

Univerzita Palackého
Filozofická fakulta
Katedra sociológie a andragogiky



RIADENIE PRACOVNÉHO VÝKONU V BANKOVEJ INŠTITÚCII
PERFORMANCE MANAGEMENT AT BANKING INSTITUTION

Magisterská diplomová práca

Bc. Jana Ambrová

Vedúci magisterskej diplomovej práce: Veronika Gigalová, PhDr.

Bratislava 2010

Prehlasujem, že som túto prácu vypracovala samostatne a uviedla v nej všetku literatúru a ostatné zdroje, ktoré som použila.

V Bratislave dňa 18.03.2010

.....

ANOTÁCIA

Cieľom mojej práce je analýza súčasného systému riadenia pracovného výkonu s dôrazom na hodnotenie pracovníkov a pracovných výkonov v bankovej inštitúcii (ďalej len „spoločnosť“). Práca je rozdelená do deviatich hlavných kapitol. Prvá až piata kapitola obsahuje základné teoretické východiská z oblasti riadenia pracovného výkonu v systéme riadenia ľudských zdrojov. Ďalšie kapitoly sú zamerané na charakteristiku spoločnosti, popis súčasného systému riadenia pracovného výkonu a analýzu vrátane vyhodnotenia slabých stránok. Posledná kapitola obsahuje návrh optimalizácie tej časti systému, ktorý povedie k eliminácii identifikovaných slabých stránok. Práca je krokom k zefektívneniu riadenia pracovného výkonu v spoločnosti, ktorý povedie k zvýšeniu výkonnosti jednotlivca a tým i výkonnosti celej spoločnosti.

OBSAH

ÚVOD.....	6
1. RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV.....	7
1.1. DEFINÍCIA RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV	7
1.2. AKTIVITY RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV	8
2. RIADENIE PRACOVNÉHO VÝKONU	9
2.1. DEFINÍCIA RIADENIA PRACOVNÉHO VÝKONU	9
2.2. PRINCÍPY RIADENIA PRACOVNÉHO VÝKONU	11
2.3. CYKLUS RIADENIA PRACOVNÉHO VÝKONU	12
3. HODNOTENIE PRACOVNÍKOV.....	15
3.1. DEFINÍCIA HODNOTENIA PRACOVNÍKOV	15
3.2. VÝZNAM HODNOTENIA PRACOVNÍKOV	17
3.3. SYSTÉM HODNOTENIA PRACOVNÍKOV A SÚČASNÉ TRENDY	17
3.4. OBLASTI A CIELE HODNOTENIA PRACOVNÍKOV	21
3.5. KRITÉRIA HODNOTENIA A JEDNOTKY MERANIA	22
3.6. FORMY A METÓDY HODNOTENIA PRACOVNÍKOV	24
3.6.1. <i>Hodnotenie podľa kompetencií v systéme Riadenia podľa kompetencií</i>	<i>26</i>
3.6.2. <i>360 - stupňová spätná väzba</i>	<i>30</i>
3.6.3. <i>Riadenia podľa cieľov (MBO)</i>	<i>33</i>
3.6.4. <i>Metóda merania výkonnosti Balanced ScoreCard</i>	<i>36</i>
3.7. FÁZY PROCESU HODNOTENIA PRACOVNÍKOV	37
3.7.1. <i>Štruktúra a pravidlá hodnotiaceho rozhovoru</i>	<i>38</i>
3.7.2. <i>Chyby pri hodnotení pracovníkov.....</i>	<i>41</i>
3.8. VÝSTUPY A NADVÄZNOSTI HODNOTENIA PRACOVNÍKOV	42
3.8.1. <i>Nadväznosť na odmeňovanie pracovníkov – vid'. kapitola 4.....</i>	<i>42</i>
3.8.2. <i>Nadväznosť na rozvoj a vzdelávanie pracovníkov – vid'. kapitola 5.</i>	<i>42</i>
4. ODMEŇOVANIE PRACOVNÍKOV	43
5. VZDELÁVANIE A ROZVOJ PRACOVNÍKOV.....	45
5.1. DEFINÍCIA VZDELÁVANIA A ROZVOJA PRACOVNÍKOV	45
5.2. STRATEGICKÝ ROZVOJ ĽUDSKÝCH ZDROJOV	46
5.3. CELOSTNÝ PRÍSTUP (UČIACA SA ORGANIZÁCIA).....	47
5.4. SYSTEMATICKÉ VZDELÁVANIE PRACOVNÍKOV	49
6. POPIS SPOLOČNOSTI	51
6.1. AKCIONÁRSKA ŠTRUKTÚRA	51
6.2. PREDMET ČINNOSTI A STRATÉGIA SPOLOČNOSTI.....	51
6.3. ÚSPECHY SPOLOČNOSTI.....	52
6.4. ZAMESTNANCI A ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA	53
6.5. HODNOTY SPOLOČNOSTI	54
6.6. PERSONÁLNA POLITIKA SPOLOČNOSTI	54
6.6.1. <i>Základné princípy personálnej politiky</i>	<i>54</i>
6.6.2. <i>Oblasti personálnej politiky.....</i>	<i>55</i>
6.7. STRATÉGIA RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV	57
7. POPIS SÚČASNÉHO SYSTÉMU RIADENIA PRACOVNÉHO VÝKONU.....	59
7.1. ZÁKLADNÉ CIELE A ZÁSADY HODNOTENIA.....	59
7.2. PRÍNOSY HODNOTENIA	60
7.3. PRINCÍP HODNOTENIA ZAMESTNANCOV	61
7.4. ORGANIZÁCIA HODNOTIACEHO ROZHOVORU	62
7.5. FÁZY HODNOTENIA ZAMESTNANCOV	63
7.6. ZÁZNAM Z HODNOTIACEHO ROZHOVORU.....	64
7.7. DOHODNUTIE INDIVIDUÁLNYCH CIEĽOV NA NASLEDUJÚCE OBDOBIE	68
7.8. VITALITY CHART	69

7.9.	SPÄTNÄ VÄZBA NA PRÁCU JEDNOTLIVÝCH ÚTVAROV BANKY.....	70
8.	ANALÝZA SÚČASNÉHO SYSTÉMU RIADENIA PRACOVNÉHO VÝKONU.....	72
9.	NÁVRH NA OPTIMALIZÁCIU SYSTÉMU RIADENIA PRACOVNÉHO VÝKONU.....	77
	ZÁVER.....	78
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY A OSTATNÝCH ZDROJOV.....	80
	PRÍLOHY	82

ÚVOD

Každá organizácia, ktorá chce byť dlhodobou úspešná, si musí byť vedomá nevyhnutnosti tesnej previazanosti podnikateľskej stratégie so stratégiou ľudských zdrojov. Organizácia zamestnávajúca výrazne kvalifikovanejších, tvorivejších a k efektívnemu výkonu motivujúcich zamestnancov v porovnaní s konkurenčnou organizáciou je v strategickej výhode.

Mnoho manažérov požaduje kuchárku, kde nájdú jednoduché a presné návody, ako viesť ľudí, ako zvýšiť ich výkonnosť, ako sa vyhnúť konfliktom a ako maximálne využiť ľudský potenciál. Žiadny ľahký ani jednoznačný návod neexistuje. Cez to sa budem snažiť v mojej práci predložiť aspoň základnú filozofiu a niektoré zásady efektívneho riadenia pracovného výkonu.

Cieľom mojej práce je analýza systému riadenia pracovného výkonu s dôrazom na hodnotenie pracovníkov a pracovných výkonov v spoločnosti. Zámerom prvej až piatej kapitoly je poskytnúť teoretické východiská praktickej časti práce, obsiahnutej v ďalších kapitolách. V teoretickej časti zhrniem najdôležitejšie poznatky o systéme riadenia pracovného výkonu v oblasti riadenia ľudských zdrojov, hodnotení zamestnancov a ich následnom odmeňovaní a rozvoji. V praktickej časti sa sústredím na charakteristiku spoločnosti, jej hodnôt a personálnu politiku spoločnosti, následne popíšem súčasný systém riadenia pracovného výkonu, vypracujem analýzu systému a identifikujem jeho slabé stránky. V poslednej časti navrhнем opatrenia, ktoré povedú k eliminácii identifikovaných slabých stránok. Uvedené opatrenia sa budú opierať o teoretické východiská práce, s cieľom zvýšenia výkonnosti jednotlivca a tým i výkonnosti celej spoločnosti.

Pri svojej práci som využila informácie z dostupnej odbornej literatúry a interných materiálov spoločnosti. Ďalším a veľmi dôležitým zdrojom informácií boli rozhovory s manažérmi spoločnosti a zároveň aj moje dlhoročné pracovné skúsenosti v oblasti riadenia ľudských zdrojov.

Pre potreby tejto práce budem interpretovať ako synonymá slová „zamestnanec“ a „pracovník“, ďalej slová „vedúci pracovník“ a „manažér“, takisto slová „organizácia“, „firma“ a „podnik“ a slová „hodnotenie pracovného výkonu“ a „hodnotenie pracovníkov“.

1. Riadenie ľudských zdrojov

V praxi i literatúre sa v súvislosti s riadením ľudí v organizácii stretávame s termínmi personálna práca, personalistika, personálna administratíva (správa), personálne riadenie či riadenie ľudských zdrojov. Tieto termíny bývajú často považované za synonymá, ale z čisto teoretického hľadiska tomu tak nie je. Odborná literatúra rozlišuje hlavne medzi personálnym riadením na strane jednej a riadením ľudských zdrojov ako najnovšie poňatie personálnej práce na strane druhej. Termíny personálnej práce či personalistika sa obvykle používajú ako najvšeobecnejšie označenie pre túto oblasť riadenia organizácie, bez ohľadu na to, o akú koncepciu, o aký systém či o akú vývojovú fázu tohto riadenia ide. Termíny personálna administratíva (správa), personálne riadenie a riadenie ľudských zdrojov potom označujú jednotlivé vývojové fázy či koncepcie personálnej práce a ich postavenie v hierarchii riadenia organizácie.¹ Riadenie ľudských zdrojov predstavuje najnovšiu koncepciu personálnej práce, ktorá sa vo vyspelom zahraničí začala formovať v priebehu 50. a 60. rokov. Riadenie ľudských zdrojov sa stáva jadrom riadenia organizácie, jeho najdôležitejšou zložkou a tiež najdôležitejšou úlohou všetkých manažérov. Týmto novým postavením personálnej práce sa vyjadruje význam človeka, ľudskej pracovnej sily ako najdôležitejšieho výrobného vstupu a motoru činnosti organizácie. Dovršuje sa vývoj personálnej práce od administratívnej činnosti k činnosti koncepcnej, skutočne riadiacej.²

1.1. Definícia riadenia ľudských zdrojov

Ak hovoríme o ľudskom zdroji v organizácii, rozumieme tým celý ľudský potenciál. Tvoria ho nielen počet a štruktúra zamestnancov, ale aj také aspekty, akými sú vzdelanosť a kultúra, medziludské vzťahy, schopnosť spolupráce, vnímanie sociálnych a ekologických faktorov prostredia a pod.. Cieľavedomé vytváranie a využívanie ľudského potenciálu je predpokladom budovania a rozvíjania silných stránok a konkurenčných výhod organizácie. To všetko je reálne len na základe systémovo koncipovaného riadenia ľudských zdrojov, ktoré orientuje zamestnancov tak, aby sa dosiahli základné strategické zámery a ciele organizácie.³ **„Riadenie ľudských zdrojov je definované ako strategický a logicky premyslený prístup k riadeniu toho najcennejšieho, čo organizácie majú – ľudí, ktorí v organizácii**

¹ Koubek, J.: Riadenie ľudských zdrojov. Základy modernej personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 14.

² Koubek, J.: Riadenie ľudských zdrojov. Základy modernej personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 15.

³ Kachaňáková, A. a kolektív: Riadenie ľudských zdrojov. 1. vyd. Bratislava 2007, s. 9.

pracujú a ktorí individuálne i kolektívne prispievajú k dosiahnutiu cieľov organizácie.“⁴

1.2. Aktivity riadenia ľudských zdrojov

Hlavné aktivity riadenia ľudských zdrojov:

1. Organizácia:

- vytváranie organizácie, vytváranie pracovných miest,
- výkonnosť organizácie – zvyšovanie efektívnosti činností organizácie a jej adaptácie na zmeny.

2. Zabezpečenie pracovných zdrojov - plánovanie, získavanie a výber pracovníkov.

3. Riadenie výkonu – dosahovanie lepších výsledkov organizácie, tímov a jednotlivcov meraním a riadením výkonu pomocou dohodnutej sústavy cieľov a požadovaných schopností, hodnotenia a zlepšovania pracovného výkonu.

4. Rozvoj zamestnancov.

5. Odmeňovanie zamestnancov:

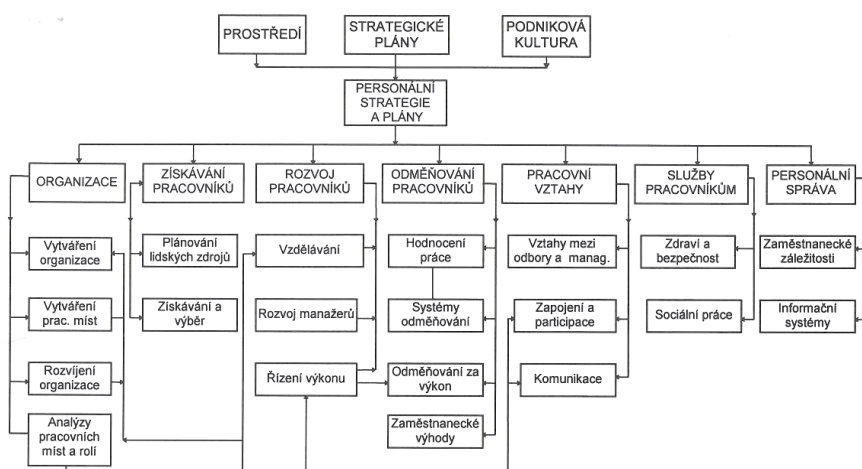
- hodnotenie práce – stanovenie relatívnej hodnoty práce ako základne pre určenie mzdových relácií,
- odmeňovanie – vytváranie a správa mzdových a platových štruktúr a systémov, odmeňovanie podľa výkonu, zamestnanecké výhody.

6. Zamestnanecké vzťahy.

7. Zdravie, bezpečnosť a služby pre zamestnancov.

8. Správa zamestnaneckých a osobných záležitostí.⁵

Schéma č. 1: Personálne činnosti – vzájomné vzťahy⁶



⁴ Armstrong, M.: Riadenie ľudských zdrojov. Najnovšie trendy a postupy. 1. vyd. Praha 2007, s. 27.

⁵ Armstrong, M.: Personálny management. 1. vyd. Praha 1999, s. 44-45.

⁶ Armstrong, M.: Personálny management. 1. vyd. Praha 1999, s. 46.

2. Riadenie pracovného výkonu

Procesy riadenia pracovného výkonu sa dostali v posledných rokoch do popredia záujmu ako nástroj, ktorý poskytuje integrovanejší a sústavnejší prístup k riadeniu výkonu, ako ponúkali predchádzajúce izolovanejšie a často neadekvátne systémy hodnotenia zásluh alebo hodnotenia pracovníkov.⁷ Moderné riadenie ľudských zdrojov, zdôrazňuje potrebu vytvárania pracovných úloh a pracovných miest „na mieru“ schopnostiam a preferenciám každého pracovníka. Pracovníci organizácií sú stále rozmanitejší, stávajú sa partnermi a v podstate podnikateľmi so svojou pracovnou silou a riadenie ľudí je stále viac nahradzované ich vedením. Do práce pracovníka je treba vkladať maximálne množstvo prvkov zvyšujúcich motiváciu pracovníka. Tieto zásady sú východiskom nového prístupu k pracovnému výkonu a jeho hodnoteniu, t.j. k tzv. **riadeniu pracovného výkonu**.⁸

Tradičný spôsob sledovania výkonnosti firiem vychádzal z hodnotenia ich schopnosti dosiahnuť želané finančné ukazovatele – zisk, obrat či podiel na trhu. Firma bola hodnotená ako výkonná vtedy, keď dosiahla plánované finančné výsledky. Najväčšou slabinou tradičného prístupu k sledovaniu výkonnosti podnikov bolo, že finančné ukazovatele poskytovali presnú spätnú väzbu o tom, aká bola alebo nebola výkonná. Hodnotila teda už realizovaný výkon. Napriek prepracovaným manažérskym prístupom (systém kontrolingu), ktoré sa snažia odstrániť túto slabinu tradičného hodnotenia výkonnosti, sa tento nedostatok nedarí eliminovať a rozhodovanie o riadení výkonnosti je realizované ako ad hoc rozhodnutie, teda ako reakcia na identifikovaný skutočný stav, ktorý sa už udial. V súčasnosti sa preto presadzujú nové prístupy k sledovaniu výkonnosti firiem, ktoré síce vychádzajú z tradičného systému, dopĺňajú ho však o ďalšie aspekty. Moderný spôsob hodnotenia výkonnosti je založený na predpoklade, že firma je výkonná, ak je schopná dosahovať vopred definované strategické ciele. Nastáva odklon od hodnotenia výkonnosti podniku len na základe finančných ukazovateľov a prikláňa sa k využitiu ďalších druhov ukazovateľov (kvalitatívnych a časových).⁹

2.1. Definícia riadenia pracovného výkonu

Pracovný výkon pracovníkov bol a je hlavným zmyslom personálnej práce. Organizácie si najímajú pracovníkov práve preto, aby odvádzali žiaduci výkon, a naplňovali tak ich ciele. **„Riadenie pracovného výkonu je nástrojom dosahovania**

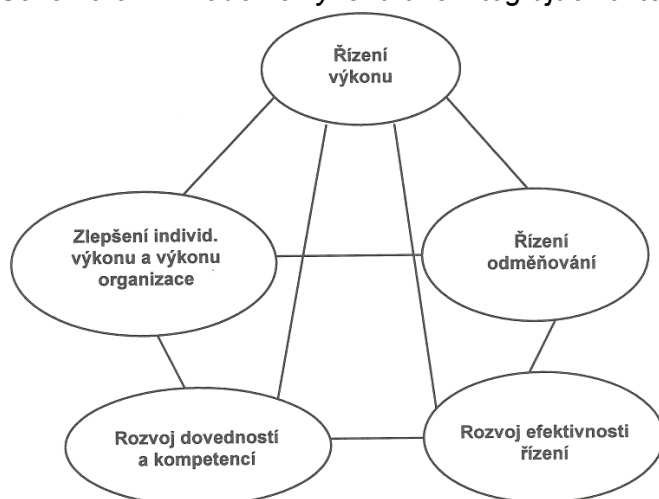
⁷ Armstrong, M.: Personálny management. 1. vyd. Praha 1999, s. 237.

⁸ Koubek, J.: Riadenie ľudských zdrojov. Základy modernej personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 202-203.

