných školení, stáží apod. je zahrnut pod souborným cílem „školení, rozvoj“ a postupně aktualizován podle toho, jaká školení zaměstnanec absolvoval. Jak je uvedeno níže v kapitole „Rozvoj a vzdělávání v Honeywell s.r.o.“, každý zaměstnanec je zodpovědný za tento svůj cíl s ohledem na to, že se předpokládá jeho vlastní iniciativa.

Jakmile jsou cíle zadány do systému, manažer je schválí a zaměstnanec má za úkol je aktualizovat na základě změn, které se stanou během roku (minimálně 1x ročně v pololetí). Cílem tohoto průběžného hodnocení je sledovat pokrok, pozměnit priority a shodnout se na novém postupu, který zamezí případným nesrovnalostem v ročním hodnocení.

3.2.1 Proces hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení zaměstnanců by mělo být důležitou zpětnou vazbou jak pro zaměstnance samotného, tak pro celou firmu, neboť vypovídá o jeho efektivitě.

Honeywell je globální společnost a polovina zaměstnanců v Praze má přímého nadřízeného v zahraničí. Tudiž veškerá komunikace se děje většinou po telefonu. Pokud je tedy čas hodnocení, tj. leden až březen, děje se tak formou telekonference. Tento způsob má zajisté své výhody i nevýhody- jde o to, na jaký typ vedení a komunikace je zaměstnanec zvyklý. Pokud se hodnocení děje po telefonu, mohou být obě strany ušetřeny jakýchkoliv emocí, které se při osobním jednání ovládají hůře. Hodnotící pohovor si snadněji zachová formální ráz a to i v případě, že hodnocení není kladné. I v tomto případě platí ale fakt, že hovor má být naplánovaný s časovým předstihem a minimálně hodinovou dotací. Obě strany musí mít čas na přípravu.

Velkou výhodou procesu v dané společnosti je fakt, že IT systém zachovává veškerá data zprocesována v minulosti a z intranetu se jde zároveň i přihlásit do všech souvisejících aplikací jako např. Kariérní profil či 360° zpětná vazba.

Metody hodnocení se používají **360° zpětná vazba a řízení podle cílů**. O zpětnou vazbu si prostřednictvím softwaru žádá buď samotný zaměstnanec (neformální a k získání aktuálního stavu pro samotného zaměstnance) nebo se tak děje po dohodě s manažerem ve stanoveném termínu jako formální akce- vyberou se konkrétní kolegové ze všech úrovní řízení a požádají se o poskytnutí zpětné vazby.

Při posuzování jednotlivých výkonových cílů nebo norem se používá stupnice 1-9, přičemž konkrétní charakteristiky jsou uvedeny v příloze 1.

Jak uvádí Jan Radil⁵¹ ze společnosti HILTI ČR, jednou do roka každý zaměstnanec absolvuje tzv. development discussion, kde si se svým nadřízeným vyjasňuje motivaci, dosažené výsledky a představy o dalším vývoji kariéry. Dále uvádí, že probíhá oboustranné hodnocení výsledků a analyzuje se vývoj daného zaměstnance v jednotlivých dimenzích Red Thread, což znamená model kompetencí, který pro každou pozici popisuje potřebné dovednosti a znalosti. V diskusi o stávající (a případně další) pozici si každý s nadřízeným vyjasňuje očekávání. Výsledkem je ohodnocení kompetencí oproti danému popisu a návrh aktivit pro další rozvoj. Tento postup v podstatě vystihuje i proces v Honeywell v otázkách k motivaci, výsledcích a představám o další kariéře- ať už na stejné pozici nebo jiné.

3.3 Systém vzdělání v Honeywell s.r.o.

Na výsledky hodnocení navazuje rozvoj zaměstnance dle vytčeného cíle a dohody s nadřízeným.

Systém vzdělávání a rozvoje můžeme rozdělit do dvou hlavních skupin- povinné a dobrovolné.

⁵¹ RADIL, J. Čím je pro tebe tvá kariéra?. *HR Forum online archiv* [online]. Praha: *Economia*, 2009, č. 7 [cit. 2011-04-23]. Dostupné z WWW: <<http://hronline.lidske-zdroje.org/cs/at-hrforum-archiv/?componentName=Casopis&componentId=498d8ea4c84147.30533524&method=detailCasopisAtHRForum>>.

1) Mezi skupinu povinných řadíme vstupní školení týkající se:

bezpečnosti práce, požární ochrany, školení řidičů v případě, že daný zaměstnanec hodlá využívat služební automobil; „Export controls“ (školení k získání podvědomí o zemích, kde platí restrikce v oblasti podnikání); „Code of Conduct“ (seznámení se se zásadami jednání s kolegy, stylu oblečení apod.)

2) Mezi skupinu dobrovolných řadíme

„Learning management system LMS“, „executive books“, „SkillSoft learning“ a crisp books.

3) Jako **samostatnou skupinu** lze speciálně vyčlenit programy, na něž musí být zaměstnanec nominován buď nadřízeným nebo HR manažerem. Je to především z důvodu ceny daného programu, která se pohybuje v řádech desetitisíců korun za osobu a v současné době se využívá zejména pro řízení kariéry talentů. Mezi tyto řadíme:

- SixSigma školení⁵²;
- Essential for supervising;
- Leadership Skills/ workshops.

3.3.1 Vzdělávací nástroje pro vlastní rozvoj zaměstnanců

3.3.1.1 Learning Management System

Jednotná elektronická databáze informací sloužící pro rozvoj nabízí programy jak placené tak i zdarma, založené jak na dobrovolné aktivitě tak i nominací ze strany nadřízeného. Systém je založen na vyhledávacím kritériu jednotlivých studijních modulů. Lze si vyhledávat kurzy dle klíčových slov, případně interních skupin. Systém

⁵²Green Belt pro první stupeň obtížnosti, praktická část se děje formou projektu za účelem rozvíjení smyslu pro týmovou práci, organizaci času, práce pod tlakem.

rovněž mapuje kurzy poskytované externími agenturami a pro zaměstnance i manažera tak uchovává přehled o absolvovaných kurzech.