⁹ <http://podnikanie.etrend.sk/> - 13.02.2010

lepších výsledkov organizácie, tímov a jednotlivcov pochopením a riadením výkonu v dohodnutom rámci plánovaných cieľov, noriem a požadovaných kompetencií (spôsobilostí). Je to proces uplatnenia spoločného, zdieľaného chápania toho, čo má byť dosiahnuté, a prístup k riadeniu a rozvoju ľudí takým spôsobom, ktorý zvyšuje pravdepodobnosť, že toho bude dosiahnuté krátkodobo aj dlhodobo. Patrí do pôsobnosti líniových manažérov a je nimi **i presadzované**“. Riadenie pracovného výkonu sa teda týka vzájomne súvisiacich procesov práce, riadenia, rozvoja a odmeňovania. Môže sa stať silnou integrujúcou silou, zabezpečujúcou, aby boli tieto procesy správne navzájom sladené a tvorili tak základňu prístupu k riadeniu ľudských zdrojov, ktorý by mal uplatňovať každý manažér v organizácii.¹⁰ Riadenie výkonu ako integrujúci faktor je uvedený v nasledujúcej schéme.

Schéma č. 2: Riadenie výkonu ako integrujúci faktor¹¹



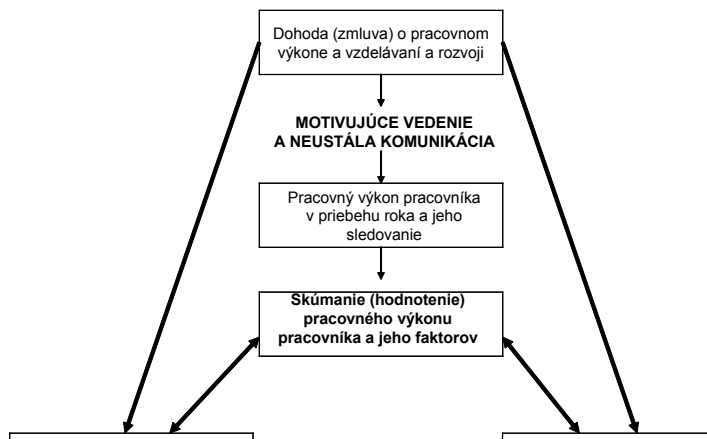
Pre naplnenie cieľa mojej práce chápem riadenie pracovného výkonu takto: „**Riadenie pracovného výkonu predstavuje integrovanejší prístup založený na princípe riadenia ľudí na základe ústnej dohody alebo písomnej zmluvy medzi manažérom a pracovníkom o budúcom pracovnom výkone a osvojovaní si schopností potrebných k tomuto pracovnému výkonu.** Na základe dohody alebo zmluvy teda dochádza k previazaniu vytvárania pracovných úloh, vzdelávaniu a rozvoju pracovníka, hodnoteniu pracovníka a odmeňovaniu. Ide v podstate o výraz zvyšujúcej sa participácie každého pracovníka na riadení.“¹² Riadenie pracovného výkonu znázorňuje nasledujúca schéma.

¹⁰ Armstrong, M.: Personálny management. 1. vyd. Praha 1999, s. 237-238.

¹¹ Armstrong, M.: Personálny management. 1. vyd. Praha 1999, s. 239.

¹² Koubek, J.: Riadenie ľudských zdrojov. Základy modernej personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 203.

Schéma č. 3: Riadenie pracovného výkonu¹³



2.2. Princípy riadenia pracovného výkonu

Štyri základné princípy, na ktorých spočíva efektívne riadenie pracovného výkonu:

1. Je vecou líniových manažérov, je presadzované nimi a nie útvaram ľudských zdrojov.
2. Dôraz je kladený na zdieľanie podnikových cieľov a hodnôt.
3. Riadenie výkonu nie je hotovým balíčkom riešení, je to niečo, čo musí byť pre každú konkrétnu organizáciu špecificky a individuálne vytvorené.
4. Mal by byť uplatnený u všetkých zamestnancov, nie len u skupiny manažérov.¹⁴

Desať princíпов riadenia pracovného výkonu ako ich sformulovali praktici v rozsiahlych výskumoch vykonávaných britským Chartered Institute of Personnel and Development:

1. Nástroj riadenia, ktorý pomáha manažérom riadiť.
2. Riadi sa účelom a hodnotami podniku.
3. Poskytuje riešenia, ktoré fungujú.
4. Zaujímať sa o veci, s ktorými môžete niečo urobiť a dosiahnuť viditeľného zlepšenia.
5. Je zamerané skôr na zmenu správania než na papierovanie.
6. Je to o tom, ako riadime ľudí – nie je to systém.
7. Riadenie pracovného výkonu je to, čo manažéri robia: prirodzený proces riadenia.
8. Je založené na prijatej zásade, ale funguje flexibilne.
9. Je zamerané na rozvoj a nie na peňažnú odmenu.

¹³ Koubek, J.: Riadenie ľudských zdrojov. Základy modernej personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 204.

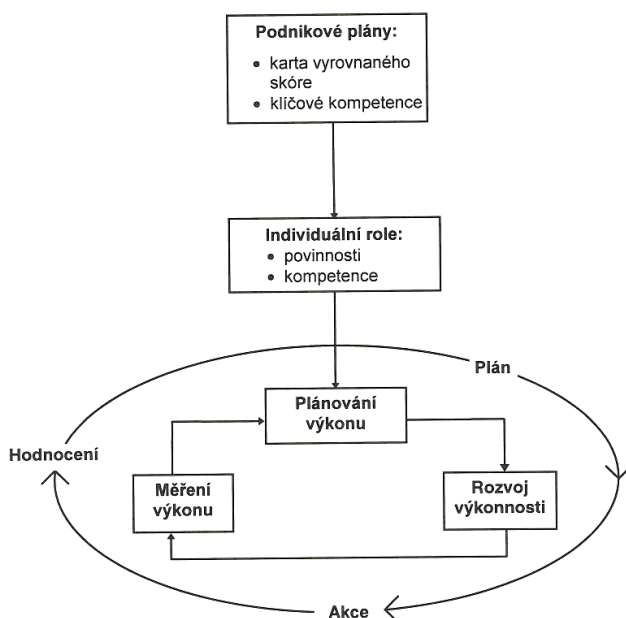
¹⁴ Armstrong, M.: Personálny management. 1. vyd. Praha 1999, s. 239 - 240.

10. Úspešnosť závisí na tom, čo organizácia je a potrebuje byť z hľadiska svojej kultúry výkonu.¹⁵

2.3. Cyklus riadenia pracovného výkonu

Riadenie pracovného výkonu je prirodzeným procesom riadenia. Je to **nepretržitý a flexibilný proces**, ktorý sa týka manažérov a nimi riadených pracovníkov, ktorí konajú ako partneri a ktorí stanovujú ako môžu spoločnou prácou dosiahnuť žiaducich výsledkov. Zameriava sa skôr na plánovanie a zlepšovanie budúceho výkonu ako na retrospektívne hodnotenie výkonu či pracovníkov. Je **procesom merania výsledkov vo forme odvedeného výkonu v porovnaní s očakávaniami, ktoré je vyjadrené v podobe cieľov. Je však tiež zameraný na vstupy a procesy – znalosti, schopnosti a správanie potrebné pre dosiahnutie požadovaných výsledkov.** Potreby osobného rozvoja pracovníkov sa stanovujú na základe definovania týchto požiadaviek na „vstup“ a na základe hodnotenia, do akej miery bola očakávaná úroveň výkonu dosiahnutá efektívnym využívaním schopností a kompetencií.¹⁶ Riadenie pracovného výkonu je sám seba obnovujúci cyklus, znázornený v nasledujúcej schéme. Tu je jasná priama väzba na podnikové plány tak, aby ciele dohodnuté s jednotlivcami a tímami boli prepojené s cieľmi podniku a podporovali ich dosiahnutie.

Schéma č. 4: Cyklus riadenia výkonu¹⁷



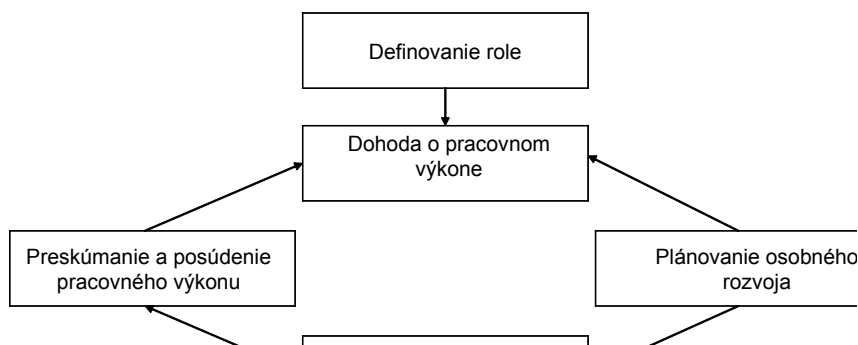
¹⁵ Armstrong, M.: Odmeňovanie pracovníkov. 1. vyd. Praha 2009, s. 331.

¹⁶ Armstrong, M.: Personálny management. 1. vyd. Praha 1999, s. 240.

¹⁷ Armstrong, M.: Personálny management. 1. vyd. Praha 1999, s. 241.

Hlavné aktivity a fázy cyklu riadenia pracovného výkonu podľa J. Koubeka sú uvedené v nasledujúcej schéme.

Schéma č. 5: Fázy cyklu riadenia pracovného výkonu¹⁸



Hlavné aktivity a fázy cyklu riadenia pracovného výkonu:

1. *Definovanie role pracovníka* – pri ktorej sú dohodnuté hlavné oblasti výsledkov a požiadavky na schopnosti.
2. *Dohoda o pracovnom výkone* – definuje očakávania – čo má jednotlivec alebo tím dosiahnuť vo forme cieľov – ako bude výkon meraný a kompetencie potrebné k dosiahnutiu požadovaných výsledkov. Ide vlastne o fázu plánovania pracovného výkonu. Ciele, na ktorých sa manažér a pracovník dohodnú, sú dvojitého druhu pracovné a rozvojové.
3. *Plán výkonu a osobného rozvoja* – vyjadruje dohodu o potrebách výkonu a osobného rozvoja, stanovuje aké kroky by mal pracovník podniknúť v záujmu svojho rozvoja, aby rozšíril svoje znalosti a zručnosti, zvýšil úroveň svojich schopností a v konkrétnych oblastiach zlepšil svoj výkon. Ide vlastne o fázu rozvíjania predpokladov pre zlepšovanie pracovného výkonu.
4. *Riadenie pracovného výkonu v priebehu roka* – nepretržitý proces zabezpečovania spätnej väzby (odozvy) na výkon, neformálne sledovanie priebehu a pokiaľ to je nevyhnutné – riešenie prípadných problémov vo výkonnosti. Ide o fázu, počas ktorej sa podnikajú kroky smerujúce k realizácii dohody alebo zmluvy o pracovnom výkone a plánu osobného rozvoja pracovníka pri vykonávaní každodennej práce a naplňovanie plánovaných vzdelávacích aktivít. Mimoriadny význam pre efektívne riadenie pracovného výkonu má sústavná a efektívna komunikácia medzi

¹⁸ Koubek, J.: Riadenie ľudských zdrojov. Základy modernej personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 204.

pracovníkom a manažérom v priebehu celého obdobia a včasné spoločné odhaľovanie a riešenie problémov pracovného výkonu.

5. *Záverečné preskúmanie a posúdenie pracovného výkonu (hodnotenie výkonu)* – formálne vyhodnotenie výkonu za celé obdobie a týka sa dosiahnutých výsledkov a problémov a pokiaľ je to nevyhnutné je základom pre zjednanie revidovanej dohody o výkone a pláne výkonu a osobného rozvoja. Môže viesť k klasifikácii pracovného výkonu.¹⁹

¹⁹ Koubek, J.: Riadenie ľudských zdrojov. Základy modernej personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 205.

3. Hodnotenie pracovníkov

Cieľom tejto kapitoly je poskytnúť teoretické východiská praktickej časti práce, obsiahnutej v ďalších kapitolách. Kapitola hodnotenie pracovníkov slúži ako argumentačná základňa pre analýzu súčasného systému riadenia pracovného výkonu v spoločnosti.

V odbornej literatúre sa môžeme dočítať, že pojem hodnotenie pracovníkov už zastaráva a je skôr sprofanovaný. Preto mnoho autorov v tejto súvislosti hovorí o „modernejšom“ poňatí, ktoré reprezentuje riadenie výkonnosti. Pojem riadenie výkonnosti nahradzuje pojem hodnotenie pracovníkov. Tento pojem je však širší ako hodnotenie pracovníkov, patria sem napríklad motivačné súťaže, ich cieľom je podnietenie výkonnosti. **Hodnotenie pracovníkov a riadenie výkonnosti pracovníkov sú personálne činnosti, ktoré nie sú synonymami a obe patria do súčasnej personalistiky, resp. riadenia ľudských zdrojov.** Vykonávajú ich manažéri, nie len personalisti, či špecialisti ľudských zdrojov.²⁰

3.1. Definícia hodnotenia pracovníkov

Hodnotenie pracovníkov je jedným z najsilnejších motivačných nástrojov v rukách manažérov. Ak je systém hodnotenia dobre pripravený a ak si podarí získať vedúcich pracovníkov, môže byť veľmi efektívnou metódou riadenia pracovného výkonu. Ak však nebola jeho príprave a propagácii venovaná náležitá pozornosť, sklízne do formalít a stráca všetok zmysel.²¹ **„Hodnotenie pracovného výkonu (hodnotenie pracovníkov) je formálne posudzovanie a hodnotenie pracovníkov ich manažermi, obvykle pri každoročnom stretnutí za účelom hodnotenia (hodnotiacom rozhovore).** Oproti tomu riadenie pracovného výkonu je nepretržitý oveľa širší, komplexnejší a prirodzenejší proces riadenia, ktorý vyjasňuje vzájomné očakávania, zdôrazňuje podpornú a pomocnú rolu manažérov, od ktorých sa očakáva, že budú pôsobiť skôr ako koučovia než ako sudcovia a zameriava sa na budúcnosť.“²²

²⁰ Hroník, F.: Hodnotenie pracovníkov. 1. vyd. Praha 2006, s. 12-13.

²¹ Bělohávek, F.: Ako riadiť a viesť ľudí. 1. vyd. Praha 2000, s. 57.

²² Armstrong, M.: Riadenie ľudských zdrojov. Najnovšie trendy a postupy. 1. vyd. Praha 2007, s. 416.

Schéma č. 6: Hodnotenie pracovníkov v porovnaní s riadením pracovného výkonu²³

Hodnotenie pracovníkov	Riadenie pracovného výkonu
Posudzovanie a hodnotenie zhora dolu	Spoločný proces založený na dialógu
Hodnotiaci rozhovor jeden krát za rok	Sústavné skúmanie a posudzovanie pracovného výkonu s jedným alebo viac formálnymi stretnutiami
Používanie klasifikácie, bodovanie	Klasifikácia, bodovanie menej obvyklé
Monolitický systém	Flexibilný proces
Zameranie na kvantitatívne ciele	Zameranie na hodnoty a správanie v rovnakej miere ako na ciele
Často prepojené s odmeňovaním	Priama väzba na odmenu je menej pravdepodobná
Byrokratický systém – zložité papierovanie	Dokumentácia udržiavaná na minimálnej úrovni
Je to záležitosť personálneho útvaru	Je to záležitosť líniových manažérov

Hodnotenie pracovníkov je veľmi dôležitá personálna činnosť zaoberajúca sa:

- *získovaním toho, ako pracovník vykonáva svoju prácu, ako plní úlohy a požiadavky svojho pracovného miesta či svojej role, aké je jeho pracovné správanie a aké sú jeho vzťahy ku spolupracovníkom, zákazníkom, či ďalším osobám, s ktorými prichádza v práci do styku,*
- *podávaním výsledkov jednotlivým pracovníkom a prejednávanie týchto výsledkov s nimi,*
- *hľadaním ciest k zlepšeniu pracovného výkonu a realizáciou opatrení, ktoré tomu majú napomôcť.*

V poslednej dobe sa stále viacej hodnotí i to, aké sú schopnosti a rozvojový potenciál pracovníka. Hodnotenie je považované za veľmi účinný nástroj kontroly, usmerňovania a motivovania pracovníkov.²⁴

Hodnotenie pracovníkov patrí v mnohých firmách k najmenej milovaným aktivitám ako na strane nadriadených, tak aj ich podriadených. Z mnohých strán je počuť, že hodnotenie nefunguje a je považované za nutné zlo, ktoré prináša patričný efekt. Bez hodnotenia pracovníkov však výrazne obmedzujeme svoje možnosti ovplyvňovať výkon a výkonnosť pracovníkov. Preto je potrebné sa zaoberať tým, ako zmeniť systém hodnotenia, aby sa stal fungujúcim. **Hodnotenie, ktoré nie je**

²³ Armstrong, M.: Riadenie ľudských zdrojov. Najnovšie trendy a postupy. 1. vyd. Praha 2007, s. 417.

²⁴ Koubek, J.: Riadenie ľudských zdrojov. Základy modernej personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 207.

preukázateľne zamerané na zvýšenie výkonnosti, je zbytočnou administratívnou záťažou.

3.2. Význam hodnotenia pracovníkov

Hodnotenie má význam pre organizáciu, pre manažéra aj pre hodnoteného pracovníka:

1. Organizácia využíva hodnotenie pracovníkov na:

- *zvýšenie osobnej výkonnosti jednotlivcov,*
- *využitie a rozvoj potenciálu pracovníkov,*
- *navrhovanie a plánovanie personálnych záloh,*
- *zlepšenie komunikácie medzi manažérom a pracovníkmi, komunikačné spojenie jednotlivých úrovní riadenia.*

2. Hodnotenie pracovného výkonu umožňuje manažérovi:

- *motivovať pracovníkov k dosahovaniu vyššieho výkonu,*
- *jasne vyjadriť svoje názory na pracovníkov, dávať pracovníkom spätnú väzbu a tým usmerňovať ich činnosť,*
- *pochopiť záujmy a prania pracovníkov, týkajúce sa ich ďalšieho rozvoja,*
- *rozvíjať prednosti pracovníkov a eliminovať ich slabé stránky,*
- *plánovať rozvojové aktivity,*
- *stanovovať spravodlivú mzdu, hlavne potom pohyblivú zložku mzdy.*

3. Pracovník si z hodnotenia odnáša:

- *ocenenie vlastnej práce a podnet k ďalšiemu úsiliu,*
- *pohľad a názor vedúceho na svoju prácu a ciele,*
- *možnosť prezentovať svoje potreby a osobné ciele,*
- *príležitosť k vyjadreniu svojich rozvojových nárokov.²⁵*

3.3. Systém hodnotenia pracovníkov a súčasné trendy

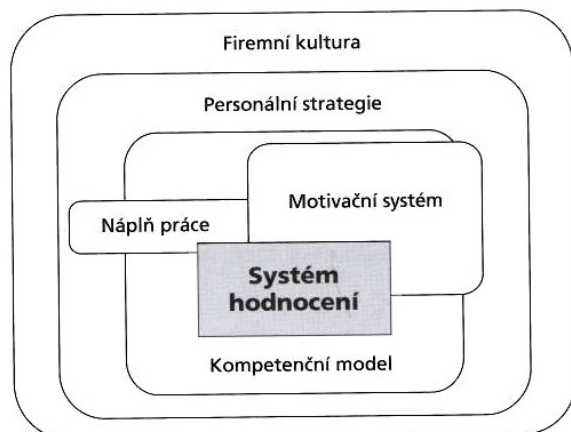
Nastavenie a riadenie hodnotenia zamestnancov je jedna z kľúčových oblastí riadenia ľudského kapitálu a má veľký vplyv na výkonnosť zamestnancov. Pridaná hodnota efektívneho hodnotiaceho systému spočíva v jeho výraznom dosahu takmer na všetky činnosti práce s ľudským kapitálom. Vytvára priestor na trhovo relevantné a zároveň spravodlivé vnímanie a ocenenie príspevku každého jednotlivca k prospechu organizácie ako celku.²⁶ Veľmi často je hodnotenie

²⁵ Bělohávek, F.: Ako riadiť a viesť ľudí. 1. vyd. Praha 2000, s. 58.

²⁶ Slobodová, E.: Spätná väzba a hodnotenie. 1. vyd. Bratislava 2001, s. 2.

pracovníkov nástrojom v službách odmeňovania. Pri koncipovaní systému hodnotenia je potrebné zohľadniť ešte ďalšie aspekty, ktoré sú uvedené v nasledujúcej schéme.

Schéma č. 7: Kontext systému hodnotenia²⁷



Zo schémy vyplýva, že pri koncipovaní systému hodnotenia je treba dbať predovšetkým na previazanie s:

- *náplňou práce, ktorá formuluje základné očakávania a zmysel danej pozície,*
- *motivačným systémom a ďalšími personálnymi činnosťami, ktoré tvoria jadro,*
- *kompetenčným modelom, ktorý vytvára základ pre niekoľko personálnych činností,*
- *personálnou stratégiou, ktorá je odvodená od firemnej (business) stratégie,*
- *firemnou kultúrou.*

Ciele a úlohy, ktoré sú formulované v rámci hodnotenia, majú nadväznosť na firemné ciele, sú ich rozpracovaním na divíziu, tím a jednotlivcov. **Z personálnych činností zaraďujeme do motivačného systému okrem hodnotenia ešte odmeňovanie a rozvoj a vzdelávanie. Všetky tieto personálne činnosti môžu byť previazané kompetenčným modelom.** Hodnotenie zaujíma v tejto triáde centrálnu pozíciu, pretože má výstupy do odmeňovania aj rozvoja.²⁸

Pri zavádzaní systému hodnotenia je nevyhnutná verbalizovaná a skutočná podpora vrcholového manažmentu smerom do vnútra organizácie. Každý zamestnanec, teda aj líniový manažér, musí mať pocit, že proces hodnotenia má opodstatnenie a význam, a teda vplýva na jeho pracovnú budúcnosť. Úspešný systém hodnotenia pracovného výkonu vyžaduje viac než len použitie vhodnej metódy. K základným dvom problémom, s ktorými sa pri realizácii procesu hodnotenia stretávame je, aby hodnotiteľ pochopil podstatu hodnotenia, a aby hodnotenie bolo dôsledné.

²⁷ Hroník, F.: Hodnotenie pracovníkov. 1. vyd. Praha 2006, s. 16.

²⁸ Hroník, F.: Hodnotenie pracovníkov. 1. vyd. Praha 2006, s. 16-17.

Niektoré personálne oddelenia vydávajú smernice s popisom príslušných procesov, ktoré obsahujú informácie o uskutočnení hodnotenia, o kritériách hodnotenia, organizujú školenia s cieľom odbornej prípravy hodnotiteľov. Po ukončení odbornej prípravy hodnotiteľov môže začať samotný proces hodnotenia.

Kvalitne navrhnutý a implementovaný systém hodnotenia pracovníkov má prínosy pre všetky zúčastnené strany:

1. *Prínosy pre organizáciu:* zvýšenie motivácie a výkonu pracovníkov má pozitívny vplyv na komunikáciu vo vnútri organizácie, na jasné vytýčenie cieľov organizácie pre všetkých pracovníkov, dynamizovanie personálnej politiky, vytvorenie efektívnej stratégie vzdelávania.
2. *Prínosy pre manažérov:* spoznanie silných a slabých stránok členov svojho tímu, ich pracovnej výkonnosti, efektívne pracovné umiestnenie členov tímu, identifikácia potrieb rozvoja jednotlivých pracovníkov.
3. *Prínosy pre pracovníkov:* plánovaný a systematický individuálny rozvoj, konkretizácia očakávaní zo strany organizácie do budúcnosti, jasná a transparentná spätná väzba.

Prehľadný a fungujúci systém hodnotenia umožní dosiahnuť tieto ciele:

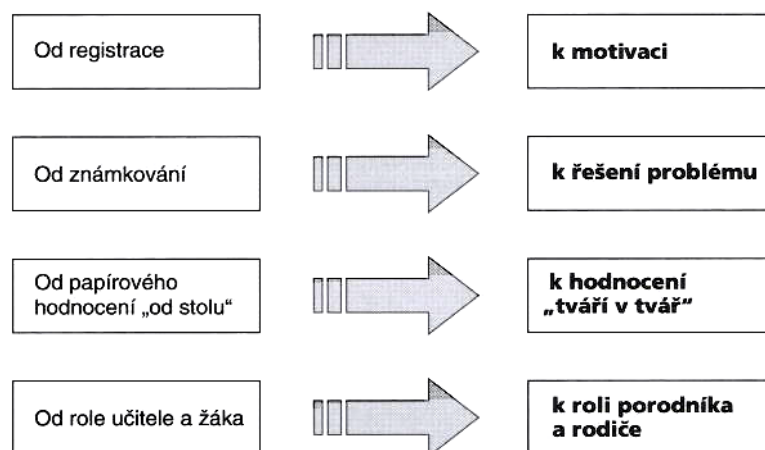
1. *Jasne stanoviť a komunikovať očakávania organizácie a ciele stanovené dovnútra organizácie (zlepšenie internej komunikácie).*
2. *Zvýšiť identifikáciu zamestnancov s týmito cieľmi, budovať tzv. ownership jednotlivcov.*
3. *Zvýšiť lojalitu zamestnancov.*
4. *Motivovať na väčší pracovný výkon (pravidelné odovzdávanie spätnej väzby ovplyvňujúcej správanie a výkon zamestnancov).*
5. *Efektívne a cielene nastavovať tréningový a rozvojový program a tým zvyšovať kvalitu práce zamestnancov.*
6. *Budovať firemnú kultúru postavenú na spravodlivom a transparentnom základe.*
7. *Možnosť diferencovane ohodnotiť výkon (odmeňovanie viazané na dosiahnuté ciele).*
8. *Kariérne plánovanie a tzv. succession planning (plánovanie nástupníctva).*
9. *Zvýšiť kredibilitu a atraktivnosť organizácie ako zamestnávateľa na trhu práce.*
10. *Získať najlepších ľudí na trhu.²⁹*

²⁹ Slobodová, E.: Spätná väzba a hodnotenie. 1. vyd. Bratislava 2001, s. 22.

V systémoch hodnotenia, ktoré efektívne fungujú, je možné zaznamenať nasledujúce trendy:

- Od registrovania toho čo sa stalo a hodnotenia minulosti sa *efektívne hodnotiace systémy zameriavajú na budúcnosť prostredníctvom motivovania a riešenia problému.*
- *Cieľom je predovšetkým zlepšiť výkon v budúcnosti a to sa nemôže diať byrokratickým spôsobom.*
- *Je potrebné s ľuďmi hovoriť a motivovať ich, aby oni sami bolo autori rôznych návrhov cieľov a spôsobov ich dosiahnutia.*
- *Hodnotiteľ sa teda nehrá na učiteľa, ktorý najlepšie vie. Hodnotený sa stáva aktívnym subjektom hodnotenia a nie jeho pasívnym objektom.*³⁰

Schéma č. 8: Posuny v hodnotení pracovníkov³¹



Rozvoj informačných technológií a systémov prináša do oblasti hodnotenia pracovníkov nové podnety. Hovorí sa o e-assessmentu, ktorému je predpovedaná skvelá budúcnosť. Zdá sa, že papierovému hodnoteniu odzvonilo. Ide však o tom, aby e-assessment či iné spôsoby hodnotenia, ktoré využíva elektronické prostredie, nebolo len prepisom papierového hodnotenia. Elektronické prostredie umožňuje hodnotenie správania a výkonu posunúť na novú kvalitatívnu úroveň. Elektronické prostredie umožní, aby sa hodnotenie stalo permanentným procesom.³²

³⁰ Hroník, F.: Hodnotenie pracovníkov. 1. vyd. Praha 2006, s. 18.

³¹ Hroník, F.: Hodnotenie pracovníkov. 1. vyd. Praha 2006, s. 18.

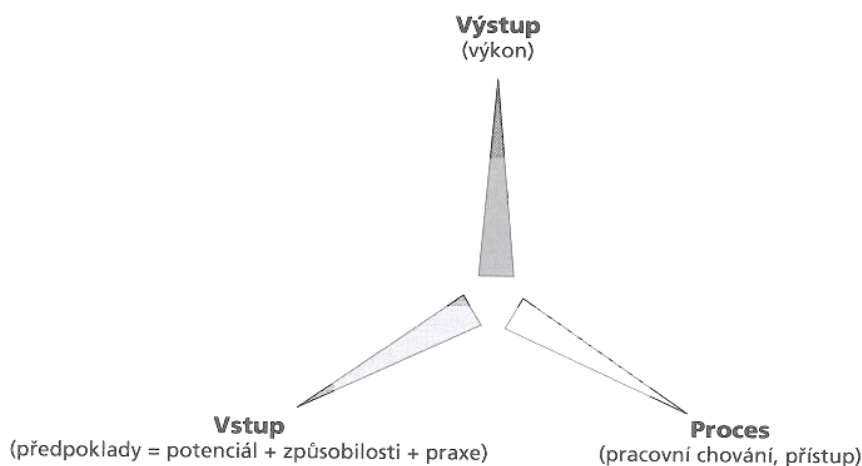
³² Hroník, F.: Hodnotenie pracovníkov. 1. vyd. Praha 2006, s. 19.

3.4. Oblasti a ciele hodnotenia pracovníkov

V zásade existujú **tri oblasti hodnotenia pracovníkov** a aby hodnotenie bolo efektívne, musí byť zamerané na všetky oblasti:

1. **Vstup** = potenciál + spôsobilosť + prax + skúsenosti
2. **Proces** = pracovné správanie + prístup
3. **Výstup** = výkon + výsledky

Schéma č. 9: Tri oblasti hodnotenia³³



1. **Medzi vstupy sú veľmi často zaradované kompetencie.** Pod vstupmi rozumieme všetko, čo pracovník do svojej práce vkladá. To môžu byť nielen kompetencie, ale aj skúsenosti.
2. **Hodnotením procesu je hodnotením prístupu pracovníka k rôznym zadaniam, úlohám** a pod.. Zjednodušene je možné povedať, že sa jedná o stredný článok medzi vstupmi a výstupmi, teda o tom, ako sa pracovník správa pri práci.
3. **Výstupy najčastejšie predstavujú výkony a výsledky**, ktoré sú veľmi dobre merateľné. Priamym hodnotením výstupu je napríklad obrat, chybovosť, počet obchodných schôdzok, tržby, množstvo, náklady a podobne. Výsledky môžeme hodnotiť i na základe stupnice, na ktorej odhadujem hodnotu výstupu. Napríklad na stupnici nula až štyri ohodnotím výstupy pracovníka hodnotou tri.

Len zameranosť na výkon predstavuje krátkodobé zameranie. Zameranosť na vstupy, ktoré sú reprezentované rôznymi predpokladmi, môže neskôr akcelerovať výkon. Však i zameranosť na dve oblasti a vynechanie hodnotenia toho, čo je „medzi“, teda na proces, môže priniesť komplikácie. Vždy sa totiž môže objaviť niekto, kto dosahuje špičkový výkon, má vynikajúci potenciál, ale svojim správaním skôr druhých demotivuje

³³ Hroník, F.: Hodnotenie pracovníkov. 1. vyd. Praha 2006, s. 20.

alebo pôsobí deštruktívne. V závislosti na personálnej stratégii môžu byť preferované rôzne ciele hodnotenia.

Ciele hodnotenia pracovníkov:

1. *Monitorovať výkon v minulosti vzhľadom k dohodnutým normám a stanoveným cieľom.*
2. *Pomáhať robiť rozhodnutia v oblasti odmeňovania.*
3. *Identifikovať potenciál pracovníka.*
4. *Poskytovať pracovníkovi spätnú väzbu o tom, ako si v práci počína.*
5. *Identifikovať potreby v oblasti rozvoja.*
6. *Poskytovať pracovníkovi príležitosť prediskutovať svoje ambície so svojim nadriadeným.*
7. *Zlepšovať výkon v budúcnosti (stanovovanie cieľov a definovanie postupov a podmienok ako ich dosiahnuť).³⁴*

3.5. Kritéria hodnotenia a jednotky merania

Pre hodnotenie zamestnancov musia byť definované konkrétne kritériá, ktoré umožňujú porovnávať výsledky pracovníkov s požadovaným výkonom. V teórii aj v praxi sa stretávame s rôznymi prístupmi pri ich vymedzovaní a vyjadrovaní určitými ukazovateľmi, čo súvisí najmä so snahou eliminovať subjektivitu pri hodnotení zamestnancov. Napriek tomu existujú určité typické kritériá, ktoré sa pri hodnotení používajú. **F. Bělohávek definuje tri základné kritériá hodnotenia:**

1. *Ukazovatele (objektívne kritéria)*
 - počet vyrobených výrobkov (kvantita), množstvo nedorobkov, chybových výrobkov (kvalita práce), množstvo nehôd a havárií, počet alebo objem získaných zákaziek, hospodárske výsledky riadenej jednotky atď.. Ak je to možné, dáva sa prednosť kritériám objektívnym. Tie však bývajú často skreslené mnohými inými faktormi, ktoré nie je možné ovplyvniť úsilím pracovníka (napr. predajca, ktorý pôsobí v bohatšom regióne, bude úspešnejší).
2. *Plnenie úloh*
 - ide hlavne o úlohy, ktoré vyplývajú z predchádzajúceho hodnotenia, ale môžu to byť aj iné úlohy (napr. zavedenie novej technológie, prevedenie agendy do softwarovej podoby atď.). Tu je nutné na začiatku jasne a presne stanoviť, aký má byť očakávaný výsledok – výstup – a podľa toho potom hodnotiť úroveň

³⁴ Hroník, F.: Hodnotenie pracovníkov. 1. vyd. Praha 2006, s. 23.

plnenia. Ide o kritérium vhodné pre akúkoľvek oblasť činností a ľahko hodnotiteľné.

3. *Osobné kvality, resp. kompetencie (subjektívne kritériá)*

- spočívajú v hodnotení určitej zložky výkonu manažérom (napr. vedenie a motivovanie pracovníkov, komunikácia a presvedčovanie atď.). Subjektívne kritériá sú použiteľné prakticky v akejkoľvek činnosti. Narážajú však na problém, ktorý vyplýva z ich podstaty – na subjektívnom skreslení: veľkou miernosťou vedúceho, nadmernou prísnosťou, sympatie, či antipatie voči niektorým pracovníkom. Subjektívne prvky by mali byť aspoň sčasti obmedzené pomôckami pri hodnotení.³⁵

F. Hroník za kritéria hodnotenia považuje:

1. *Reálny pracovný výkon, resp. výsledok.*
2. *Jednotlivé oblasti hodnotenia* – vid'. kapitola 3.4. Oblasti a ciele hodnotenia.
3. *Kompetencie (spôsobilosti).*³⁶

Meranie je kľúčovým aspektom riadenia pracovného výkonu na základe toho, že „ak viete niečo zmerať, môžete to zlepšiť“. Nemá zmysel definovať ciele alebo normy výkonu, pokiaľ by nedošlo k dohode alebo porozumeniu o tom, ako bude výkon pri dosahovaní týchto cieľov alebo noriem meraný. **Pri definovaní meradiel pracovného výkonu je treba dodržať nasledujúce zásady:**

1. *meradlá by sa mali týkať výsledkov a nie vynaloženého úsilia,*
2. *výsledky musia byť pracovníkom ovplyvniteľné (byť „pod jeho kontrolou“),*
3. *meradlá by mali byť objektívne a sledovateľné,*
4. *pre potreby merania musia byť k dispozícii príslušné údaje,*
5. *existujúce meradlá by mali byť využívané alebo prispôbované, kdekoľvek je to možné.*³⁷

Pri hodnotení pracovného výkonu, resp. výsledku (nie kompetencií) môžeme použiť štyri „jednotky“ merania:

1. *kvantita,*
2. *náklady,*
3. *kvalita (možno použiť aj pri hodnotení kompetencií),*
4. *čas.*

Tieto jednotky, ktoré môžu dosahovať rôznych hodnôt, je možné previesť na body, ktoré uplatňujeme v rámci **stupníc (škál) merania**.

³⁵ Bělohávek, F.: Ako riadiť a viesť ľudí. 1. vyd. Praha 2000, s. 59-60.

³⁶ Hroník, F.: Hodnotenie pracovníkov. 1. vyd. Praha 2006, s. 42.

³⁷ Armstrong, J.: Personálny management. 1. vyd. Praha 1999, s. 245.

Schéma č. 10: Ukážka päťbodovej stupnice pri meraní kompetencií³⁸

Bodová hodnota	Charakteristika úrovne
0	Nedostatočná, "ohrozujúca" úroveň. Možno konštatovať zásadné rozpory so všetkými bodmi z popisu kľúčových nápodvedí, ktoré sú uvedené pri príslušnej kompetencii. Možno formulovať rozvoj od základov a ihneď. (Koná v rozpore s popísaným prejavom správania)
1	Podpriemerná, limitujúca úroveň. Možno konštatovať zásadný rozpor s niektorým z bodov popisu a kľúčových nápodvedí, ktoré sú uvedené pri príslušnej kompetencii a kritériu. V danej kompetencii, resp. u daného kritéria možno formulovať systematický rozvoj, ktorého cieľom je oslabenie slabých stránok. (U daného kolegu som sa s popísaným prejavom správania nestretol alebo stretol len v ojedinelých prípadoch.)
2	Postačujúca minimálna úroveň. S určitými výhradami zodpovedá formulovanému kritériu, resp. kľúčovým nápodvediam. Možno formulovať kľúčové oblasti ku zlepšeniu. Rozvoj možno zamerať na posilnenie silných a oslabenie slabých stránok. (Popísaný prejav správania som u daného kolegu už niekoľkokrát zažil. Nie je však pre neho typické.)
3	Optimálna úroveň. Presne zodpovedá kritériu a kľúčovým nápodvediam. V danej kompetencii (kritériu) možno formulovať čiastkové oblasti k zlepšeniu. Už nemožno formulovať "kvalitatívny skok". V danej kompetencii (kritériu) nemožno formulovať žiadnu výhradu. Rozvoj možno zamerať na posilňovanie silných stránok. (Popísaný prejav správania som mohol pozorovať u kolegu veľmi často. Bezpečne dokážem povedať, kedy sa takým spôsobom prejavuje.)
4	Excelentná úroveň, ideálny stav. Prejav kompetencie (kritéria) je na vzorovej úrovni, pri ktorej nemožno formulovať žiadnu čiastkovú oblasť ku zlepšeniu. (Popísaný prejav správania je pre kolegu charakteristický, v príslušných situáciách sledujem jeho prejav správania vždy, dané správanie je vzorové.)