3.3.1.2 Executive books

Online sekce poskytuje zaměstnancům přístupy do následujících databází poskytovaných specializovanými firmami:

- možnost stáhnout si a vytisknout výtahy z knih, které jsou v dané době prodávány tituly v oblastech managementu, obchodu aj.;
- přístup ke srovnávacím studiím trhu;
- přístup k odborným časopisům (např. Forbes, Economist, Newsweek, Money);
- manuály.

Vyhledávání je tříděno podle „12 Honeywell Behaviors“, podle nejnovějších recenzí, podle možnosti stáhnout si daný výtah do média k poslechu jako iPod, MP3 apod. (tzv. „podcast“) a podle odborných témat. Přístup je na základě přiděleného hesla pro Honeywell.

3.3.1.3 SkillSoft e-learning

Jedná se o externě spravovaný online nástroj s možností přístupu i rodinných příslušníků a to zdarma. Součástí této databáze je i přístup do knihovny- Safari Online Books, která nabízí přes 2000 titulů ve dvou hlavních kategoriích a to pro odborníky z oboru obchodu nebo technické oblasti.

3.3.1.4 Crisp Books

Pod tímto pojmem si lze představit brožurky, jejichž podtitulem je „kniha na padesát minut, která se čte s tužkou v ruce“- většina brožurek je spíše pracovním sešitem pro samostudium. Byly připraveny pod hlavičkou společnosti z Bostonu, USA- Course Technology, divize Thomson Learning. *Crisp learning* je ochrannou značkou společnosti Thomson Learning.

Zaměstnanci zde najdou tituly jako „Jak dosáhnout dohody mezi obchodními partnery“, „Základy obchodní matematiky“, „Základy účtování“, „Srozumitelné psaní“, „Bud' svým vlastním koučem“, „Kritické myšlení a mnoho jiných“.

3.3.2 Metody vzdělávání v Honeywell s.r.o.

Níže uvedené metody vzdělávání se řídí doporučením přímého nadřízeného a podléhají schválení přímého manažera, HR manažera a generálního ředitele lokální pobočky.

3.3.2.1 Koučink, mentoring

V této souvislosti zaměření se na talenty, je metoda mentoringu/koučinku tou nejrozšířenější formou vzdělávání a rozvoje. Mnoho místních manažerů má mentora v zahraničí - tedy profesního kouče, na kterého se obracejí v záležitostech týkajících se dané pracovní pozice případně oblasti, v které se chtějí dlouhodobě zdokonalovat. Je nutné zdůraznit, že mentorství je časově omezené a to v průměru na půl roku.

3.3.2.2 Ostatní- Rotace, asistování, práce na projektu, counselling, Trainee programy, stáže, interní lektorink

Dále se nejčastěji využívá *práce na projektu*. Takovým projektem může být buď aplikační část pro školení Six Sigma nebo je zaměstnanec součástí dočasného týmu pro tzv. Functional Transformation Project (FT Project), jehož náplň je v podstatě stejná jako s projektem pro SixSigma- tj. vytyčení cíle, kterým může být vytvoření databáze s daty o jednotlivých Honeywell pobočkách, zprocesovat přesun kompetencí k jedné skupině smluv z USA do Prahy apod. Rozdíl mezi oběma projekty je v tom, že u SixSigma je podstatné zaznamenat průběh, postupy, dodržovat jednotlivé předepsané kroky, u FT projektu nás zajímá pouze výsledek- je ale k dobru věci aplikovat při postupu a delegování poznatky ze SixSigma školení.

Rotace v krátkém období není zatím běžná a nevyužívá se. Co se týče dlouhodobějšího pohledu, pokud by se jednalo o iniciativu ze strany zaměstnance, tak může o změnu pozice požádat po 18měsících v jedné pozici. Není to ale automatické- většinou to znamená změnu pozice směrem nahoru za lepšími podmínkami, tedy povýšení a v každém případě je zde nutné více než vůle a 18 měsíců.

Asistování a counselling se jako cílené formy vzdělávání a rozvoje vůbec neobjevují.

Honeywell nabízí možnost *trainee* programů pro studenty s možností pracovního poměru po ukončení studia. Zaměstnancům nabízí *odborné stáže* na nějaké z mnoha poboček ve světě. *Stínování manažerů* není také obvyklé- i když v nedávné době byl do USA vyslán manažer na dobu 3 měsíců, aby se účastnil se svým nadřízeným veškerých jednání. Vyslaný manažer do jednání zpočátku nezasahoval a pouze situaci probíral s nadřízeným později v soukromí kanceláře.

3.3.2.3 Přednáška, seminář

Tyto formy patří do oblasti dobrovolných programů vyžadujících manažerův souhlas. Zaměstnanec o ně žádá prostřednictvím emailu a poté si je zařazuje do LMS profilu.

3.3.2.4 Manažerské hry, assesment centra, demonstrace

Formy, které nejsou zatím populární, respektive v nabídce. Je ale na manažerovi, zda ve svém podřízeném daný potenciál vidí a chce ho těmito formami rozvíjet.

3.3.2.5 Manažerský rozvojový program a Honeywell Academy

V současnosti jsou ve finální fázi přípravy dva projekty na další soustavné vzdělávání zaměstnanců a to konkrétně manažerů s vysokým potenciálem. Patří sem Manažerský rozvojový program a Honeywell Academy. K oběma projektům jsou zatím dostupné jen rámcové informace.

Manažerský rozvojový program

- Školící program pro začínající a zkušené manažery;
- požadavek mít alespoň absolvovaný program Essential for supervising;
- blok je rozdělen do 5 modulů a mezi každým modulem je místo pro nastudování nápně kurzu v praxi (mohla by se tu tedy aplikovat forma rotace);
- náklady se budou pohybovat kolem 100,000.- CZK na jednotlivce;

- uzavřeno certifikátem (otázkou je, jakou váhu a pro koho by takový certifikát měl význam).

Honeywell Academy – návrh nového programu pro talenty

- Cílem má být využití interních zdrojů (interní školitelé z řad manažerů z různých oborů, kteří mohou sdílet své know how s ostatními - nutno vybrat důkladně a s rozmyslem);
- vytvořit rezervu High Potential v rámci ČR (talent pool), tj. vytvořit databázi zaměstnanců, pro které by tento program připadal v úvahu- sem mohou patřit kandidáti určení dle zvyklostí na lokalitě nebo dle umístění v mřížce po ročním hodnocení;
- cílem pro školeného je chápání společnosti Honeywell jako celku, proto školený projde odděleními jako finance, obchod, nákup, logistika, marketing, HR, výroba, aby získali přehled o souvislostech;
- nutno nominovat trenéry, kteří nachystají materiály;
- heslem je: „Trochu teorie, hodně praxe.“.