3.6. Formy a metódy hodnotenia pracovníkov

Rozoznávame dve formy hodnotenia pracovníkov:

1. *Neformálne hodnotenie*, tzv. priebežné hodnotenie zamestnancov jeho nadriadeným počas vykonávania práce. Neformálne formy hodnotenia sú neplánované, situačné hodnotenia, napríklad pochvala alebo výtka.
2. *Formálne (systematické) hodnotenie* je väčšinou racionálnejšie a štandardizované, je periodické, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysmi sú plánovitosť a systematickosť. Vedú sa o ňom záznamy v podobe dokumentov, ktoré slúžia ako podklady pre ďalšie personálne činnosti týkajúce sa jednotlivca i skupín zamestnancov.³⁹ Formálne hodnotenie by sa malo vykonávať v istých intervaloch. Ak ide už o zabehnutý systém hodnotenia pracovníkov, tak môže byť polročný alebo ročný interval postačujúci na zhromaždenie objektívnych informácií o každom hodnotenom zamestnancovi. Väčšina organizácii vykonáva hodnotenie raz ročne, aj keď za presnejšie sa považuje hodnotenie na záver určitých projektov alebo po dosiahnutí určitých cieľov.⁴⁰ Pre naplnenie cieľa mojej práce sa vo svojej práci budem venovať len formálnemu hodnoteniu.

V okamihu, keď si organizácia zvolí jednotlivé kritériá musí určiť spôsob akým budú sledované a zaznamenávané. Pri veľkom množstve kritérií, ktoré možno sledovať existuje i celá rada metód, ktoré je možné k tomu použiť. Podobne ako hodnotiace

³⁸ Hroník, F.: Hodnotenie pracovníkov. 1. vyd. Praha 2006, s. 43.

³⁹ Koubek, J.: Riadenie ľudských zdrojov. Základy modernej personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 208.

⁴⁰ Kachaňáková, A. kolektív: Riadenie ľudských zdrojov. 1. vyd. Bratislava 2007, s. 141.

kritériá, tak i použité metódy hodnotenia sa líšia v závislosti na type organizácie, charaktere pracovnej činnosti a zainteresovanosti zamestnanca. Keďže hodnotenie má byť individuálny proces, metód hodnotenia je nespočetné množstvo a majú veľa variant. V odbornej literatúre sa uvádza celý rad rôznych metód hodnotenia. V nasledujúcej schéme je uvedená **matica metód hodnotenia** podľa F. Hroníka.

Schéma č. 11: Matica metód hodnotenia⁴¹

	Vstupy	Proces	Výstupy
Minulosť	Zhodnotenie praxe (certifikáty)	Metóda kľúčovej udalosti	Záznam výsledkov Porovnávanie výsledkov
Prítomnosť	Assessment Centre Development Centre Manažérsky Audit Skúška	Sociogram 360 stupňová spätná väzba	Pozorovanie na mieste Mystery shopping
Budúcnosť	Hodnotenie potenciálu	Supervízia Intervízia	MBO, BSC

Motivačno - hodnotiaci pohovor

Sebahodnotenie

Motivačno – hodnotiaci pohovor a sebahodnotenie je metódou, ktoré pokrývajú väčšinu z deviatich polí. Medzi **základné metódy hodnotenia** zaraďujeme také metódy, ktoré majú všeobecný charakter. Obvykle medzi ne patrí Motivačno – hodnotiaci pohovor, Riadenie podľa cieľov (Management by objectives, MBO) a Balanced ScoreCard (BSC). Riadenie podľa cieľov a Balanced ScoreCard sa viacej zameriavajú na relatívne ľahšie merateľné hodnoty, a preto sa uplatňujú predovšetkým pri hodnotení výstupov.

Niekedy postačuje rozdelenie metód na:

1. *hodnotenie výkonu* - v rámci hodnotenia výkonu je vyhodnotenú splnenie dohodnutých cieľov za uplynulé obdobie a jednak sú stanovené ciele pre obdobie nadchádzajúce. Výsledok hodnotenia výkonu sa spravidla premieta do variabilnej zložky mzdy t.j. je viazané na odmeňovanie. Pri hodnotení výkonu je výstupom pracovný cieľ.
2. *hodnotenie kompetencií* - základom pre hodnotenie kompetencií (spôsobilostí) zamestnanca je tzv. kompetenčný model. Hodnotenie kompetencií je viazané na rozvoj a výstupom hodnotenia je rozvojový cieľ.

Pre naplnenie cieľa práce sa budem v ďalších kapitolách detailnejšie zameriavať na metódy hodnotenia: hodnotenie podľa kompetencií (vstupov) v systéme Riadenia podľa kompetencií, hodnotenie procesu prostredníctvom 360 stupňovej spätnej väzby

⁴¹ Hroník, F.: Hodnotenie pracovníkov. 1. vyd. Praha 2006, s. 54.

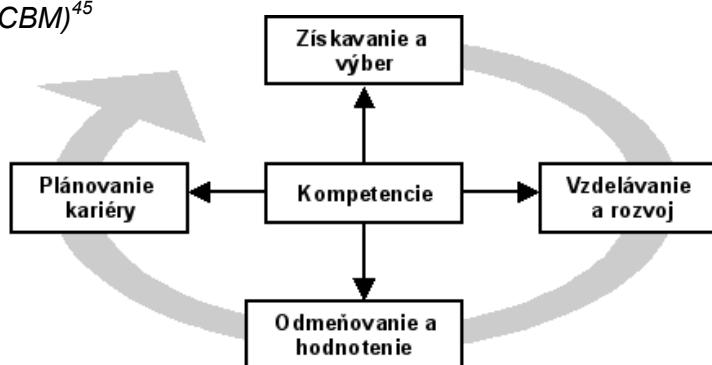
a hodnotenie výkonu (výstupov) prostredníctvom Riadenia podľa cieľov a metódy merania výkonnosti Balanced ScoreCard.

3.6.1. Hodnotenie podľa kompetencií v systéme Riadenia podľa kompetencií

Riadenie podľa kompetencií alebo Competency-based management (ďalej len „CBM“) je v súčasnosti považované za najprogresívnejší systém (nástroj a spôsob) personálnej práce v organizáciách. **CBM je systém riadenia ľudských zdrojov združujúci strategické personálne procesy do jedného celku (systému), ktorého integratívnym prvkom je práve sústava kompetencií.**⁴² CBM ako pokročilý systém práce s ľuďmi v organizácii je do značnej miery previazaný so systémom riadenia pracovného výkonu, ktorého hlavnými nositeľmi sú manažéri v organizáciách. Oba systémy bezprostredne spája tá časť cyklu riadenia pracovného výkonu, v ktorom je vyhodnocovaný výkon uplynulého obdobia, teda v personálnom procese hodnotenia pracovníkov. Proces hodnotenia pracovného výkonu je obvykle tým procesom, ktorým sa CBM do organizácie implementuje. **Riadenie pracovného výkonu a riadenie podľa kompetencií sú teda dva systémy riadenia ľudí v organizácii, ktoré sa môžu výhodne kombinovať a prispievať k zvýšeniu efektivity organizácie. Ich zdieľanou zložkou je hodnotenie pracovníkov podľa kompetencií a spoločným znakom starostlivosť o rozvoj ľudských zdrojov.**⁴³

Ak je pracovná pozícia definovaná skupinou kompetencií, ktorými musí daný zamestnanec v rámci tejto pozície disponovať, poskytuje neoceniteľnú základňu pre **integráciu kľúčových personálnych činností** a dosahovaní premysleného prístupu k riadeniu ľudí. Integrované prvky personálneho riadenia sú znázornené v nasledujúcej schéme.⁴⁴

Schéma č. 12: Integrované personálne riadenie založené na kompetenciách (cyklus CBM)⁴⁵



⁴² Veteška, J.; Tureckiová, M.: Vzdelávanie a rozvoj podľa kompetencií. 1. vyd. Praha 2008, s. 88.

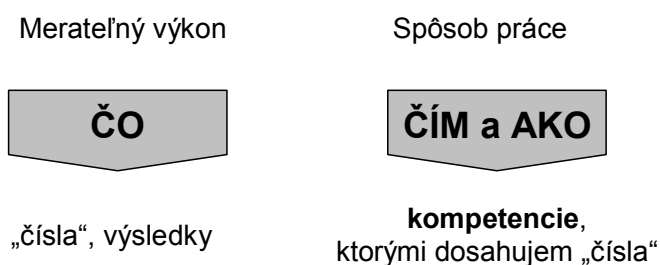
⁴³ Veteška, J.; Tureckiová, M.: Vzdelávanie a rozvoj podľa kompetencií. 1. vyd. Praha 2008, s. 102-103.

⁴⁴ Armstrong, M.: Personálny management. 1. vyd. Praha 1999, s. 206.

⁴⁵ Armstrong, M.: Personálny management. 1. vyd. Praha 1999, s. 206.

Kompetencie sú teda vynikajúci nástroj pre integráciu všetkých personálnych procesov. Napríklad odmeňovanie zamestnancov je možné postaviť na pochopení kompetencie ako výstupu, vzdelávanie na chápaní kompetencie ako vstupu a pod.⁴⁶ Hneď v úvode je nutné objasniť jeden terminologický problém. Mnohé slovníky vravia o kompetencii ako „zodpovednosti či oprávnení niečo rozhodnúť, vykonať“ a kompetencia, tak ako ju vnímajú personálni manažéri, vraví o „schopnosti alebo spôsobilosti niečo vykonať“. Na otázku „čo je to kompetencia?“ ponúka odborná literatúra a internet množstvo odpovedí. Nasledovný výrok to charakterizuje celkom presne: „Ako sa zdá, existuje toľko definícií kompetencií, koľko je ľudí, ktorí o tomto predmete píšú – a tých je veľmi veľa.“⁴⁷ **Kompetencia je trs znalostí, zručností, skúseností a vlastností, ktorý podporuje dosiahnutie cieľa. Tento trs pozorujeme v správaní. Sú to pozorovateľné spôsoby, pomocou ktorých dosahujeme efektívnych výkonov.**⁴⁸ Kompetencia predstavuje súbor určitých predpokladov k určitej činnosti. Preto má bližšie k činnosti samotnej než k vlastnosti či rysu. Kompetencie sú teda definované na základe analýzy činností. Napríklad kompetencia Orientácia na zákazníka, už z názvu je jasné, že je vytvorená na základe toho, čo pracovník robí, nie na základe toho, aké má vlastnosti. Pre účely mojej práce definujem kompetenciu nasledovne:

Obr. č. 13: Vzťah medzi merateľným výkonom a kompetenciami⁴⁹



Rozlíšenie spôsobu práce a výsledkov nám umožňuje cielenejšie riadiť výkon. Kompetencie sú spôsobilosti. Aplikujú sa na rolu a činnosti, ktoré pracovník vykonáva (vstup + proces). Vychádzajú z očakávaného a pozorovaného správania. Kompetencie (čím a ako) nie sú popisy práce (čo). **Kompetencia je teda spôsobilosť transformovať to „čo je v človeku“ do „viditeľných“ výsledkov práce.** Jedná sa o proces transformácie vstupov (vedomosti, zručnosti a postoje, známy KSA model – knowledge, skills, attitudes) na výstupy (správanie, ktoré vedie k vysokému výkonu).

⁴⁶ Armstrong, M.: Personálny management. 1. vyd. Praha 1999, s. 199.

⁴⁷ Armstrong, M.: Personálny management. 1. vyd. Praha 1999, s. 199.

⁴⁸ Hroník, F.: Rozvoj a vzdelávanie pracovníkov. 1. vyd. Praha 2007, s. 61.

⁴⁹ Hroník, F.: Hodnotenie pracovníkov. 1. vyd. Praha 2006, s. 29.

Kompetencia sa prejavuje v správaní a to je možné sledovať – a teda aj analyzovať a merať. Kompetencia **jasne popisuje správanie**, ktoré je potrebné na **dosiahnutie vynikajúceho výkonu** v rámci danej pozície resp. skupiny pracovných pozícií. Takto sa riadenie ľudských zdrojov zameriava na konečný a najdôležitejší aspekt – na to, aby všetci zamestnanci dosahovali vynikajúce výkony v rámci svojich pracovných pozícií. Stáva sa teda určitým „**benchmarkom**“ pre zamestnanca, priameho nadriadeného, ako i manažéra ľudských zdrojov, ktorý je jednoznačný a ľahko „uchopiteľný“. Týmto spôsobom sú všetky aktivity nasmerované k jednému cieľu. Je ním dosiahnutie vynikajúceho výkonu. A o to predsa ide. **Kľúčové kompetencie** slúžia k popisu prejavov správania, ktoré sú pre všetkých zamestnancov dôležité. Prispievajú k firemným hodnotám, k potrebnej firemnej kultúre a k očakávanému výkonu.⁵⁰

Pre prácu s kompetenciami je dôležité vytvoriť v danej organizácii kompetenčné modely – skupiny a popisy kompetencií, ktoré sú predpokladom vynikajúceho výkonu v rámci daných pracovných pozícií. **Kompetenčný model predstavuje teda určitým spôsobom usporiadané kompetencie. Pri zavádzaní systému hodnotenia vo firme sa veľakrát začína práve s designovaním kompetenčného modelu.** Funkčný kompetenčný model obsahuje také kompetencie, ktorých rozvojom následne zvyšujeme výkonnosť. Efektívny manažér riadi druhých pomocou cieľov a zároveň podľa kompetencií. Oba spôsoby sú pre úspešnú manažérsku prax neoddeliteľné.⁵¹

Analýza pracovných miest, ktorej výstupom je opis a špecifikácia pracovného miesta, je prvým krokom pre vytvorenie kompetencií na jednotlivých pracovných miestach. **Ak chce organizácia prejsť na používanie kompetenčného prístupu v riadení ľudských zdrojov, musí vytvoriť jednotlivé kompetencie resp. kompetenčné modely pre jednotlivé pracovné miesta** (popríklad model kľúčových kompetencií). Musí teda analyzovať kompetencie, ktorými musí zamestnanec disponovať na jednotlivých pracovných miestach. Vznikajú kompetenčné modely napr. pre pozíciu regionálnych predajcov, marketingových manažérov, finančných expertov a iné.

Popisy správania (behavior indicators) tvoria jadro kompetencie. Výstupom použitia metód v jednotlivých fázach tvorby kompetenčných modelov musia byť kompetencie popísané vhodnými popismi správania. Disponovať kompetenčným modelom, ktorý nemá správne popísane prejavy správania má veľmi nízku hodnotu.

⁵⁰ Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažerské kompetencie. 1. vyd. Praha 2004, s. 35.

⁵¹ Hroník, F.: Rozvoj a vzdelávanie pracovníkov. 1. vyd. Praha 2007, s. 62.

Popisy správania by mali spíňať nasledovné charakteristiky:

- popisujú správanie ktoré je možno priamo pozorovať,
- poskytujú dostatočné množstvo kontextu, tak aby správanie bolo zmysluplné,
- popisujú iba jedno správanie alebo situáciu.

Výhody kompetenčného modelu:

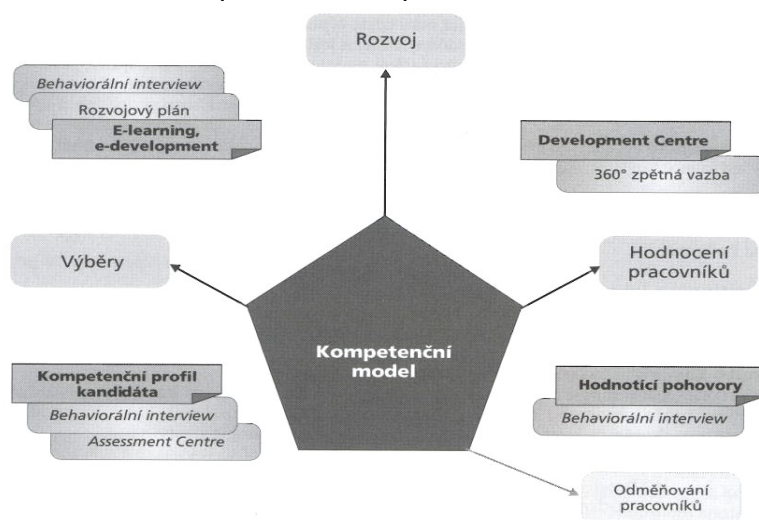
- zjednotenie „jazyka“ manažérov, personalistov,
- poskytovanie jednotných kritérií pre výber a hodnotenie,
- prepajiteľnosť s vyhodnotením „čísiel“,
- základ pre systém hodnotenia, odmeňovania a rozvoj,
- možnosť koncipovať ciele rozvojové programy.

Efektívny kompetenčný model:

- vychádza z očakávaného (t.j. role) a pozorovateľného správania, nie z vlastností či rysov,
- obsahuje najviac 10 – 12 jednotlivých kompetencií,
- vytvára most medzi firemnými hodnotami na jednej strane a popisom pracovnej pozície na strane druhej,
- platí pre všetky alebo aspoň pre kľúčové pracovné pozície vo firme,
- je zdieľaný, čo obvykle znamená, že bol vytvorený nielen zhora, ale i zdola, po jeho vytvorení je neustále oživovaný.⁵²

Kompetenčný model má nadväznosť na business stratégiu a personálnu stratégiu a tak na jednotlivé personálne činnosti. **Kompetenčný model je jedným z dôležitých nástrojov riadenia ľudských zdrojov.** Uplatnenie kompetenčného modelu znázorňuje nasledujúca schéma.

Schéma č. 14: Uplatnenie kompetenčného modelu⁵³



⁵² Hroník, F.: Hodnotenie pracovníkov. 1. vyd. Praha 2006, s. 30.

⁵³ Hroník, F.: Rozvoj a vzdelávanie pracovníkov. 1. vyd. Praha 2007, s. 70.

Kompetenčný model je v centrálnej pozícii a poskytuje rámec pre uvedené personálne činnosti. V pozadí je odmeňovanie, pretože to môže byť naviazané len na „čísla“. Ku každej personálnej činnosti sú uvedené niektoré možné metódy, v ktorých kompetenčný model dostáva podobu kompetenčného profilu.

Kompetenčný prístup teda zefektívňuje viaceré dôležité oblasti riadenia ľudských zdrojov. Výber, založený na identifikovaní kľúčových kompetencií zvyšuje šance prijatia vhodnejších kandidátov v porovnaní so štandardnými postupmi. Presnejší výber znamená menšie nároky na školenia novoprijatých pracovníkov, rýchlejšie adaptovanie sa na danú firemnú kultúru, kratší čas na podávanie vysokého výkonu. **Pravidelné hodnotenie pracovníkov na báze kompetencií usmerňuje veľmi konkrétne ich ďalší rozvoj.** Hodnotení aj hodnotitelia si osvojujú jednotný jazyk na pomenovanie dobrých pracovných výkonov a kvalít, ktoré k nim vedú.