3.3.3 Kariérní profil

Zaměstnanec je povinen si aktualizovat svůj Kariérní profil, což je on-line nástroj zahrnující následující informace: dosažené vzdělání (datum ukončení), zaměření studia, jazyková znalost, získané certifikáty, absolvovaná školení, obdržaná ocenění výkonu formou certifikátů apod., pracovní zkušenosti v Honeywell, ostatní pracovní zkušenosti, kariérní představa v časovém horizontu 0-2 a 2-5 let s dodatkem, zda je pracovník ochoten jít pracovat do zahraničí.

3.3.4 Financování rozvojových programů zaměstnance

Školení pro specialisty (HR, finanční analysty, právníky, vývojové inženýry) hradí společnost v plné výši. Dlouhodobé studijní programy se hradí na základě podepsané Dohody o dalším vzdělávání, ve které se stanoví, kolik procent školného firma zaplatí.

Z této částky se bude odvíjet množství let, po které musí zaměstnanec zůstat ve společnosti po absolvování programu.⁵³ Pokud dohodu zaměstnanec poruší, musí investovanou částku firmě vrátit. Toto pravidlo se nevztahuje na případ, že by byl zaměstnanec odejit z vůle samotné firmy.

Ztráty talentovaných a klíčových zaměstnanců jsou vyčíslitelné a nový zaměstnanec po stránce finanční znamená zaplatit nové hledání špičkového specialisty, obchodníka nebo manažera. Do ušlého zisku pro společnost je nutné započíst náklady po dobu, než se nový odborník najde, zapracuje a začne vykazovat přínos. Dále ztráta firemního know-how, které bývalý klíčový zaměstnanec obratem předává přímé konkurenci. Proto se finančně vyplácí udržet si své klíčové zaměstnance a zároveň pečovat a rozvíjet mladé talenty, a tak si budovat silný lidský kapitál.

Samozřejmě mohou v životě firmy i zaměstnance nastat nepředvídané okamžiky, které zapříčiní ztrátu pracovníka. Ze všeho výše zmíněného by ale takové situace mělo po nezbytně nutnou dobu vyřešit především zástupnictví nebo dřívější rotace na pracovišti (pracovní náplň postrádaného zaměstnance bude zastupitelná jiným zaměstnancem).

Pokud má organizace správně nastavený systém hodnocení vč. rozvojového plánu, pak by se nemělo stát, že propustí své klíčové nebo talentované zaměstnance, neboť do nich již dříve investovala nemalé finanční částky. Nicméně se může stát, že i k takovému kroku je organizace donucena- v takovém případě je nutné dbát na zvolení správného postupu propouštění. Tento postup není předmětem práce.

3.4 Dotazníkové šetření

Následující část bude zaměřena na vyhodnocení vlastního průzkumu, který vycházel z dotazníkové formy a osloveno bylo 116 zaměstnanců z různých oddělení a úrovní pracovního zařazení. Celé znění ankety je uvedeno v příloze 2.

⁵³ Např. při 100% plnění se zaměstnanec firmě zavazuje zůstat po další 3 roky zaměstnán.

3.4.1 Hodnocení výkonu

Účelem této oblasti dotazníku bylo určit míru povědomí o procesu vztahujícím se k hodnocení výkonu. Prvních 5 otázek se zaměřilo na systém hodnocení pracovního výkonu a plánování rozvojových aktivit- HPD Performance & Development.

Zdroj informací o HPD

Z dotazníku vyplynulo, že zaměstnanci získali prvotní informace prostřednictvím úvodního školení (Induction Training), které mají na starosti *reprezentanti oddělení HR* a pro všechny zaměstnance se tak děje první den při nastoupení do společnosti.

Dalším zdrojem informací byl *přímý nadřízený* ve dnech následujících nástup do společnosti a v průběhu prvního hodnotícího pohovoru.

Zdrojové dokumenty umístěné na intranetu a detailně popisující metodiku hodnocení nejsou zaměstnanci využívány v dostatečném množství.

Z navazující diskuze vedené po vyhodnocení celého dotazníku nicméně vyplynulo, že nejcennějším zdrojem informací ohledně tohoto systému jsou samotní *kolegové* nového zaměstnance.

Veškerá upozornění na lhůty k zadání cílů, aktualizaci atd. se dějí prostřednictvím emailové komunikace.

Srozumitelnost a praktické využití

Další dvě otázky se týkaly srozumitelnosti jak samotné intranetové aplikace tak celého procesu.

Nadpoloviční většina dotázaných se shodla na tom, že aplikace je dostatečně srozumitelná a její použití nepředstavuje výraznější administrativní ani znalostní zátěž. Jako výhodu označili fakt, že přihlášení do systému se děje pomocí stejných údajů jako do zbývajících pracovních aplikací.

Co se týče srozumitelnosti kroků následujících po ročním hodnocení, tady se opět nadpoloviční většina vyjádřila ve prospěch firemní komunikace- potvrdili, že vědí, co

bude následovat (úprava Pracovních smluv dodatkem k navýšení mezd od 1.4. kalendářního roku, průběžná konzultace a implementace plánu rozvoje a seznamu školení).

Příprava výkonových cílů

Na tuto otázku byly odpovědi opět shodné, nicméně v neprospěch společnosti. Dotázaní se vyjádřili, že jsou sice dostatečně informováni o způsobu, jak dané cíle vytvořit, nicméně samotný krok ujasnění si těchto cílů není tak jednoznačný.

V tak velké globální korporaci jakou Honeywell bezpochyby je, je celkem složité vytvořit minimálně 6 plnohodnotných cílů- tj. cílů, které by byly motivující pro zaměstnance samotného nicméně v souladu s cíli celé organizace, strategické jednotky a svého nadřízeného.

KRITICKÉ ZHODNOCENÍ PRŮZKUMU A NÁVRH NA ZLEPŠENÍ

Zdroj informací o HPD

Zdá se, že pro nové zaměstnance je vytvořen ucelený informační kanál- nejdříve jim okrajově systém představí zástupce oddělení lidských zdrojů a poté i samotný manažer. Nicméně se lze domnívat, že komunikace není dostatečně efektivní.

Lze tak usuzovat z následujících fakt:

- celý systém je se zaměstnancem znovu diskutován při prvním hodnocení;
- dokumenty umístěné na intranetu nejsou využívány.

Jako opravný prostředek pro komunikaci s novými zaměstnanci se hodí doporučit:

Zahrnout odkazy ke zdrojům na intranetu do „návodu“ pro nové zaměstnance. Vzhledem k tomu, že taková brožurka již existuje, neměl by v tomto být sebemenší problém.

Dále, ve lhůtě 30 dnů po nástupu do společnosti, kontaktovat zaměstnance zástupcem oddělení HR a ujistit se, že systému porozuměl a je si tak schopen vytvořit vstupní cíle.

Skutečnost, že kolegové slouží jako zdroj informací, nelze považovat za velmi závažnou nebo na škodu, neboť tyto informace budou mít pravděpodobně neformální charakter a jak bylo k překvapení autorky potvrzeno, nejedná se většinou o metodiku, nýbrž o zdůraznění potřeby tohoto systému, což je velmi pozitivní.

Nicméně je na místě zdůraznit, že nejdůležitějším prvkem komunikace by v tomto procesu mělo být oddělení lidských zdrojů. Samozřejmě to ale neomlouvá samotného zaměstnance, který by se měl sám ve svém zájmu snažit seznámit s kulturou a procesy svého nového zaměstnavatele.

Srozumitelnost a praktické využití

Tato sekce se zdá býti bez větších nedostatků. Z šetření vyplynulo, že samotná internetová aplikace má intuitivní formu užívání.

Největší důraz by v této fázi měl být kladen na nadřízeného manažera- v jeho moci je, aby seznámil své podřízené s důležitostí fungujícího a srozumitelného hodnotícího systému. Neměl by opomenout zdůraznit, že to není jen formalita, nicméně že výstupy zaznamenané v aplikaci HPD mají hodnotný vypovídací charakter a bude s nimi tak i zacházeno v budoucnu.

Samotný zaměstnanec by měl být jasně zpraven o tom, co se od něj očekává v pracovním životě. Pro nové zaměstnance to v prvních 6 měsících znamená mimo jiné také seznámit se s firemní kulturou, místními postupy atd. Dlouhodobě by zaměstnanec neměl získat pocit, že je to pouze formalita. Tato část hodnocení je ideální pro obě strany vyjádřit svá očekávání a představy.

Lze se domnívat, že dobrým způsobem, jak docílit srozumitelnosti na obou stranách, je v případě nového zaměstnance nastavit čtvrtletní formální rekapitulace, aby si zažil práci se systémem.

Je také důležité provádět neformální hodnocení. Vpřevážně virtuálním světe v Honeywell je obzvláště důležité klást důraz na pravidelnější konverzaci po telefonu.

Příprava výkonových cílů

Největším problémem se v systému hodnocení zdá samotné nastavení cílů. V očích dotázaných zaměstnanců je téměř nemožné skloubit dohromady všechna kritéria kladená na jeden konkrétní cíl, tj. konkrétní, měřitelný, aplikovatelný, dosažitelný, časově omezený a zároveň v souladu s cíli ostatních jednotek.

Nepříjemným zjištěním byl fakt, že přestože byli zaměstnanci v rozdílných týmech, přesto měli cíle téměř identické. Je potom otázka, jak se tak mohlo stát- jediným vysvětlením se zdá být fakt, že cíle byly tak obsáhlé, že zapadly mezi organizační strategii, nicméně v tu chvíli nemohly zcela jasně splňovat kritéria SMART.

Jako doporučení pro zlepšení této oblasti lze jednoznačně navrhnout, aby měl zaměstnanec k dispozici vždy nejdříve cíle svého manažera a až posléze tvořil svoje. Nejenom že mu to usnadní náhled na to, co se od něj očekává, ale ujistí se, že minimálně splňuje fakt, aby jeho cíle byly v souladu s cíli nadřízeného.

Je také velmi důležité, aby si sám zaměstnanec ujasnil, čeho chce ve své kariéře dosáhnout a této vizi přizpůsobil oblast pro další rozvoj a školení. Neboť roční hodnotící proces a možnost vytvářet si nové cíle je nejvhodnější doba z hlediska zhodnocení dosažených úspěchů a dalších cílů. Pro rozvoj další kariéry a dalšího odborného zaměření jsou cíle vhodným prostředkem, jak dosáhnout toho, co zaměstnanec chce, co může chtít, co může a potřebuje.

Bylo zajímavé vyzorovat, že zástupci obchodního oddělení neměli s touto otázkou výraznější problémy, neboť jak bylo vysvětleno, tvorba obchodních a prodejních plánů je pro ně celkem srozumitelná. Honeywell jako organizace interně komunikuje, jaké prodejní a obchodní cíle jsou stanoveny pro nadcházející rok, proto není pro obchodní manažery problém odvodit si svá „čísla“ od obecně publikovaných dat. V horší situaci se cítí administrativní zaměstnanci- právníci, účetní apod.

Je také vhodné zmínit, že jednotlivé cíle byly tím více srozumitelnější, čím nižší pozici respondent zastával.

Výše uvedené výsledky ankety jsou níže zpracovány v přehledu silných/slabých stránek, hrozeb a příležitostí. Tabulka je zpracována dle osobních preferencí autorky a poznatků z výše uvedených závěrů.

Tabulka 1 SWOT analýza procesu hodnocení

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> – samotná existence důkladně propracovaného systému – jedna aplikace pro zaměstnance po celém světě – aplikace přístupná z intranetu – vše online formou (žádné podpisy, dokumentace) – výsledky předešlých let dostupné v aplikaci po celou dobu setrvání zaměstnance ve společnosti – formální návaznost na program rozvoje 	<ul style="list-style-type: none"> – nedostatečná komunikace ze strany oddělení lidských zdrojů – tvorba ročních cílů zaměstnancem bez cílů svého nadřízeného
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> – pro nové zaměstnance kontrola porozumění formou následné konzultace po prvním měsíci na pracovišti 	<ul style="list-style-type: none"> – stane se trpěnou formalitou, pokud se zaměstnancům nebude stále zdůrazňovat důležitost jeho využívání

Zdroj: Vlastní úprava

3.4.2 Rozvoj a vzdělávání

Cílem dotazování v další sekci dotazníku bylo zjistit, do jaké míry si jsou zaměstnanci vědomi procesů a nástrojů vzdělávání ve vybrané společnosti.