Spätná väzba získaná od viacerých hodnotiteľov (tzv. 360-stupňová spätná väzba), vrátane podriadených patrí k najspoľahlivejším indikátorom úrovne kompetencií. Dobre postavený kompetenčný model poslúži aj pri príprave talentovaných manažérov na vyššie pozície. Neustály rozvoj kompetenčného prístupu, sprevádzaný rozsiahlym výskumom, tvorbou množstva podporných nástrojov na jeho efektívnu aplikáciu ako aj množiace sa dôkazy o jeho ekonomickom prínose pre firmy svedčí o tom, že ide o dobrú voľbu. Je to voľba, ktorou tvrdenia o strategickom význame ľudských zdrojov pre firmy nadobúdajú konkrétny charakter.⁵⁴

3.6.2. 360 - stupňová spätná väzba

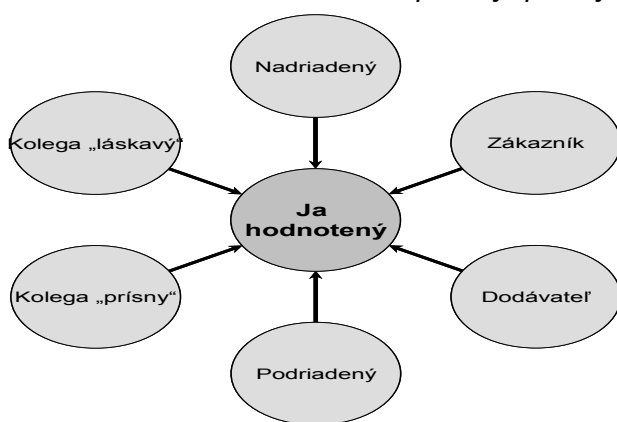
Metóda 360 - stupňovej spätnej väzby (ďalej len „360“) sa niekedy nazýva viacdrojové hodnotenie. **360 je systém na posúdenie individuálneho aj skupinového výkonu vzhľadom na zadané kompetencie.** Najčastejšie sa používa na hodnotenie individuálneho výkonu, ktoré je v podobe individuálnej správy komunikované hodnotenému pracovníkovi. **Je to silný rozvojový nástroj a ak je správne použitý, vedie k nárastu výkonnosti jednotlivcov aj celej organizácie. Je výhodné, keď je 360 postavená na kompetenčnom modeli, ktorý je uplatňovaný pri výbere a hodnotení pracovníkov.**⁵⁵ Takýto nástroj by mal byť integrálnou súčasťou firemných procesov, manažovaný internými odborníkmi v oblasti ľudských zdrojov a pravidelne aktualizovaný podľa priorít firmy. Používanie 360 vedie k zvýšenej sebadôvere pracovníkov, presnejšiemu sebaobrazu a lepšiemu využívaniu svojho potenciálu. Preto musí byť 360 použitá v pozitívnom zmysle, predovšetkým pre rozvojové účely. Systémy 360 dokážu nielen presne zistiť skutočnú úroveň kľúčových

⁵⁴ <http://www.adda.sk/> - 13.02.2010

⁵⁵ Hroník, F.: Hodnotenie pracovníkov. 1. vyd. Praha 2006, s. 66.

spôsobilostí (kompetencií) u manažérov, ale napríklad aj to, o koľko sa zlepšili po absolvovaných manažérskych tréningoch. 360 stupňov predstavuje kruh a v tomto prípade to symbolizuje skutočnosť, že pracovník je hodnotený doslova z každej strany. Okrem nadriadeného sú ako hodnotitelia zapojení podriadení, kolegovia na rovnakej úrovni, interní zákazníci a podľa potreby aj externí zákazníci. Samozrejme, hodnotený manažér posudzuje aj sám seba. Porovnanie rozdielov v sebahodnotení a hodnotení inými je spoľahlivým základom na vytýčenie účinného rozvojového plánu. Tým, že sa 360 zameria na kľúčové kompetencie potrebné k uspokojovaniu interných a externých zákazníkov, stáva sa účinným nástrojom rozvoja celej organizácie.⁵⁶

Schéma č. 15: Model 360 stupňovej spätnej väzby⁵⁷



Použitie výsledkov 360 zvyšuje efektívnosť hodnotiacich a rozvojových rozhovorov. Predovšetkým tým, že u všetkých zúčastnených - hodnotených aj hodnotiteľov – narastá uvedomenie si dôležitosti hodnotenia. K odpovediam pristupujú seriózne, pretože si uvedomujú, čo môžu sami získať, ak sú aj oni ostatnými hodnotení s plnou vážnosťou. Správa objektivizuje pohľad na hodnoteného pracovníka, pretože manažér nemá vždy možnosť vidieť pracovníka vo všetkých pracovných situáciách. Samotný rozhovor je vecnejší, lebo sa opiera o konkrétne výsledky. Bez takýchto podkladov neraz hrozí, že rozhovor vyústí do konfrontácie alebo k uzavretiu sa hodnoteného.

Obavy a bariéry zavádzania systému 360 bývajú rôzne. Niekedy je to obava z nedodržania anonymity odpovedajúcich (najmä pri papierovej verzii). Inokedy je to malá skúsenosť s hodnotením (najmä ak vo firme nefunguje žiadny systém hodnotenia). Stáva sa aj to, že manažér nechce byť hodnotený „zdola“ a to aj napriek tomu, že jeho schopnosti výrazne ovplyvňujú výkon podriadených. Niekedy prevláda

⁵⁶ Kubeš, M.; Šebestová, L.: 360stupňová spätná väzba ako nástroj rozvoja ľudí. 1. vyd. Praha 2008, s. 14.

⁵⁷ Hroník, F.: Hodnotenie pracovníkov. 1. vyd. Praha 2006, s. 66.

predstava, že ide o systém komplikovaný a časovo náročný. Väčšinou sa mnohé z obáv ukážu ako neopodstatnené. Musí však byť dodržaný vhodný postup zavedenia takéhoto systému do života firmy. Čoraz viac spoločností úspešne aplikuje hodnotenie manažérov systémom 360 v on-line verzii, cez internet, ktoré výrazne eliminujú obavy z porušenia anonymity hodnotiteľov a poskytujú mimoriadnu flexibilitu systému.

Opakovanie hodnotenia pomocou 360 umožňuje presne monitorovať pokrok v rozvoji manažérskych kompetencií v porovnaní s predošlým hodnotením. Aplikácia v celej spoločnosti umožní zistiť posun k želanej firemnej kultúre. Dostupnosť cez internet, veľká variabilita systému, jednoduchosť vyplnenia, promptné vyhotovenie správ, porovnanie výsledkov s doterajšou históriou daného manažéra (predošlé hodnotenia) alebo porovnanie s korporátnymi normami robia tento nástroj ešte účinnejším.⁵⁸

Súčasný trend vo svete zaznamenáva jednoznačný nárast používania 360 ako dôležitého nástroja spätnej väzby, či už samostatne alebo ako súčasť hodnotiacich a rozvojových systémov. Čoraz viac sú využívané softvérové verzie, ktoré výrazne uľahčujú administráciu aj archivovanie. Niekedy sa možno stretnúť s označením 720, čím autori vyjadrujú skutočnosť, že nestačí iba jedno administrovanie 360, ale je potrebné s odstupom času preveriť, či došlo k rozvoju a v akej miere. Preto je 360 administrovaná opakovane. Označenie 180 zasa naznačuje, že dáta nebudú použité zo všetkých dostupných zdrojov, ale napr. iba od nadriadeného a kolegov na rovnakej úrovni (bez účasti podriadených).

Najčastejšie sa na získanie 360 používajú dotazníky, v ktorých je uvedená posudzovaná kompetencia, za ktorou nasledujú behaviorálne popisy, indikátory úrovne kompetencie. Je dôležité, aby boli dodržané okruhy kompetencií (pretože tie boli identifikované ako strategicky dôležité), pričom jednotlivé behaviorálne prejavy kompetencie sa môžu líšiť podľa toho, ktorá manažérska úroveň je posudzovaná. Toto je veľká prednosť 360 – flexibilita pri zachovaní hlavného zamerania. K tvorbe 360 dotazníkov môžu a mali by prispieť samotní manažéri a to predovšetkým tak, že vytvoria databázu behaviorálnych prejavov pre jednotlivé pozície (skupiny pozícií, oddelenia a pod.). Účasťou na tvorbe indikátorov sa zvyšuje porozumenie hodnoteným oblastiam, pracovníci majú pocit väčšej zainteresovanosti na procese hodnotenia, lepšie mu rozumejú a ľahšie sa s ním stotožňujú. Okrem toho, pri zmene priorít vedia flexibilne zadefinovať nové prejavy správania, ktorých dôležitosť narástla. Kvôli zaručeniu anonymity firmy dávajú prednosť spracovaniu výsledkov a

⁵⁸ <http://www.adda.sk/> - 06.03.2010

vypracovaniu správy externou agentúrou. Samotnú spätnú väzbu potom poskytujú manažéri, špecialisti z ľudských zdrojov alebo externí konzultanti. Samotné odovzdanie spätnej väzby je azda najcitlivejším krokom a k vedeniu takéhoto rozhovoru potrebujú manažéri alebo interní konzultanti špeciálnu prípravu.

Kľúčovým výstupom zo spätnej väzby získanej aplikovaním 360 je akčný plán. Ten predstavuje dohodu a záväzok rovnako tak zo strany hodnoteného ako aj zo strany manažéra. **Akčný plán je potom usmernením na nasledujúce obdobie a pri ďalšom hodnotení sa k nemu obaja vracajú ako k východiskovému materiálu.**

Pre úspešné zavedenie 360 platí približne to isté, čo o ostatných nástrojoch rozvoja ľudských zdrojov a zvyšovania efektívnosti organizácie. Nevyhnutné je presvedčenie, že tento nástroj môže spoločnosti pomôcť, jeho pochopenie a osobná zaangažovanosť manažérov použiť ho konštruktívne. **Systém 360 je možné používať samostatne, oveľa väčší efekt sa však dosiahne, ak sa integruje do systému rozvojových a hodnotiacich rozhovorov. Výstup z 360 slúži ako podklad k diskusii manažéra a hodnoteného pracovníka.⁵⁹**

3.6.3. Riadenia podľa cieľov (MBO)

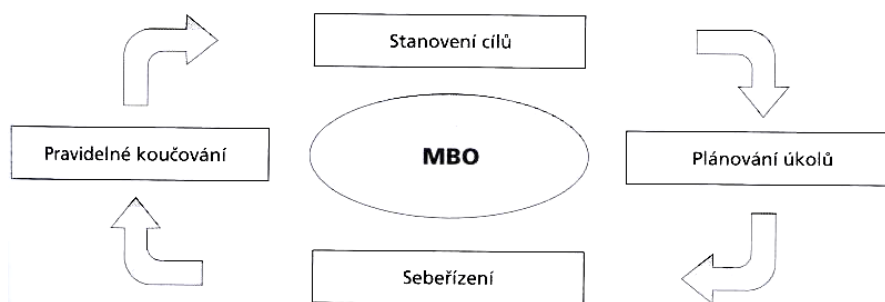
Riadenie podľa cieľov alebo Management by Objectives (ďalej len „MBO“) je metódou zameranou na budúcnosť. Môže sa orientovať na všetky oblasti. Najviac je „doma“ v hodnotení výstupov. Má mnoho synonym, niekedy sa nazýva riadenie podľa výsledkov (Management by Results – MBR) alebo plánovanie a kontrola práce (Work planning and review – WPR).

Proces MBO zahŕňa:

1. *Stanovenie cieľov – jadro procesu MBO:* tento proces začína formulovaním dlhodobých cieľov a kaskádovito spadá dolu cez ciele organizácie, ciele menších organizačných jednotiek až k individuálnym cieľom, dôraz je kladený na merateľnosť.
2. *Plánovanie akcií, úloh:* zatiaľ čo ciele špecifikujú čo (čoho) má byť dosiahnuté, akcie a úlohy špecifikujú, ako to má byť dosiahnuté.
3. *Sebariadenie:* predpokladom úspechu MBO je kvalitná motivácia, znalosť MBO a úsilie, ktoré sú nenahraditeľné pre samostatné plnenie úloh.
4. *Priebežná pravidelná kontrola, resp. koučovanie:* zabezpečuje sledovanie spätnou väzbou k plneniu čiastkových cieľov, úloh. Nie je možné sa spoliehať len na kvalitné sebariadenie, je treba priebeh naplánovanie úloh a cieľov konzultovať, povzbudzovať a usmerňovať.

⁵⁹ Kubeš, M.; Šebestová, L.: 360stupňová spätná väzba ako nástroj rozvoja ľudí. 1. vyd. Praha 2008.

Schéma č. 16: Model procesu MBO⁶⁰



MBO má jednu hlavnú výhodu oproti ostatným formám hodnotenia: extrémne sa orientuje na pracovné úlohy. Ciele, ktoré sa s pracovníkom dohodnú, sa zakladajú na týchto pracovných úlohách a sú veľmi konkrétne a presné, aby mohli byť merateľné. Každý pracovník si sám plánuje svoju výkonnosť, preto sú kritériá hodnotenia pre všetkých ľahko zrozumiteľné.⁶¹

Pravidlá pre stanovovanie cieľov:

- *každý cieľ je pozitívne formulovaný v zmysle čoho dosiahnuť,*
- *u každého cieľa je zrejmý prínos, je teda zasadený do kontextu a je známy jeho význam a vzťahy k plneniu cieľov a úloh ďalšími ľuďmi, za každým čo (cieľ) je čitateľné prečo (zmysel, význam),*
- *každý cieľ musí byť rozpracovaný do dielčích cieľov alebo úloh,*
- *každý cieľ je SMART alebo KARAT.*

Schéma č. 17: Porovnanie pojmu SMART a KARAT⁶²

SMART		KARAT	
S	Špecifický	K	Konkrétny
M	Merateľný	A	Ambiciózný
A	Akceptovateľný	R	Reálny
R	Realistický (relevantný)	A	Akceptovateľný
T	Termínovaný	T	Termínovaný

Ciele sa stanovujú v priamej diskusii s pracovníkom; niektoré ciele navrhuje manažér, iné si navrhuje samotný pracovník, čím vyššia je účasť pracovníka na vypracovaní cieľov, tým lepšie ich akceptuje a plní. Zoznam pracovných úloh možno zostaviť z náplne pracovného miesta. Ciele by sa mali stanovovať podľa dôležitosti z

⁶⁰ Hroník, F.: Hodnotenie pracovníkov. 1. vyd. Praha 2006, s. 59.

⁶¹ Reháková, H.: Časopis Manažér, 3, 1999, s. 6.

⁶² Hroník, F.: Hodnotenie pracovníkov. 1. vyd. Praha 2006, s. 59.

hľadiska podniku. Bežne sa ciele určujú formou kvantitatívnych limitov (napr. počet vyrobených kusov), časových limitov (napr. dokedy má byť projekt ukončený), kvalitatívnych cieľov (napr. naučiť sa viesť obchodné rokovania) alebo noriem správania (napr. zlepšiť komunikáciu s kolegom XY). Cieľ charakterizuje niečo, čo musí byť splnené – bod, ku ktorému sa smeruje.

Typy cieľov:

1. *pracovné (výkonové) ciele*: týkajú sa výsledkov, ktoré majú byť dosiahnuté k dosiahnutiu cieľov tímov, oddelení a podniku. Na úrovni podniku sa tieto ciele týkajú poslania organizácie, ich základných hodnôt a strategických plánov. Na úrovni oddelení sa týkajú cieľov podniku vyjadrených špecifickým poslaním a cieľov, ktorých má dosiahnuť príslušné oddelenie. Na úrovni tímov sa budú špecificky týkať účelu tímu a príspevku, ktorý sa od neho očakáva k dosiahnutiu cieľov oddelení a podniku. Na individuálnej úrovni sú ciele formulované vo vzťahu k práci na pracovnom mieste a týkajú sa hlavných oblastí činností alebo kľúčových úloh, ktoré tvoria prácu jednotlivca. V ideálnom prípade riadenie pracovného výkonu nielen definuje ciele na každej z týchto úrovní, ale tiež ich integruje tak, aby v celej organizácii bola vytvorená spoločne zdieľaná vízia požiadaviek výkonu, prispievajúca k celkovému cieľu organizácie byť efektívnou a úspešnou. Individuálne ciele môžu mať podobu: kvantifikovaného výstupu alebo cieľa zlepšenia (urobiť do 31. decembra 24 nových obchodov, znížiť náklady na jednotku výroby o 2,5% do 30. júna) alebo *projektov, ktoré majú byť dokončené* (otvoriť distribučnú jednotku v Banskej Bystrici do 31. októbra) a *stálych cieľov*, ktoré sa týkajú trvalých alebo opakujúcich sa rysov práce. Môžu byť definované i pre správanie, ktoré prispieva k dodržiavaniu základných hodnôt organizácie.
2. *rozvojové (osobné alebo vzdelávacie) ciele*: týkajú sa toho, čo by mal jedinec urobiť a čo by sa mal naučiť, aby zlepšil svoj pracovný výkon (plány zlepšovania výkonu) alebo svoje znalosti, schopnosti a kompetencie (plány osobného rozvoja).⁶³

Nie vždy môže pracovník sám ovplyvniť dosiahnutie stanovených cieľov. Hlavne pri kritických činnostiach sú v hre ešte aj interné a externé faktory (choroby, konkurz dodávateľa, krach trhu a pod.). **Analýza odchýlok** určuje, prečo sa ciele nedosiahli a ako by mohli vyzeráť nápravné opatrenia. Pokiaľ nastanú nepredvídané okolnosti ešte počas hodnotiaceho obdobia, možno v diskusii s pracovníkom korigovať jeho ciele. Spätná väzba je veľmi dôležitá už v priebehu hodnotiaceho obdobia. Niekedy príde k zmene globálnych cieľov podniku, a tá si vyžiada zmenu osobných cieľov pracovníka. Inokedy nastanú nepredvídané okolnosti, ktoré takisto vedú k

⁶³ Armstrong, M.: Personálny management. 1. vyd. Praha 1999, s. 242 - 244.

úprave cieľov. V každom prípade je **hodnotenie pracovníkov pomocou osobných cieľov veľmi dobrou príležitosťou na zlepšenie komunikácie medzi riadiacim a riadeným pracovníkom, na zvýšenie pocitu seberealizácie a vnútornej hodnoty u pracovníkov a je nezanedbateľné ako motivačný faktor.** Ak človek nedostáva mnohostrannú a permanentnú spätnú väzbu, jeho správanie je deformované. Človek je poškodzovaný a niekedy aj trvalo poškodený. **Základnou funkciou spätnej väzby je kontrola realitou.** Aby táto kontrola bola efektívna, je potrebný otvorený systém, v ktorom môžu spätné väzby prichádzať z rôznych strán (mnohostranná) a môžu byť nepretržité (nielen raz za rok).