Zdroj informací o možnosti dalšího vzdělávání

Na otázku, jakým způsobem jim byly představeny dostupné možnosti pro vzdělávání v rámci společnosti, respondenti ve většině odpověděli, že se tak stalo při vstupním školení a poté pouze na základě dotazu.

Shodují se na tom, že orientace ve všech procesech a systémech v rámci Honeywell je náročná, což samozřejmě částečnou měrou vyplývá z globálního charakteru společnosti.

Také většina z nich podotkla, že si není úplně jistá, jakou roli v tomto systému hraje oddělení HR.

Srozumitelnost a praktické využití

Polovina dotázaných se domnívá, že interní systémy jsou srozumitelné a pro uživatele jasné. 10% respondentů vytkli stávajícím aplikacím nutnost registrace a vytvoření speciálního hesla.

Iniciativa

Na otázku, zda mohou upřímně vyjádřit míru svojí aktivity a iniciativy v oblasti dalšího vzdělávání, nadpoloviční většina odpověděla, že svému rozvoji nevěnují tolik času a pozornosti, kolik by si přáli. Je to především způsobeno časovou vytížeností a mimopracovními zájmy a aktivitami.

Jako pozitivum nicméně vyjádřili znovu zavedené jazykové kurzy.

Obecné příležitosti rozvoje

Na otázku, zda zaměstnanec cítí možnost profesního růstu, odpověděla většina, že necítí. Omezením zde jsou jejich znalosti.

Všichni respondenti se shodli na tom, že ve firmě existuje prostor pro osobní rozvoj, ale ne až do velké míry kariérního růstu.

KRITICKÉ ZHODNOCENÍ PRŮZKUMU A NÁVRH NA ZLEPŠENÍ

Zdroj informací o možnosti dalšího vzdělávání

Z provedeného průzkumu se zdá, že tato oblast představuje jednu z největších slabin systému rozvoje zaměstnance. Zaměstnanci ani zdaleka netuší o všech dostupných webových aplikacích, které jim Honeywell nabízí.

Co se týče samotného vnitřního procesu komunikace, za zásadní problém se dá považovat to, že zaměstnanci si nejsou jisti rolí, kterou v tomto případě hraje oddělení

lidských zdrojů. Na obranu tohoto oddělení lze ale podotknout, že reprezentanti svůj úkol splní tím, že o možnosti vzdělání zaměstnance informují při nástupním školení. V systému rozvoje a vzdělání totiž hraje ve firmě jednu z nejdůležitějších rolí manažer. Tu nejdůležitější roli zastává samotný zaměstnanec.

Vzhledem k tomu, že jsem osobně přesvědčena, že každý by se měl podílet na řízení své kariéry sám s využitím maximální podpory svého zaměstnavatele, domnívám se, že větší podíl viny nese v tomto případě zaměstnanec. Vždy je totiž jednodušší čekat, že nás někdo s něčím osloví nebo nám něco připomene, než vyvinout aktivitu z vlastní strany. Osobně ale taky vím, že od určitého firemního zařazení patří Honeywell mezi zaměstnavatele náročnější na čas. Vzhledem k tomu, že velká část technických týmů a manažerů je v časové zóně mínus 6-8 hodin, ne vždy lze veškerou pracovní agendu zvládnout během standardních pracovních hodin a tudíž soustředit se k tomu ještě na online kurzy může být vyčerpávající.

Nicméně bych přece jen šlo doporučit větší pozornost oddělení lidských zdrojů na tuto oblast komunikace dostupných aplikací pro vzdělání. Honeywell operuje velmi širokou škálou online přístupných nástrojů, které nabízejí nepřehledné množství informací. Proto se lze domnívat, že by nebylo na škodu, kdyby jednou za půl roku (případně častěji), oddělení lidských zdrojů případně, jiný zvolený odborník, komunikoval se zaměstnanci novinky ve vzdělávacích databázích- např. zda byly přidány nějaké kurzy, odkaz na zajímavé tituly z knihovny. Otázkou zůstává způsob komunikace- nabízí se email, osobní sdělení nebo prostřednictvím pravidelných formálních setkání místního vrcholového managementu se zaměstnanci.

Srozumitelnost procesu a nástrojů

Na otázku srozumitelnosti celého navazujícího procesu rozvoje a vzdělání odpověděla nadměrná většina, že má představu o tom, co je čeká a co dělat, pokud mají zájem o konkrétní druh školení. Opět je na místě zdůraznit vlastní iniciativu zaměstnance, neboť pro manažera sedícího na druhém konci světa je velmi těžké zůstat „v obraze“.

Výtka týkající se speciálního hesla pro přístup do jedné z aplikací je oprávněná, nicméně se již intenzivně pracuje na převedení všech systémů pod jednotné přihlašovací údaje shodné s ostatními nástroji.

Iniciativa

Na jednu stranu lze porozumět mimopracovní i pracovní vytíženosti. Nicméně možná právě proto by se všem takto odpovídajícím zaměstnancům mělo doporučit začít kurzy na efektivní komunikaci, time management, upřednostňování prioritních úkolů apod.

Autorka se také domnívá, že online kurzy jsou vyhotoveny na vysoké úrovni a většina z nich zabere hodinu až 90min, což může zaměstnanec považovat aspoň za možnost odreagování se od pracovních úkolů na stole.

Doporučení by mířilo za zaměstnanci samotnými, aby si uvědomili, že jde o jejich kariéru. Honeywell z tohoto pohledu se jeví jako aktivní článek, neboť důležitost vzdělání zdůrazňují manažeři a nejvyšší představitelé na měsíčních, případně čtvrtletních audio konferencích.