Podmienky účinnej spätnej väzby:

- *Informovať partnera o jeho správaní – nehodnotiť (dobré, zlé).*
- *Poskytovať špecifické informácie, nie všeobecné tvrdenia.*
- *Popisovať správanie, nie partnera - nie je osobná, cieľom nie je zmeniť partnera. Partner môže zmeniť svoje postoje, svoje správanie iba na základe vlastného rozhodnutia.*
- *Vzťahuje sa k pocitu a popisu, nie k interpretácii.*
- *Je základom hodnotenia.*
- *Môžeme ju poskytovať aj sami sebe.*⁶⁴

3.6.4. Metóda merania výkonnosti Balanced ScoreCard

Stále častejšie sa pri hodnotení výstupov (výkonu) používa metóda merania výkonnosti Balanced ScoreCard (BSC) alebo systém vyvážených ukazovateľov (ďalej len „BSC“). BSC sa používa na to, aby sa jasnejšie definovali strategické predstavy ako rast, spokojnosť zákazníka a kvalita. Kartička (=scorecard) s presným popisom podnikovej stratégie potom slúži ako organizačný rámec pre manažérske rozhodnutia. Základnou myšlienkou BSC je sústrediť pozornosť podniku na metriku, ktorá je dôležitá zo strategického hľadiska. Aby sa vyhlo koncentrácii na krátkodobé ukazovatele, využíva BSC okrem finančnej metriky aj metriku z oblastí ako zákazník, interné procesy a perspektíva rastu a učenia sa. **Proces premeny stratégie na aktivity pozostáva z rozdrobenia strategickej vízie podniku na zrozumiteľné ciele vo všetkých štyroch spomenutých dimenziách: finančnej, procesnej, zákazníckej a dimenzii učenia.**

Finančná perspektíva sa zameriava na to, ako sa podnik má pozicionovať, ak chce byť atraktívny pre investorov i majiteľov. Pre ziskovo orientovanú organizáciu je toto aspoň v teórii hlavným dôvodom existencie podniku. Ak chce podnik dosiahnuť

⁶⁴ <http://www.ibispartner.sk/> - 28.02.2010

tieto finančné ciele, musí poskytovať zákazníkovi nejakú hodnotu, za ktorú je zákazník ochotný zaplatiť toľko, koľko podnik potrebuje. Preto sa zákaznícka dimenzia BSC sústreďuje na to, ako pozicionovať produkty podniku tak, aby sa dosahovala táto vnímaná hodnota. Na naplnenie cieľov v zákazníckej dimenzii musí mať podnik niektoré vynikajúce interné procesy. Týmto sa zaoberá procesná dimenzia BSC. A nakoniec, ak chce podnik v svojich procesoch vynikať, musí si vytvoriť potrebnú infraštruktúru a ľudský kapitál, ktorý ich bude zabezpečovať. Tým sa zapodieva dimenzia učenia a rastu. Napríklad finančné meradlo (zisky), zákaznícke meradlo (opakované a rozšírené nákupy zo strany existujúcich zákazníkov), meradlo interných procesov (zlepšenie kvality a skrátenie cyklu dodávky) a meradlá pre učenie a rast (povedzme, že počet robotníkov kvalifikovaných pre metódy Six Sigma a procesného redizajnu). **BSC pomáha dať do priamej a veľmi konkrétnej súvislosti tréning a rozvoj ľudských zdrojov s celkovými cieľmi podniku.**⁶⁵

BSC je strategický nástroj riadenia, ktorý:

1. *stanovuje ciele,*
2. *zameriava úsilie na dosiahnutie týchto cieľov,*
3. *meria dosiahnuté výsledky.*

3.7. Fázy procesu hodnotenia pracovníkov

Pravidelné hodnotenie zamestnancov je kľúčový proces efektívneho riadenia ľudského kapitálu. Vytvára podklad nielen na ďalší rozvoj, plánovanie kariéry a motiváciu, ale aj na už spomínané odmeňovanie. Realizuje sa v pravidelných časových cykloch, najčastejšie dvakrát do roka. Štandardne ide o „na mieru šitý“ hodnotiaci systém zostavený v súlade s podmienkami a cieľmi organizácie.

Proces hodnotenia zamestnancov sa rozdeľuje do troch fáz a to sú:

1. *Prípravné obdobie:* v tomto období sa stanovujú zásady, pravidlá a postupy hodnotenia a vytvárajú sa formuláre, ktoré sú používané k hodnoteniu pracovného výkonu zamestnanca. Ďalej sa analyzujú pracovné miesta, formulujú sa kritéria výkonu a jeho hodnotenia, vyberajú sa metódy hodnotenia. V závere prípravného obdobia sa informujú pracovníci o pripravovanom hodnotení a jeho účele, o kritériách a normách pracovného výkonu a aký výkon sa od nich vlastne očakáva.
2. *Obdobie získavania informácií:* náplňou tejto fázy je zaobstaráť si dokumentáciu o pracovnom výkone. Písomný záznam je veľmi dôležitý, pretože k záznamom je možné kedykoľvek sa vrátiť a získať tak retrospektívnu informáciu .

⁶⁵ <http://www.ibispartner.sk/> - 13.02.2010

3. *Obdobie vyhodnocovania informácií*: vyhodnocovanie pracovných výsledkov a pracovného správania, zvyčajne sa porovnávajú skutočné výsledky práce s normami výkonu alebo očakávanými výsledkami práce. Existuje pritom riziko subjektívneho prístupu, pretože aj objektívne ukazovatele výkonu je treba interpretovať. Ďalej tu zaraďujeme **rozhovor s hodnotením pracovníkom o výsledkoch hodnotenia** a o možných cestách riešenia problémov, ktoré súvisia s pracovným výkonom. Práve táto fáza je rozhodujúca pre zlepšovanie pracovného výkonu pracovníka.⁶⁶

Do hodnotiaceho procesu treba zapájať všetkých zamestnancov. Zamestnanci by však vždy mali byť hodnotení priamym nadriadeným, ktorý by mal byť schopný poznať kvalitu ich práce a pracovného výkonu a ich konkrétne rozvojové oblasti. Zároveň by mal byť schopný pomenovať ich silné stránky. **Kompetencia hodnotiť a dávať spätnú väzbu na pracovný výkon by mala byť v rukách priameho nadriadeného** každého v organizácii zamestnaného jednotlivca. Na hodnotiacom stretnutí môže byť prítomný aj personálny manažér, no nie v role hodnotiteľa. V tejto úlohe môže vystupovať iba v prípade, ak sa hodnotenie týka personálneho oddelenia alebo iných, jemu priamo podriadených zamestnancov. Úlohou personálneho manažéra je riadiť hodnotiaci proces a spolu s líniovými manažermi zabezpečovať nadväznosť výstupov na ostatné procesy práce s ľudským kapitálom.

3.7.1. Štruktúra a pravidlá hodnotiaceho rozhovoru

O výsledkoch hodnotenia sú zamestnanci informovaní prostredníctvom hodnotiacich rozhovorov. Cieľom takéhoto rozhovoru je zdôrazniť priaznivé aspekty pracovného výkonu zamestnanca. Takýto pozitívny prístup umožní i samotnému hodnotiacemu zamestnancovi rozšíriť si vlastnú predstavu o kladných i záporných prvkoch práce, pretože nemá pocit, že je hodnotený len negatívne. Ak sa hovorí o negatívnych javoch, je potrebné sa zamerať na prácu ako takú, nie na osobnosť zamestnanca. Je potrebné uviesť konkrétne príklady zamestnancových nedostatkov, aby vedel, čo má vo svojej práci zlepšiť.⁶⁷ Výsledky hodnotenia musia byť jednotlivých pracovníkom podané a musia byť s nimi prediskutované. Pracovníci majú právo sa k nim vyjadriť. Je potrebné spoločne nájsť spôsoby nápravy nedostatočného výkonu, či niektorých problémov, ktoré sa pri hodnotení objavili, poprípade zvážiť ďalšie dôsledky

⁶⁶ Koubek, J.: Riadenie ľudských zdrojov. Základy modernej personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 215-216.

⁶⁷ Werther, W.B.; Davis, K.: Ľudský faktor a personálny manažment. 1. vyd. Praha 1992.

hodnotenia (odmeňovanie, zmena zaradenia, vzdelávanie, plánovanie kariéry). Tomuto slúži **hodnotiaci rozhovor** a spravidla ho s hodnoteným pracovníkom vedie jeho bezprostredný nadriadený.⁶⁸

Hodnotiaci rozhovor je oficiálne, formálne stretnutie a musí mať teda nejakú pevnú obsahovú štruktúru a pevný časový plán. Mal by:

1. *Zhodnotiť súčasný výkon pracovníka, poprípade výkon v uplynulom období.*
2. *Formulovať plán smerujúcu k zlepšeniu výkonu.*
3. *Rozpoznať problémy alebo preskúmať možné príležitosti týkajúce sa práce.*
4. *Rozpoznať faktory na pracovníckovej vôli nezávislé, ale negatívne ovplyvňujúce jeho pracovný výkon.*
5. *Orientovať pozornosť pracovníka na prácu a niektoré jej aspekty.*
6. *Zlepšiť komunikáciu medzi podriadenými a nadriadený.*
7. *Umožniť pracovníkovi zaujať stanovisko, hodnotiteľ by mal vypočúť jeho názor.*
8. *Zabezpečiť podklady pre odmeňovanie.*
9. *Rozpoznať potenciál pracovníka a možnosti jeho povýšenia alebo prevedenia na inú prácu.*
10. *Rozpoznať potreby vzdelávania a rozvoja z hľadiska pracovníka a ním vykonávanej práce.*⁶⁹

Mimoriadny význam má **voľba štýlu rozhovoru**. Najvhodnejší typ rozhovoru je plne participatívny rozhovor vytvárajúci z hodnotiteľa a hodnoteného rovnoprávných partnerov spoločne hľadajúcich riešenie. Jedným z predpokladov úspešného hodnotiaceho rozhovoru je **starostlivá príprava hodnotiteľa a starostlivá príprava prostredia**, v ktorom sa rozhovor odohráva.

Hodnotiaci rozhovor má 4 fázy:

1. *Zdvorilostná časť* – cieľom je navodiť priateľskú a pracovnú atmosféru.
2. *Spätná väzba na splnenie cieľov z minulého obdobia.*
3. *Formulácia cieľov na ďalšie obdobie.*
4. *Záver a podanie ďalších informácií.*

Časovo dominujúce je jadro rozhovoru, čo ale neznamená, že ostatné fázy rozhovoru je možné považovať za okrajové. Bez kvalitne vykonaných úvodných dvoch fáz nie je možné očakávať produktivitu v jadre rozhovoru. V jadre rozhovoru (spätná väzba a formulácia cieľov) je priestor pre konfrontáciu očakávaní, výsledkov, cieľov a podobne. Tu je priestor pre diferenciaciu. Hodnotiaci pohovor by mal byť ukončený rozborom činností, ktoré by mali napomôcť zlepšiť slabé stránky pracovného výkonu

⁶⁸ Koubek, J.: Riadenie ľudských zdrojov. Základy modernej personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 225.

⁶⁹ Koubek, J.: Riadenie ľudských zdrojov. Základy modernej personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 225.

zamestnanca. V tejto záverečnej časti hodnotiaceho pohovoru by mal hodnotiteľ navrhnúť svoju pomoc pri prekonávaní nedostatkov zamestnanca. Nový prístup k hodnoteniu presúva hlavný dôraz z určenia pracovného potenciálu na komunikáciu. Hlavným cieľom je zdokonaľovať komunikáciu a pracovné vzťahy medzi nadriadenými a ich podriadenými, čím sa sleduje dosiahnutie vyššieho pracovného výkonu. Namiesto nepríjemného dialógu hovoríme o hodnotnom dialógu, ktorý vedie k zlepšeniu vertikálnej komunikácie a informovanosti v podniku a ku zvýšeniu motivácie hodnoteného zamestnanca.⁷⁰

Hodnotiaci rozhovor by mal byť vedený podľa určitých pravidiel, aby nestratil svoj motivačný význam:

1. *Pracovník a manažér prichádzajú na hodnotiaci rozhovor pripravení.*
2. *Pre rozhovor je potrebné zabezpečiť kludnú miestnosť bez vyrušovania telefónmi.*
3. *Na začiatku dáme vedieť, že hodnotenie bude pozitívne.*
4. *Vhodným začiatkom je dotaz na prácu (emocionálne neutrálna téma, o ktorej pracovník rád hovorí).*
5. *Nasleduje uznanie pozitívnych výsledkov práce.*
6. *Potom preberáme negatívne skutočnosti.*
7. *Každá výtka musí byť doložená konkrétnymi faktami. Konkrétna kritika vyžaduje dôkladnú prípravu rozhovoru.*
8. *Nehodnotíme človeka, ale konkrétne pracovné výsledky.*
9. *Nejednáme s pracovníkom ako rodič s dieťaťom, ani ako učiteľ so žiakom, ale ako dospelý s dospelým.*
10. *Výsledky práce pracovníka neporovnávame s ostatnými a nedovolíme to ani hodnotenému pracovníkovi. Vedúci nie je povinný dôvody rozdielneho hodnotenia vysvetľovať.*
11. *Hodnotiaci rozhovor sa vzťahuje k výsledkom práce, k úrovni výkonu pracovníka a k možnostiam zlepšenia, nie k finančnej odmene.*
12. *Mzda odráža pracovné výsledky aj náročnosť vykonávanej funkcie a nie je sociálnou inštitúciou, inak stráca motivačný charakter.*
13. *Hodnotíme celé sledované obdobie, nie len posledných pár dní.*
14. *Hodnotenie má byť zakončené konkrétnymi úlohami k zlepšeniu výkonu pracovníka a k odstránení nedostatkov v jeho práci. Rozhovor bez konkrétneho výstupu stráca zmysel.⁷¹*

⁷⁰ Bělohávek, F.: Ako riadiť a viesť ľudí. 1. vyd. Praha 2000, s. 61-62.

⁷¹ Bělohávek, F.: Ako riadiť a viesť ľudí. 1. vyd. Praha 2000, s. 61-62.

Dvanásť zlatých pravidiel pre hodnotiaci rozhovor podľa M. Armstronga:

1. *Dobre sa pripraviť.*
2. *Postupovať podľa jasne štruktúrovaných bodov.*
3. *Vytvoriť správnu atmosféru.*
4. *Poskytovať dobrú spätnú väzbu.*
5. *Produktívne využívať čas.*
6. *Chváliť.*
7. *Nechať pracovníkov hovoriť čo najviac*
8. *Povzbudzovať pracovníkov k sebahodnoteniu.*
9. *Zamerať sa na prácu a aktuálny pracovný výkon, nie na osobnosť pracovníka.*
10. *Povzbudzovať k analytickému prístupu.*
11. *Nedopustiť sa neočakávanej kritiky.*
12. *Dohodnúť merateľné ciele a plán postupu na ďalšie obdobie.*⁷²

3.7.2. Chyby pri hodnotení pracovníkov

Napriek kvalitnému vypracovaniu systému hodnotenia a príprave jeho účastníkov sa môže manažér alebo hodnotiteľ dopustiť rôznych chýb, ktorých následkom je znížená objektivita vypovedacej schopnosti hodnotenia.

Chyby pri hodnotení, s ktorými sa najčastejšie stretávame sú:

1. *Haló efekt:* znamená tendenciu hodnotiť na základe celkového dojmu a zakrývať tak rozdiely medzi jednotlivými kritériami. To môže viesť k výbornému hodnoteniu pracovného výkonu len preto, že sledovaný pracovník je príjemný spoločník.
2. *Zhovievavosť/prísnosť:* zhovievavosť je tendencia posudzovať celú skupinu zamestnancov viac menej kladne, prísnosť je tendencia opačná.
3. *Snaha spriemerovať:* zamestnanci sú väčšinou hodnotení ako priemerní.
4. *Efekt nedávnosti:* pri využívaní subjektívneho charakteru hodnotenia dochádza k silnému ovplyvňovaniu nedávnymi činmi zamestnanca.
5. *Zaujatosť vyplývajúca z rozdielnosti kultúr:* každá hodnotiaci osoba má o ľudskom správaní určité predstavy, založené na kultúrnom prostredí, z ktorého vyšla. Ak majú ľudia hodnotiť zamestnanca, ktorí pochádzajú z iného kultúrneho prostredia, budú aplikovať svoje predstavy založené na inom rebríčku hodnôt.
6. *Osobné predsudky:* neznášanlivosť hodnotiteľa ku skupine alebo triede ľudí môže tiež skresľovať hodnotenie, ktoré títo ľudia dostávajú.⁷³

Všetky chyby sú v rozpore so zmyslom a účelom hodnotenia pracovníkov, znemožňujú zrovnateľnosť a narušujú úspešné vykonávanie personálnych činností,

⁷² Armstrong, M.: Riadenie ľudských zdrojov. Najnovšie trendy a postupy. 1. vyd. Praha 2007, s. 425-426.

⁷³ Koubek, J.: Riadenie ľudských zdrojov. Základy modernej personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 229.

ktoré sa o hodnotenie pracovníkov opierajú. Problémom bývajú aj postoje hodnotených pracovníkov k hodnoteniu. Hodnotenie pracovníkov nesmie byť v rozpore s platnými zákonmi a ľudskými právami. Je treba vylúčiť akékoľvek prvky diskriminácie a všetko čo nesúvisí s vykonanou prácou.

3.8. Výstupy a nadväznosti hodnotenia pracovníkov

Podľa F. Hroníka je dôležité výstupy z hodnotenia pracovníkov nadviazať na odmeňovanie pracovníkov a ich rozvoj. Výsledok hodnotenia výkonu sa spravidla premieta do variabilnej zložky mzdy t.j. je viazané na odmeňovanie cez výstup z hodnotenia vo forme pracovného cieľa. Výsledok hodnotenia kompetencií (spôsobilostí) je viazané na rozvoj prostredníctvom rozvojového cieľa.⁷⁴

3.8.1. Nadväznosť na odmeňovanie pracovníkov – vid'. kapitola 4.

3.8.2. Nadväznosť na rozvoj a vzdelávanie pracovníkov – vid'. kapitola 5.

⁷⁴ Hroník, F.: Hodnotenie pracovníkov. 1. vyd. Praha 2006, s. 78.

4. Odmeňovanie pracovníkov

Cieľom tejto kapitoly je poskytnúť teoretické východiská praktickej časti práce, obsiahnutej v ďalších kapitolách. Kapitola odmeňovanie pracovníkov slúži ako argumentačná základňa pre analýzu súčasného systému riadenia pracovného výkonu v spoločnosti.

Riadenie pracovného výkonu je samozrejme tiež spojené s peňažným odmeňovaním, pretože z neho vychádzajú informácie potrebné pre rozhodovanie o zvyšovaní miezd/platu alebo udeľovaní bonusov (odmien) na základe výkonu, prínosu. V niektorých organizáciách je to hlavným účelom, ale **riadenie pracovného výkonu je – alebo by malo byť – oveľa viac o rozvíjaní ľudí a ich odmeňovaní v širšom slova zmysle.**⁷⁵

Hodnotenie pracovníkov bolo často len nástrojom pre stanovenie odmien a bolo prehladaná jeho funkcia rozvojová, bez nadväznosti na odmeňovanie by sme sa však dostávali do opačného extrému. Základnou otázkou naviazania hodnotenia pracovníkov na odmeňovanie je nájdenie najvhodnejšieho spôsobu. Iste vo väčšine firiem nie je mysliteľné nadviazať výsledok z 360 na bonus. V mnohých firmách je odmeňovanie viazané na hodnotenie výkonnosti (splnenie pracovných cieľov), zatiaľ čo hodnotenie kompetencií a prístupu je bez tejto väzby. Predpokladá sa, že keď hodnotený rozvinie svoje kompetencie, musí sa to prejavíť na výkonnosti („číslach“) a teda je zbytočné platiť dva krát. Sú však firmy, kde úspešne funguje naviazanie nielen hodnotenia výkonnosti, ale aj hodnotenie kompetencií na odmeňovanie (bonus). Ide však o zahraničné firmy, v ktorých hodnotenie prebieha už niekoľko rokov.⁷⁶

Problém zladenia rozvojových aspektov riadenia pracovného výkonu alebo hodnotenia a peňažného odmeňovania je na stole už pár desať rokov. Armstrong už v roku 1977 poznamenal: „Je nežiaduce mať priamu spätnú väzbu medzi skúmaním a posudzovaním (hodnotením) výkonu a úpravami odmien. To prvé sa musí primárne zamerať na zlepšovanie výkonu a možno i na posudzovanie, hodnotenie potenciálu. Ak je to premiešané s nejakými úpravami platu, každý sa príliš sústreďí na dopad hodnotenia na zvýšenie peňažnej odmeny. Je lepšie tieto dve záležitosti oddeliť.“⁷⁷

Ak je odmeňovanie previazané s hodnotením výkonu a hodnotením kompetencií a prístupu alebo len hodnotením výkonu, potrebujeme definovať, ako

⁷⁵ Armstrong, M.: Odmeňovanie pracovníkov. 1. vyd. Praha 2009, s. 333.

⁷⁶ Hroník, F.: Hodnotenie pracovníkov. 1. vyd. Praha 2006, s. 78.

⁷⁷ Armstrong, M.: Odmeňovanie pracovníkov. 1. vyd. Praha 2009, s. 335.

výsledok hodnotenia prevedieme na odmenu. Tento spôsob môže znehodnotiť celý systém hodnotenia.

Deštruktívne pôsobí:

- *Málo diferencujúce hodnotenie s rovnako málo diferencujúcim odmeňovaním*
- *Nerovnosť prevodu*
- *Na základe hodnotenia sa z odmien uberá – je potrebné systému prevodu vytvoriť tak, aby naplňoval pravidlo, že odmeny sa dávajú, nie odnímajú.*

Konstruktívne pôsobí:

- *Jednoduchá, zrozumiteľná väzba medzi hodnotením a odmenou – najneskôr na konci hodnotiaceho rozhovoru by hodnotenému malo byť jasné, aký dopad bude mať hodnotenie na odmeňovanie, to znamená, že musí poznať systém hodnotenia a jeho väzbu na odmeňovanie vopred.*
- *Možnosť „žltej karty“ u vyplácaných záloh bonusov*
- *Systém hodnotenia je naviazaný nielen na bonusy, ale aj ponuky – posilnenie ukázkového výkonu či prejavu kompetencie je možné urobiť pomocou ponuky, môže tu byť prepojenie medzi metódou kľúčovej udalosti a ponukou.*
- *Lineárny alebo progresívny rast odmien v závislosti na hodnotení – hodnotenie, ktoré je vyjadrené v percentách, je vzťahované k percentám odmeny, 100% hodnotenia = 100% odmeny, 110% výsledok hodnotenia odmena už 120%, v takomto prípade je progresívny rast uplatnený pri prekročení určitej hranice. Tento spôsob rast odmien v závislosti na hodnotení je motivujúci viac ako regresívny rast.⁷⁸*

⁷⁸ Hroník, F.: Hodnotenie pracovníkov. 1. vyd. Praha 2006, s. 81.

5. Vzdelávanie a rozvoj pracovníkov

Cieľom tejto kapitoly je poskytnúť teoretické východiská praktickej časti práce, obsiahnutej v ďalších kapitolách. Kapitola vzdelávanie a rozvoj pracovníkov slúži ako argumentačná základňa pre analýzu súčasného systému riadenia pracovného výkonu v spoločnosti.

Vzdelanosť ľudí patrí k základným cieľom, ale zároveň je dôsledkom modernej spoločnosti. Je to podmienené súčasným náročným turbulentným prostredím, ktoré vyžaduje sústavné zdokonaľovanie, prehľbovanie, prispôsobovanie a rozvíjanie vzdelanostnej úrovne ľudí. To znamená, že vzdelávanie musí byť permanentné a má zohľadňovať všetky aktuálne potreby vyvolané realitou zmien. Moderné podniky si túto skutočnosť uvedomujú a začínajú spájať svoju výkonnosť a konkurencieschopnosť s formovaním takého pracovného potenciálu, pre ktorý je charakteristická vysoká úroveň talentu, vedomostí, zručnosti a motivácie. Aktivity zamerané na formovanie pracovného potenciálu sa odvíjajú od strategických cieľov podniku, pričom sa predpokladá premyslený komplexný a nepretržitý systém vzdelávania a rozvoja perspektívnych zamestnancov.⁷⁹

5.1. Definícia vzdelávania a rozvoja pracovníkov

Pre definovanie pojmov vzdelávanie a rozvoj v tejto kapitole citujem M. Armstronga, vzhľadom k tomu, že jeho definícia je najvhodnejšia smerom k naplneniu cieľa práce.

„Vzdelávanie je proces, počas ktorého určitá osoba získava a rozvíja nové znalosti, zručnosti, schopnosti a postoje. Cieľom politiky vzdelávania v organizácii je zabezpečiť kvalifikovaných, vzdelaných a schopných ľudí potrebných na uspokojenie súčasných aj budúcich potrieb organizácie.“⁸⁰

„Rozvoj je vývojový proces, ktorý umožňuje progresívne postupovať zo súčasného stavu znalostí a schopností k budúcemu stavu, v ktorom je potrebná vyššia úroveň zručností, znalostí a schopností. Berie na seba podobu vzdelávacej aktivity, ktorá pripravuje ľudí pre širšie, zodpovednejšie a náročnejšie pracovné úlohy. Nesústreďuje sa na zlepšovanie pracovného výkonu na súčasnom pracovnom mieste. V programoch rozvoja sa kladie dôraz na plánovanie osobného rozvoja a na plánované učenie zo skúseností.“⁸¹

⁷⁹ Kachaňáková, A. kolektív: Riadenie ľudských zdrojov. 1. vyd. Bratislava 2007, s. 106.

⁸⁰ Armstrong, M.: Riadenie ľudských zdrojov. Najnovšie trendy a postupy. 1. vyd. Praha 2007, s. 461.

⁸¹ Armstrong, M.: Riadenie ľudských zdrojov. Najnovšie trendy a postupy. 1. vyd. Praha 2007, s. 470.

Investovanie do ľudských zdrojov vedie k ich celkovému zhodnoteniu, ktoré sa konkrétne prejavuje prostredníctvom:

1. *zvýšenia výkonu zamestnancov a úrovne poskytovaných služieb,*
2. *zvýšenia konkurencieschopnosti podniku,*
3. *možnosti využitia vlastných zdrojov na pokrytie potreby zamestnancov,*
4. *seberealizácie a spokojnosti zamestnancov, ich lojality voči podniku,*
5. *úspory času a finančných nákladov pri rozmiestňovaní zamestnancov.*⁸²

Vzdelávanie a rozvoj musí zapadať do celkového systému riadenia ľudských zdrojov.

5.2. Strategický rozvoj ľudských zdrojov

„Strategický rozvoj ľudských zdrojov znamená zavádzanie, vyradovanie, modifikovanie, riadenie a usmerňovanie takých procesov, ktoré všetkých jedincov i tímy vybavuje zručnosťami, znalosťami a schopnosťami, ktoré potrebujú, aby boli schopní plniť súčasné i budúce úlohy požadované organizáciou. **Strategický rozvoj ľudských zdrojov predstavuje široký a dlhodobý pohľad na to, ako politika a prax rozvoja ľudských zdrojov môže prispieť k uskutočneniu podnikových stratégií.**“⁸³

Základným cieľom strategického rozvoja ľudských zdrojov je zvýšiť schopnosť ľudských zdrojov v súlade s presvedčením, že ľudský kapitál organizácie je hlavným zdrojom konkurenčnej výhody. Zabezpečiť, aby organizácia mala pre uspokojovanie svojich súčasných a budúcich potrieb k dispozícii správnu kvalitu ľudí.⁸⁴

Výkonnosť zamestnancov riadime nie len pomocou hodnotenia a odmeňovania, ale aj ich rozvojom. Riadenie výkonnosti pomocou rozvoja je však behom na dlhšiu trať. Napríklad plány nástupníctva, talent manažment úplne evidentne presahujú horizont jedného roka. Riadenie výkonnosti pomocou rozvoja dostáva strategickejší rozmer a vybalansovanie hodnotenia, odmeňovania a rozvoja (dosiahnutie tzv. horizontálneho súladu) závisí na mnohých ďalších podmienkach, ktoré sú pre každú firmu unikátne. Túto unikátnosť vytvára predovšetkým kultúra organizácie, jej stratégia a organizačná štruktúra.⁸⁵

Výkonnosť firmy je daná výkonnosťou procesov a výkonnosťou ľudí, ktoré sú na sebe závislé. Ťažko si možno predstaviť výkonné a sofistikované procesy, ktoré realizujú nevýkonní ľudia. Čím sú procesy sofistikovanejšie a náročnejšie, tým je obvykle potreba výkonnejších, respektíve efektívnejších ľudí,

⁸² Kachaňáková, A. kolektív: Riadenie ľudských zdrojov. 1. vyd. Bratislava 2007, s. 107.

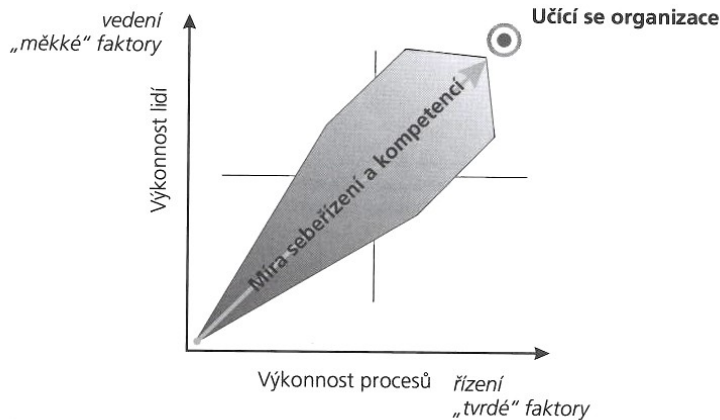
⁸³ Armstrong, M.: Riadenie ľudských zdrojov. Najnovšie trendy a postupy. 1. vyd. Praha 2007, s. 443.

⁸⁴ Armstrong, M.: Riadenie ľudských zdrojov. Najnovšie trendy a postupy. 1. vyd. Praha 2007, s. 443.

⁸⁵ Hroník, F.: Rozvoj a vzdelávanie pracovníkov. 1. vyd. Praha 2007, s. 14.

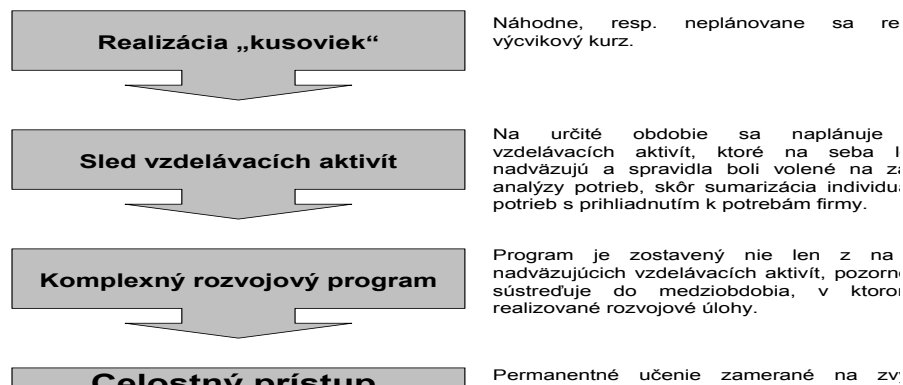
u ktorých narastá miera sebariadenia a kompetencií (spôsobilostí).⁸⁶ Pojem kompetencia je bližšie vymedzený v kapitole 3.6.1.

Schéma č. 18: Riadenie výkonnosti firmy⁸⁷



Ak sa nám darí držať výkonnosť ľudí a výkonnosť procesov na vysokej úrovni, môžeme smerovať k prostrediu **učiacej sa organizácie**. To čo je v niekoľko posledných rokoch markantné, je stále sa zosilňujúci tlak na to, aby **rozvoj a vzdelávanie preukázateľne viedlo k zvyšovaniu výkonnosti** a s tým ruka v ruku idúci trend mieril k validnému meraniu efektivity.⁸⁸

Schéma č. 19: Vývojové fázy koncipovania rozvoja a vzdelávania vo firme⁸⁹



5.3. Celostný prístup (učiaca sa organizácia)

V celostnom prístupe sa uplatňujú princípy učiacej sa organizácie. Už nejde o to, aby sa čo najviac naučil jedinec, od ktorého sa očakáva, že to, čo do neho organizácia vložila, potom organizácii vráti časom aj s úrokmi. Vzdelávacie aktivity,

⁸⁶ Hroník. F.: Rozvoj a vzdelávanie pracovníkov. 1. vyd. Praha 2007, s. 13.

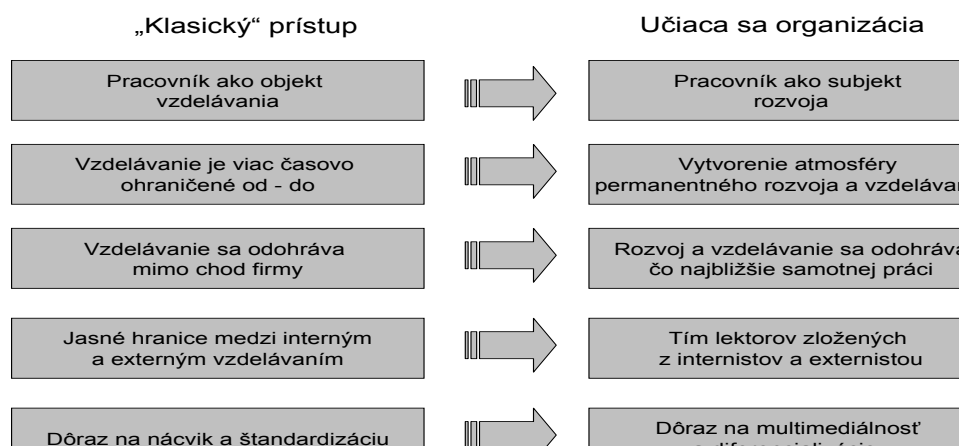
⁸⁷ Hroník. F.: Rozvoj a vzdelávanie pracovníkov. 1. vyd. Praha 2007, s. 13.

⁸⁸ Hroník. F.: Rozvoj a vzdelávanie pracovníkov. 1. vyd. Praha 2007, s. 116.

⁸⁹ Hroník. F.: Rozvoj a vzdelávanie pracovníkov. 1. vyd. Praha 2007, s. 117.

akokoľvek previazané sú v pozadí. Jedným zo základných paradoxov, ktoré rieši celostný prístup, je práve **skĺbenie organizačného učenia a učenia jednotlivca**. Ďalší paradox, ktorý celostný prístup rieši je **zapojenie čo najväčšieho počtu ľudí a pritom uplatniť diferencovaný prístup**. Tento paradox je prekonávaný predovšetkým rozvojom a vzdelávaním za chodu. V celostnom prístupe môžeme identifikovať niekoľko charakteristík, ktoré odlišujú vzdelávanie v učiacej sa organizácii od tradičného vzdelávania. V nasledujúcej schéme sú uvedené tie hlavné.

Schéma č. 20: Trendy v rozvoji a vzdelávaní⁹⁰



Učiacia sa organizácia nie je stav, ale proces. Rovnako ako „nové trendy“ nie sú inventárom noviniek a sadou hotových odpovedí, ale predovšetkým podnetom. Učiacia sa organizácia je organizácia, kde ľudia sústavne rozširujú svoje schopnosti vytvárať výsledky, ktoré si skutočne prajú, kde sú pestované nové a expanzívne spôsoby myslenia, kde sa slobodne formulujú a stanovujú kolektívne ašpirácie a kde sa ľudia sústavne učia, ako sa učiť spoločne. **Učiace sa organizácie sa veľmi výrazne orientujú na vytváranie a predávanie znalostí, ktoré sú pre ich strategickú úspešnosť rozhodujúce.**⁹¹

Vo svojej prevratnej knihe Piata disciplína Peter Senge popísal učiacu sa organizáciu ako takú, kde ľudia nepretržite zvyšujú svoju kapacitu dosahovať výsledky, ktorých si skutočne prajú dosiahnuť, kde sú podporované nové a expanzívne spôsoby myslenia, kde sú uvoľnené kolektívne ašpirácie a kde sa trvale učí, ako sa spoločne učiť.⁹² Základnou úlohou riadenia ľudských zdrojov v tejto oblasti je facilitovať vznik takého prostredia, v ktorom sa bude celá organizácia učiť. Koncepcia učiacej sa

⁹⁰ Hroník, F.: Rozvoj a vzdelávanie pracovníkov. 1. vyd. Praha 2007, s. 122.

⁹¹ Armstrong, M.: Riadenie ľudských zdrojov. Najnovšie trendy a postupy. 1. vyd. Praha 2007, s. 450.

⁹² Belcourt, M.; Wright, P.C.: Vzdelávanie pracovníkov a riadenie pracovného výkonu. 1. vyd. Praha 1998, s. 220.

organizácie predovšetkým rozpracováva systémový prístup, v ktorom uplatňuje nelineárny spôsob uvažovania a poňatia sveta, ktorý je treba vnímať komplexne a dynamicky s množstvom intervenujúcich síl. Už nestačí mať v organizácii jedného veľkého stratéga, učiteľa či znalca, ktorý učí druhých. Už nie je možné spoliehať sa na najbystrejších ľudí vo vedení spoločnosti. Je nutné, aby sa využívalo intelektuálnej kapacity všetkých, nepozerajúc na ich postavenie v hierarchii.

5.4. Systematické vzdelávanie pracovníkov

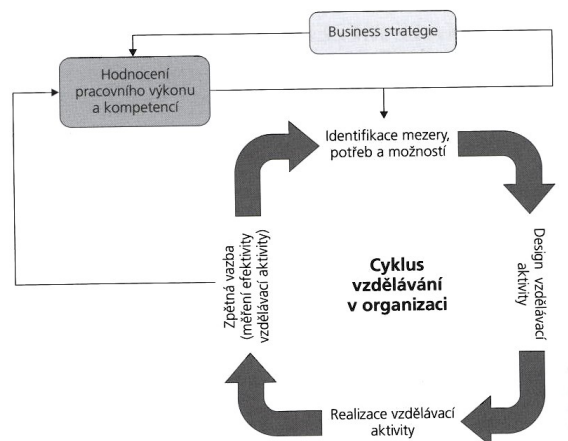
Vzdelávanie zamestnancov je v každom podniku nevyhnutnosťou. Jeho charakter, úroveň a intenzita môžu byť však rôzne, podľa konkrétnych potrieb podniku. Dôležité však je, aby boli všade utvorené podmienky na **efektívne vzdelávanie**, to znamená, že musí byť **dobře organizované a systematické, prebiehať nepretržite v rámci opakujúceho cyklu**.

Systematické vzdelávanie pracovníkov v organizácii je úzko späté s hodnotením pracovníkov (ich pracovného výkonu a kompetencií), resp. výkonnosťou. Len na základe hodnotenia pracovníkov je možné koncipovať vzdelávanie a rozvoj. **Na základe dohody o rozvoji a cieľoch rozvoja** v nadväznosti na business stratégiu a tiež na stratégiu vzdelávania, **koncipujeme jednotlivé vzdelávacie aktivity**, ktoré nazývame **cyklus vzdelávania**.