A v neposlední řadě jsou také veškeré aplikace přístupné z intranetu uvedené pod jednou záložkou. Stačí si tedy vyhradit půl hodiny na zmapování konkrétní stránky, aby člověk získal všeobecný přehled o dostupných možnostech.

Obecné příležitosti k rozvoji

Nadpoloviční většina vnímá možný kariérní růst ve firmě omezeně, především pražští manažeři. Zde je ale otázka, zda to není pouze pohodlnost a neochota se stěhovat za prací, v případě, že by se jednalo o lepší nabídku v zahraničí.

Nevedou se statistiky o průměrném věku pražských zaměstnanců, nicméně dle hrubých odhadů oddělení HR se jedná o průměrný věk kolo 35 let, tudíž většina zaměstnanců blížící se vrcholu kariéry, ale ještě ne ve fázi, kdy se nemohou začít učit něco úplně nového.

Nelze asi jednoznačně vyjádřit, zda je zde něco špatně a je potřeba nápravy. Honeywell možnosti kariérního růstu nabízí- formální prezentace je v tom smyslu, že po 18 měsících v jedné pozici lze postoupit na jinou- a to jak vertikálně tak horizontálně.

Osobně je autorka přesvědčena o tom, že budovat kariéru má především zaměstnanec sám. Pokud k tomu má takovou podporu, jakou podle výše uvedeného Honeywell nabízí, měl by toho využít. Ale nelze opomenout fakt, že ne každý má sen stát se manažerem a vést tým lidí- práce s lidmi je jedna z nejtěžších a budování si nadhledu, respektu, přirozené autority se děje v delším časovém období.

Jeden z mých kolegů zastává názor, že pracovat pro Honeywell je na celý život. S měnící se ekonomikou nejsem stejného přesvědčení, nicméně Honeywell je jedna ze společností, kde se lze profesně rozvíjet. Je jen nutné si navyknout na systém komunikace, firemní kultury a také toho, že každý má velkou míru volnosti a tudíž se důraz klade na samostatnost, schopnost sebeřízení a sebekontroly.

Výše uvedené výsledky ankety jsou níže zpracovány v přehledu silných/slabých stránek, hrozeb a příležitostí. Tabulka je zpracována dle osobních preferencí autorky a poznatků z výše uvedených závěrů.

Tabulka 2 SWOT analýza procesu dalšího vzdělávání a rozvoje

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> – samotná existence důkladně propracovaného systému – online databáze s možností záznamů o absolvovaných kurzech – aplikace přístupná z intranetu – formální návaznost na program rozvoje – pozitivní vnímání prostoru pro osobní rozvoj 	<ul style="list-style-type: none"> – nedostatečná komunikace rolí jednotlivých reprezentantů (HR oddělení, nadřízený, zaměstnanec) – nedostatečná komunikace o dostupných nástrojích/ online databázích – všeobecný názor o nemožnosti kariérního růstu vertikálně
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> – důslednější kontrola nastaveného plánu rozvoje a skutečnosti při dalším kole hodnocení – pro všechny zaměstnance pravidelné informativní zprávy s novými položkami v aplikaci – sjednocení přístupových hesel do externích aplikací 	<ul style="list-style-type: none"> – rozdílná přístupová hesla – zbytečná investice v případě, že zaměstnanci nevyužijí

Zdroj: Vlastní úprava

4 Závěr

Hlavní cíl, kterým byla analýza a zhodnocení metodiky pro Performance management a jeho provázanost na následný proces vzdělávání a rozvoje, byl splněn. Proces hodnocení navazuje kontinuálně na systém dalšího rozvoje. Analýza proběhla ve společnosti Honeywell s.r.o., dceřiné společnosti Honeywell Inc., USA. Teoretické znalosti nabyté studiem odborné literatury týkající se obou oblastí byly porovnány se skutečností v reálné praxi ve zkoumané společnosti. Praktickou stránku zde tvořil výstup ankety a následná diskuze mezi zaměstnanci z různých oddělení a pozičních úrovní. Subjektivní pohled na výsledky tohoto dotazníkového šetření je zachycen v analýze SWOT pro hodnocení a taktéž vzdělávání.

Metoda, jakou zkoumaná společnost hodnotí své zaměstnance, je založena na předem stanovených cílech pro časový úsek leden až prosinec. Metod, které společnost uplatňuje při následném rozvoji a vzdělávání, je několik- mezi ty nejčastější se řadí samostudium přes online aplikace a mentoring/koučink.

Vedle vzdělávání a rozvoje navazuje na hodnocení výkonu také systém odměňování. Tato oblast nebyla vzhledem k předpokládanému rozsahu díla předmětem zkoumání, nicméně její zahrnutí do zkoumaného tématu by poskytlo ucelenější rámec hodnocení.

Dílčím cílem bylo také porovnání teorie s praxí v oblasti udržení si talentovaných zaměstnanců, tzv. High Potentials. Pokud lze vyjít z jedné z uvedených definic, která za zaměstnance s vysokým potenciálem považuje pracovníky převyšující svým výkonem své kolegy, jednající v souladu s firemní strategií a sami se velmi intenzivně zajímající o možnost růstu, ke kterému také vykazují určitý potenciál, pak lze konstatovat, že systém rozvoje a dalšího vzdělávání nastavený ve společnosti Honeywell jim poskytne dostatek podnětů k udržení si jejich zájmu a loajálnosti. Skupina zaměstnanců s vysokým potenciálem profesního růstu a/nebo vysokým pracovním výkonem je primárním zdrojem pro identifikaci a výběr nástupců pro klíčové manažerské pozice a pozice specialistů, neboť tito zaměstnanci pracují úporněji a chytřeji než průměrný kolega zároveň, ostatní zaměstnance inspirují a nabádají ke kladení otázek, hledají cesty k inovacím, a v neposlední řadě průběžně motivují ostatní svou neustálou energií a zvědavostí. Zejména poslední zmíněná „vlastnost“, kterou je neustálá chuť do práce a

povzbuzování ostatních, se zdá být pro náročnou práci v Honeywell klíčová. Je totiž velmi lehké ztratit elán v tak globálním pracovním prostředí, jaké Honeywell beze sporu nabízí.

Z bližšího pohledu na systém řízení a hodnocení výkonu – Performance Management- lze vyzorovat velmi komplexně pojatou online aplikaci. V praxi se lze do požadované sekce dostat 3x kliknutím na myš. Přesto z dotazníkového šetření vyplynuly určité rezervy v komunikaci- ať už ze strany oddělení lidských zdrojů nebo přímého nadřízeného. Velkou výhodou je přístup do aplikace z intranetu použitím standardních přihlašovacích údajů a hesla. Nedostatkem, na jehož odstranění se již pracuje, jsou odlišné přístupové údaje do externích databází.

Co se naopak nesetkalo s pozitivní odezvou je systém utváření ročních cílů. Pokud by měl zaměstnanec dodržet všechna doporučená kritéria, potom by pravděpodobně nedošlo k tomu základnímu kritériu, kterým je srozumitelnost a zajímavost pro samotného zaměstnance. Jako opravný prostředek bylo doporučeno vždy si vyžádat cíle svého nadřízeného a vlastní potom přizpůsobit.

V odborné literatuře se lze dočíst, že systém hodnocení není ve firmách populární a zaměstnanci mnohdy ani netuší, k čemu má vlastně sloužit. Kladný a zároveň překvapivý poznatek vyplynul z diskuze po vyplnění dotazníku- byl jím fakt, že mnoho informací o hodnotícím procesu získá nový zaměstnanec od svých kolegů. V případě, že se opomine možný neformální podtext dané komunikace, zůstane čisté sdělení a to takové, že samotní zaměstnanci si uvědomují, že je nutné pracovní výkon sledovat a hodnotit. Neděje se tak jen kvůli možnému navyšování platu, ale děje se tak i na základě přesvědčení zaměstnance o nutnosti osobního rozvoje a dalšího vzdělávání. Daný nástroj hodnocení jim toto umožní, neboť roční a pololetní rekapitulace představují formální příležitost pro sdílení vizí a představ o budoucím působení ve společnosti.

Literatura

Monografie

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 2008, 113s. ISBN 978-802-5122-358.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: Computer Press, 2005, 100 s. ISBN 80-251-0505-9.

DVOŘÁKOVÁ Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C.H.Beck, 2007. 490 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 130 s. ISBN 978-80-247-1737-1.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

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

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.

KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-726-1116-X.

KUBEŠ, M. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí: základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 147 s. ISBN 978-80-247-2314-3.

PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 120 s. *Vedení lidí v praxi*, 2. ISBN 978-80-247-2042-5.

WAGNEROVÁ, I. a kol. *Psychologie práce a organizace*. Praha: Grada, 2011. 160 s. ISBN 978-80-247-3701-0.

WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 117 s. Vedení lidí v praxi, 2. ISBN 978-80-247-2361-7.

Odborné knihy a časopisy

VOSTROVSKÁ, Z. Vzdělávání otevírá X možností. *Moderní řízení*. 2008, č. 9. ISSN 0026-8720.

Internetové zdroje

ADAMSON, H. Identifying High Potential employees. *Payscale for Employers* [online]. [cit. 2011-04-23]. Dostupné z WWW:

<<http://blogs.payscale.com/compensation/2009/03/identifying-high-potential-employees.html>>.

BOROVSKÝ, P. Koučink pro manažery. *HR Forum online archiv* [online]. 2006, č. 4 [cit. 2011-04-23]. Dostupné z WWW:

<<http://hronline.lidske-zdroje.org/cs/at-hrforum-archiv/?componentName=Clanek&componentId=4a021776694f85.40383091&method=detailClanekAtHRForum>>.

CARROLL, S. Motivation 2010 – choosing to stay is not just about pay. *HR Magazine* [online]. 2010, č. 2 [cit. 2011-04-23]. Dostupné z WWW:

<<http://www.humanresourcesmagazine.com.au/articles/D2/0C066FD2.asp?Type=60&Category=919>>.

DRILL BUSINESS SERVICES. Career and Management Planning. [online] ©2005-2008 [cit. 2011-04-23] Dostupné z WWW: <<http://www.drill.cz/cz/pro-spolecnosti/drill-career-management-amp-succession-planning/>>.

E-SOCIOGRAM.CZ [online] ©2011 [cit. 2011-04-23] Dostupné z WWW:

<<http://www.e-sociogram.cz/>>.

HONEYWELL INTRANET.

Hodnotící pohovor. *Economia a.s. Hospodářské noviny* [online]. ©1996-2011 [cit. 2011-04-09]. Dostupné z WWW: <<http://hn.ihned.cz/c1-31345000-umite-spravne-vest-hodnotici-pohovor>>.

Identifying high-potential employees. *Office of State personnel* [online]. 2011 [cit. 2011-04-23]. Dostupné z WWW:

<<http://www.performancesolutions.nc.gov/developmentInitiatives/LeadershipDevelopment/Models/index.aspx>>.

KEJHOVÁ, H. Kariéra: Odbornost není klíčem k lidem, *Economia a.s. Hospodářské noviny* ©1996-2011 [online] [cit. 2011-10-28] Dostupné z WWW: <<http://hn.ihned.cz/c1-28368380-odbornost-neni-klicem-k-lidem>>.

LEDVINKOVÁ, P. Víte, kdo jsou High Potentials?. *HR Forum online archiv* [online]. Praha: *Economia*, 2011, č. 9 [cit. 2011-10-23]. Dostupné z WWW: <<http://hrforum.peoplemanagementforum.cz/cs/i/vite-kdo-jsou-high-potentials/>>.

MACHKOVÁ, I. Koučování přes bariéry k výkonu. *HR Forum online archiv* [online]. 2006, č.4 [cit. 2011-04-23]. Dostupné z WWW:

<<http://hronline.lidske-zdroje.org/cs/at-hrforum-archiv/?componentName=Clanek&componentId=4a0217767be7d2.75315629&method=detailClanekAtHRForum>>.

MURINOVÁ L. Vzdělávání pracovníků versus náklady. *HR Forum online archive*. [online] [cit. 2011-09-23] Dostupné z WWW:

<<http://hrforum.peoplemanagementforum.cz/cs/i/vzdelavani-pracovniku-versus-naklady/>>.

MURRELL, A. Klíčové kroky k efektivnímu mentoringu. *HR Forum online archiv* [online]. 2007, č. 10 [cit. 2011-04-23]. Dostupné z WWW:

<<http://hronline.lidske-zdroje.org/cs/at-hrforum-archiv/?componentName=Clanek&componentId=4a02186dbb59f1.01890049&method=detailClanekAtHRForum>>.

PROFI-MEN, personální management. *Hodnocení zaměstnanců*. [online]. ©2011 [cit. 2011-28-28]. Dostupné z WWW:

<<http://www.profimen.cz/tvorba-systemu-pravidelneho-hodnoceni-zamestnancu/>>.

RADIL, J. Čím je pro tebe tvá kariéra?. *HR Forum online archiv* [online]. Praha: *Economia*, 2009, č. 7 [cit. 2011-04-23]. Dostupné z WWW:

<<http://hronline.lidske-zdroje.org/cs/at-hrforum-archiv/?componentName=Casopis&componentId=498d8ea4c84147.30533524&method=detailCasopisAtHRForum>>.

READY, D. et al. Anatomy of a High Potential. *HARVARD BUSINESS REVIEW* [online]. 2010, č. 6 [cit. 2011-04-23]. Dostupné z WWW:

<<http://hbr.org/2010/06/are-you-a-high-potential/sb2>>.

RWE, *The energy to lead. Kariéra* [online] [cit. 2011-04-25] Dostupné z WWW: <<http://rwe.sprace.cz/mikrostranky/rwe/studenti-a-absolventi.html?28636>>.

STÁŽE.CZ. Slovník. [online]. ©2011 [cit. 2011-04-25]. Dostupné z WWW: <<http://www.staze.cz/>>.

SRB, T. Efektivní rozvoj kompetencí týmu. *HR Forum online archiv* [online]. Praha: Economia, 2011, č. 1 [cit. 2011-10-23]. Dostupné z WWW:

<<http://hrforum.peoplemanagementforum.cz/cs/i/efektivni-rozvoj-kompetenci-tymu/>>.

SRBECKÁ, G. Rozvoj kompetencí studentů ve vzdělávání. *Inflow: information journal* [online]. 2010, č. 07 [cit. 2011-10-28]. Dostupné z WWW:

<<http://www.inflow.cz/rozvoj-kompetenci-studentu-ve-vzdelavani>>.

SULLIVAN, J. Retention: Back on the agenda. *HR Magazine* [online]. 2009, č. 10 [cit. 2011-04-11]. Dostupné z WWW:

<<http://www.humanresourcesmagazine.com.au/articles/81/0C064A81.asp?Type=61&Category=880>>.

SULLIVAN, J. Eight Retention strategies- get more control over turnover, *Lawyers weekly* [online]. 2009 [cit. 2011-04-09] Dostupné z WWW:

<http://www.lexisnexis.com/community/lwau/blogs/for_employers/archive/2009/12/02/retention-strategies-getting-more-control-over-staff-turnover.aspx>.

TOP GUN. [online]. ©2011 [cit. 2011-04-10] Dostupné z WWW: <<http://www.topgun.cz/>>.

Přílohy

Příloha 1 Číselná škála hodnocení celkového výkonu včetně konkrétních definic

<p>1 Výsledky: výsledky většiny vytyčených cílů splněny s časovým náskokem a velmi kvalitně;</p> <p>Chování: průběžně vykazuje nadstandardní přístup k zadaným úkolům. Je považován za vzor ostatním.</p>	<p>2 Výsledky: výsledky většiny vytyčených cílů splněny s časovým náskokem a velmi kvalitně;</p> <p>Chování: vykazuje předpokládanou úroveň zapojení do plnění cílů. Vyžaduje rozvoj v určitých oblastech.</p>	<p>3 Výsledky: výsledky většiny vytyčených cílů splněny s časovým náskokem a velmi kvalitně;</p> <p>Chování: pravidelně selhává v očekávaném chování.</p> <p>Je třeba prokázat zlepšení v této oblasti.</p>
<p>4 Výsledky: výsledky většiny vytyčených cílů splněny v předpokládané kvalitě s časovým náskokem;</p> <p>Chování: průběžně vykazuje nadstandardní přístup k zadaným úkolům. Je považován za vzor ostatním.</p>	<p>5 Výsledky: výsledky většiny vytyčených cílů splněny v předpokládané kvalitě s časovým náskokem;</p> <p>Chování: prokázal očekávané chování.</p> <p>Doporučit další rozvoj.</p>	<p>6 Výsledky: výsledky většiny vytyčených cílů splněny v předpokládané kvalitě s časovým náskokem;</p> <p>Chování: pravidelně selhává v očekávaném chování.</p> <p>Náprava nutná.</p>
<p>7 Výsledky: Nesplnil vytyčené cíle ve většině případů vzhledem ke kvalitě a načasování.</p> <p>Chování: průběžně vykazuje nadstandardní chování.</p> <p>Je nutné zlepšit kvalitativní stránku výsledků.</p>	<p>8 Výsledky: Nesplnil vytyčené cíle ve většině případů vzhledem ke kvalitě a načasování.</p> <p>Chování: prokázal očekávané chování.</p> <p>Náprava nutná. .</p>	<p>9 Výsledky: Nesplnil vytyčené cíle ve většině případů vzhledem ke kvalitě a načasování.</p> <p>Chování: pravidelně nesplňuje očekávání v Chování.</p> <p>Náprava nutná. .</p>

Zdroj: Intranet Honeywell, vlastní úprava (ke dni 25.10.2011)

Příloha 2 Anketní otázky

Hodnocení- Performance management

1. Jakým způsobem Vám byl představen HPD systém?
2. Je pro Vás celý systém srozumitelný?
3. Jsou Vám jasné následující kroky po ročním hodnocení
 - a) V souvislosti s tím, co se od Vás očekává
 - b) V souvislosti s tím, jaké kroky budou následovat v řízení Vaší kariéry u společnosti?
4. Jak dlouho se věnujete přípravě cílů?

Vzdělání a rozvoj

5. Jakým způsobem Vám byly představeny dostupné možnosti dalšího vzdělání?
6. Jsou pro Vás tyto nástroje srozumitelné?
7. Cítíte se dostatečně iniciativní a svědomití ve využití všech dostupných nástrojů k rozvoji Vaší kariéry?
8. Vidíte ve společnosti možnost kariérního růstu?