Cyklus vzdelávania v organizácii má štyri fázy:

1. *identifikácia medzery, potrieb a možností*
2. *design vzdelávacej aktivity*
3. *realizácia vzdelávacej aktivity*
4. *spätná väzba.*⁹³

Schéma č. 21: Cyklus vzdelávania⁹⁴



⁹³ Hroník. F.: Rozvoj a vzdelávanie pracovníkov. 1. vyd. Praha 2007, s. 133.

⁹⁴ Hroník. F.: Rozvoj a vzdelávanie pracovníkov. 1. vyd. Praha 2007, s. 134.

Celý cyklus začína identifikáciou medzery, rozvojových a vzdelávacích potrieb a možností. **Vstupy sú dané predovšetkým smerovaním organizácie (stratégie) a hodnotením pracovníka a jeho výkonnosti.** V tejto fáze je najdôležitejšie zladiť záujmy organizácie a jednotlivcov.

6. Popis spoločnosti

Poštová banka, a.s., (ďalej len „banka“) so sídlom Prievozská 2/B, 821 09 Bratislava bola dňa 31.12.1992 zapísaná v Obchodnom registri Okresného súdu Bratislava I. a svoju činnosť začala 1. januára 1993. Dňa 3. júna 2000 banka podpísala dlhodobú zmluvu o vzájomnej spolupráci so Slovenskou poštou, š. p. Od tohto obdobia banka a Slovenská pošta spolupracujú ako zmluvní strategickí partneri v oblasti predaja vybraných bankových produktov a služieb na poštách v rámci spoločnej marketingovej koncepcie. V prvom kvartáli 2005 sa ústredie banky presťahovalo do moderných priestorov v Apollo Business Centre na Prievozskej ulici v Bratislave.

6.1. Akcionárska štruktúra

Základné imanie banky predstavuje 2,489 mld. Sk. Účasť štátu banke prebieha cez Slovenskú poštu, ktorá sa stále podieľa na základnom imaní. Štát kontroluje 5 % akcií banky. Hlavným akcionárom banky je v súčasnosti spoločnosť Istrokapital SE s podielom 93,81 % na základnom imaní banky.

Aktuálna akcionárska štruktúra:

ISTROKAPITAL SE	93,813%
Slovenská pošta, a.s.	5,001%
BAWAG P.S.K. Bank für Arbeit und Wirtschaft und Österreichische Postsparkasse AG	0,996%
MDPaT SR	0,102%
UNIQA Versicherungen AG	0,088%

6.2. Predmet činnosti a stratégia spoločnosti

Banka v súčasnej dobe funguje ako primárne retailová banka zameraná na poskytovanie základných finančných služieb občanom, fyzickým osobám. Základným cieľom stratégie banky pre obdobie 2006 – 2009 bolo vybudovanie silnej retailovej banky zameranej na poskytovanie jednoduchých finančných služieb na dedinách a malých mestách. Banka poskytuje svoje produkty a služby prostredníctvom 39 vlastných pobočiek a na základe zmluvy so Slovenskou poštou aj prostredníctvom 1600 pôšt umiestnených na celom území Slovenska. Banka pôsobí na trhu bankových služieb aj prostredníctvom svojich dcérskych spoločností Prvej penzijnej a Poistovne Poštovej banky. Prostredníctvom nich je čoraz úspešnejšia aj na trhu podielových fondov a poisťovníctva. Vďaka strategickému obchodnému partnerovi - Slovenskej pošte sme všade tam, kde žijú klienti. Dlhodobá stratégia banky v oblasti retailového

bankovníctva je úzko spojená s partnerstvom so Slovenskou poštou a je špecifikovaná nasledovne:

- *Byť lídrom v poskytovaní finančných služieb na vidieku a v malých mestách.*
- *Prinášať základné finančné produkty v ich najjednoduchšej forme.*
- Zamerať sa na poskytovanie spotrebiteľských úverov a získavanie vkladov (primárnych zdrojov) od klientov.

Vymedzenie predmetu činností banky podľa Zákona o bankách:

1. Podľa § 2 ods. 1 zákona č. 483/2001 Z.z. o bankách:
 - a) Prijímanie vkladov
 - b) Poskytovanie úverov
 - c) Tuzemské prevody peňažných prostriedkov a cezhraničné prevody peňažných prostriedkov (platobný styk a zúčtovanie)
 - d) Obchodovanie na vlastný účet s finančnými nástrojmi peňažného trhu a s finančnými nástrojmi kapitálového trhu v slovenských korunách a v cudzej mene
2. Podľa § 79 a § 6 zákona č. 566/2001 Z.z. o cenných papieroch:
 - a) Investovanie do cenných papierov na vlastný účet a poskytovanie investičných služieb a investičných činností a vedľajších služieb podľa zákona č. 566/2001 Z.z. o cenných papieroch a investičných službách a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov
3. Podľa § 2 ods. 10 zákona č. 483/2001 Z.z. o bankách a Rozhodnutia NBS č. OPK-18789-2/2008 zo dňa 27.1.2009 činnosti pre dcérske spoločnosti banky.⁹⁵

6.3. Úspechy spoločnosti

Rok 2008 bol pre banku mimoriadne úspešný, keďže inštitúcia narástla vo všetkých kľúčových ukazovateľoch. Získala takmer 200 tisíc nových klientov, ktorí jej priniesli zvýšenie primárnych zdrojov o 10 mld. Sk (331,94 mil. Eur). Bilančná suma banky sa zvýšila o tretinu na úroveň 44 mld. Sk (1,46 mld. Eur). Celkový počet klientov banky predstavoval ku koncu minulého roka viac ako 700 tisíc. Od začiatku tohto roka bilancia ďalej rastie, v súčasnosti sa už približuje k hranici 50 mld. SK (1,66 mld. Eur).

Banka v posledných rokoch zaznamenala prudko rastúcu tendenciu vo všetkých oblastiach poskytovaných služieb. Vedenie banky spolu s jej majiteľom, spoločnosťou ISTROKAPITAL SE, preto rozhodlo o expandovaní na český bankový trh. „Tento nápad vznikol zhruba pred rokom a pol, za posledné mesiace dostáva reálne rozmery," uvádza na margo projektu riaditeľ banky Roman Fečík. Banka má už

⁹⁵ www.zbierka.sk/zz/predpisy/ - 28.02.2010

v súčasnosti skupinu korporátnych klientov z Čiech. „O služby našej banky je aj v Čechách pomerne dobrý záujem. Chceme tento dopyt uspokojiť a otvoriť nové možnosti v rozvoji našej banky“, dodáva člen predstavenstva a vedúci projektu Michal Holík. Banka požiadala Národnú banku Slovenska o súhlas na založenie pobočky v Českej republike začiatkom júna. Koncom augusta bola jej žiadosť kladne vybavená. V súčasnosti banka rozbieha činnosť pražskej pobočky a pripravuje technické a organizačné zabezpečenie. Súhlas od Českej národnej banky očakáva do konca roka. Pražská pobočka banky by sa v prvej fáze mala sústreďovať na korporátnu klientelu. Banka chce vyjsť v ústrety najmä svojim súčasným českým klientom a zvyšovať štandard poskytovaných služieb práve pre nich. Neskôr chce vedenie banky využiť skúsenosti a know-how, ktoré získalo v retailovej oblasti a rozširovať poskytované služby aj v tomto segmente.

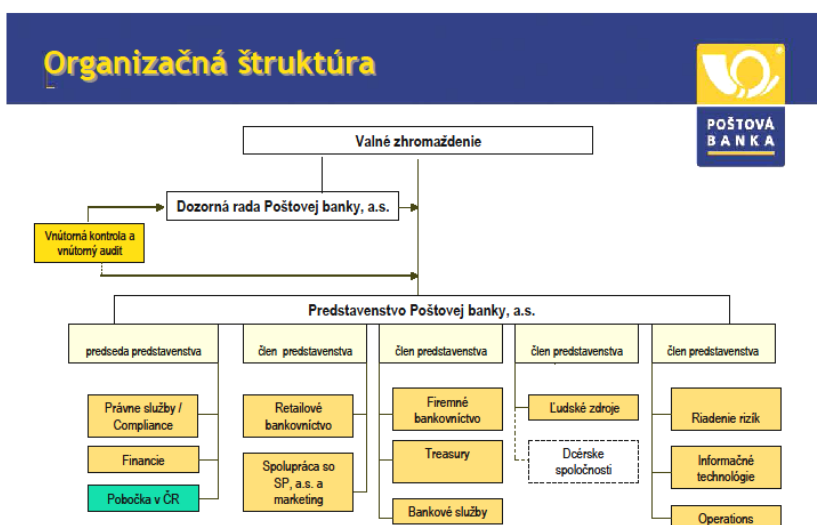
6.4. Zamestnanci a organizačná štruktúra

V prestížnej ankete týždenníka Trend, Trend Top 2008 sa stala treťou najlepšou bankou na Slovensku. Toto ocenenie získala na základe práce zamestnancov, neustále sa zlepšujúcej výkonnosti a vďaka zamestnancom, kolegom, ktorí sú jej najcennejším kapitálom. Pracovné prostredie banky je charakteristické partnerským prístupom, otvorenou komunikáciou a tímovou prácou.

Stav zamestnancov k 01.01.2010: 770

Z toho vedúci zamestnanci: 58

Schéma č. 21: Organizačná štruktúra banky⁹⁶



⁹⁶ Organizačný poriadok Poštová banka – 28.02.2010.

6.5. Hodnoty spoločnosti

Zamestnanci aj stratégia banky sa riadi hodnotami uvedenými v nasledujúcej schéme.

Schéma č. 22: Kľúčové hodnoty Poštovej banky⁹⁷



6.6. Personálna politika spoločnosti

Hlavným cieľom personálnej politiky banky je byť rešpektovaným a žiadaným zamestnávateľom. Jej hlavným zámerom je zaistenie, udržanie a rozvoj kvalifikovaných a kvalitných zamestnancov v jednotlivých odboroch. Personálnu politiku predstavujú zásady a pravidlá, ktoré banka uplatňuje pri riadení ľudských zdrojov a dodržiava pri realizácii personálnych procesov. Prezentuje filozofiu práce s ľuďmi, hodnoty banky týkajúce sa spôsobov jednania s ľuďmi a z nich odvodené princípy očakávaného jednania manažérov pri riešení personálnych záležitostí.

6.6.1. Základné princípy personálnej politiky

Pri uplatňovaní personálnej politiky banka koná korektno a v súlade s platnými všeobecne záväznými právnymi predpismi, etickými princípmi, firemnými hodnotami, a záväzkami vyplývajúcimi z kolektívnej zmluvy a z etického kódexu. Banka vo vzťahu ku svojim zamestnancom rešpektuje ich individuálne práva a dôstojnosť bez ohľadu na ich pohlavie, vek, rasu, jazyk, vieru a náboženstvo, politické zmýšľanie, národný alebo sociálny pôvod, príslušnosť k národnosti alebo etnickej skupine, majetok alebo iné postavenie. Súhrnným vyjadrením základných etických pravidiel konania banky a jej požiadaviek na svojich zamestnancov je Etický kódex banky. V súlade s cieľmi obchodnej politiky, zásadami podnikateľskej etiky a uznávanými hodnotami

⁹⁷ Interné materiály Poštová banka – 26.02.2010.

banky definuje etické zásady profesionálneho správania sa a konania zamestnancov banky. Jeho dodržiavanie je záväzné pre banku, ako organizáciu, pre manažment a pre každého zamestnanca banky.

6.6.2. Oblasti personálnej politiky

Personálna politika banky sa vzťahuje na nasledovné oblasti:

1. Získavanie a výber zamestnancov

Banka vyberá zamestnancov starostlivo podľa štandardizovanej metodiky, na základe ich vedomostí, zručností a osobnostných predpokladov i vzhľadom k požiadavkám danej pracovnej pozície. Pre získavanie zamestnancov banka využíva všetky dostupné zdroje, interné i externé, a rôzne metódy, počínajúc inzerciou v rôznych médiách, cez využitie personálnych agentúr, až po priame oslovenie jednotlivých kandidátov.

2. Prijímanie, preraďovanie a prepúšťanie zamestnancov

Pri prijímaní, preraďovaní a prepúšťaní zamestnancov banka postupuje v súlade s platnou externou i internou legislatívou. Pri realizácii týchto procesov banka očakáva od všetkých zamestnancov dodržiavanie postupov, podmienok a pravidiel, ktoré sú bližšie uvedené vo vnútornej legislatíve banky (napr. Pracovný poriadok, Mzdový predpis a pod.). V prípade nevyhnutnosti prepúšťania zamestnancov z dôvodu ich nadbytočnosti sa s dotknutými zamestnancami zaobchádza slušne a spravodlivo, v súlade s platnou legislatívou. Bude im poskytnutá podpora pri zabezpečovaní potrebných formalít, príp. i pri získavaní vhodného zamestnania.

3. Odmeňovanie zamestnancov

Banka uznáva a oceňuje kvalitnú prácu a výkony svojich zamestnancov a uplatňuje spravodlivé odmeňovanie výkonov kombináciou rôznych foriem hmotnej a nehmotnej stimulácie. Politika odmeňovania je zameraná na podporu motivácie k výkonu. V oblasti mzdovej politiky sa naďalej predpokladá vzájomná komunikácia s odborovou organizáciou. Hlavnými cieľmi mzdovej politiky sú odmeňovanie zamestnancov za výsledky práce, zainteresovanosť zamestnancov pre plnenie cieľov banky, znižovanie tzv. „sociálnych peňazí“, t.j. fixnej časti mzdy, a zvyšovanie „zásluhovostných peňazí“, t.j. variabilnej, pohyblivej zložky mzdy. Banka rešpektuje ekonomickú situáciu celej spoločnosti a vývoj inflácie. Mzdy v banke budú inklinovať k trhovej úrovni. Odmeňovanie musí byť zároveň finančne únosné pre banku a stimulujúce pre jej zamestnancov. V odmeňovacom systéme banky budú využívané najmä podmieňujúci ukazovateľ (hospodársky výsledok banky) a osobný ukazovateľ (plnenie zadaných cieľov a úloh zamestnancov). Predpokladaný nárast objemu vyplácaných mzdových prostriedkov bude prevažne smerovať do pohyblivých zložiek mzdy, kde pre ich výplatu budú stanovované motivačné kritériá.

4. Vzdelávanie a ďalší rozvoj zamestnancov

Požiadavka plniť úlohy s najvyššou profesionalitou kladie značný dôraz na neustály rozvoj individuálnych a skupinových vedomostí a zručností. Banka preto podporuje svojich zamestnancov v ich profesijnom raste a v rozvoji ich odborných vedomostí a zručností. Realizuje vzdelávanie a ďalší rozvoj so zámerom mať zamestnancov s požadovanými odbornými a osobnostnými kompetentnosťami, ktoré potrebujú k dosahovaniu stanovených cieľov.

Stratégia a politika rozvoja zamestnancov banky sa riadi stratégiou banky a z nej vyplývajúcich personálnych potrebami banky. Manažéri podporujú odovzdávanie vedomostí a skúseností v rámci tímu aj banky, podporujú zásady učiacej sa organizácie, a sú plne zodpovední za rozvoj svojich poriadenej. Plánovanie kariéry je spoločnou úlohou manažéra a zamestnanca, ktorý je spoluzodpovedný za riadenie svojej vlastnej kariéry.

5. Hodnotenie zamestnancov

Aby zamestnanci vedeli, ako plnia očakávania na nich kladené, nadriadení pravidelne poskytujú svojim zamestnancom spätnú väzbu na ich výkon, pracovné výsledky a kompetentnosti (osobnostné spôsobilosti). V banke sa realizuje pravidelné hodnotenie zamestnancov, ktoré je dôležitým nástrojom riadenia ľudských zdrojov. Dôraz kladie i na priebežné poskytovanie spätnej väzby zamestnancom v priebehu celého roka. Poskytnutím konštruktívnej spätnej väzby banka motivuje svojich zamestnancom ku kvalitnému a efektívnemu plneniu svojich úloh, a k ich neustálemu rozvoju a rastu. Výsledky hodnotenia sú potrebné pri rozhodovaní v oblasti riadenia ľudských zdrojov, pre plánovanie rozvoja a kariéry zamestnancov, zvýšenie efektívnosti ďalšieho vzdelávania zamestnancov a pri odmeňovaní zamestnancov. Zamestnancom, ktorí dosahujú dlhodobu výborné výsledky bude v rámci podmienok banky umožnený kariérny postup, či už horizontálne alebo vertikálne.

6. Zamestnanecké vzťahy

Pre banku je dôležité, aby zamestnanci pracovali v atmosfére dôvery a spokojnosti. Prioritou je zaistiť pre všetkých zamestnancov banky také pracovné podmienky, prostredie a atmosféru, ktoré podnecujú k vynikajúcim pracovným výkonom. Banka za týmto účelom usporadúva rôzne neformálne, športové, teambulidingové spoločenské stretnutia zamestnancov s vedením banky. Pravidelne sa bude realizovať prieskum firemnej atmosféry a spokojnosti zamestnancov a jeho výsledky sa budú premietat' do realizácie personálnej politiky a stratégie riadenia ľudských zdrojov.

7. Sociálna starostlivosť a zamestnanecké výhody

Cieľom systému sociálnej starostlivosti o zamestnancov je prispievať k ich spokojnosti, motivácii a stabilizácii. Sociálna starostlivosť je realizovaná v zmysle platnej legislatívy (zákony, predpisy, vyššia kolektívna zmluva, podniková kolektívna zmluva a pod. Pri určovaní spôsobu čerpania prostriedkov sociálneho fondu sa prihliada na potreby zamestnancov banky. Banka sa bude snažiť poskytovať zamestnancom svoje služby a produkty (vedenie účtov, úvery a pod.) za čo najlepších a najvýhodnejších podmienok tak, aby boli zároveň v súlade s cieľmi banky, s obchodnou politikou banky a príslušnou legislatívou.⁹⁸

6.7. Stratégia riadenia ľudských zdrojov

Aktuálna stratégia riadenia ľudských zdrojov je definovaná pre roky 2008 – 2010 a definuje zámery banky pokiaľ ide o to, čo je treba urobiť a čo je treba zmeniť vo všetkých oblastiach personálneho riadenia, aby sa uľahčilo dosahovanie cieľov banky. Stratégia ľudských zdrojov vychádza z celkovej stratégie banky. Pri jej realizácii sa postupuje v súlade s Personálnou politikou banky. Stratégia riadenia ľudských zdrojov banky je čiastočne zakotvená v Obchodnej stratégii banky na roky 2008 – 2010, a z ktorej je zároveň odvodená detailnejšia nižšie uvedená Stratégia riadenia ľudských zdrojov banky na roky 2008 - 2010.

Význam a dôležitosť ľudských zdrojov sa objavuje už v úvode Obchodnej stratégie banky 2008 - 2010:

- *Jednou z podmienok „Základov úspechu“ sú kompetentní a kvalitní zamestnanci.*
- *Jedným z piatich „Pilierov obchodnej stratégie“ je obsluha a starostlivosť, ktorú je možné dosiahnuť najmä prostredníctvom kompetentných a kvalitných zamestnancov.*
- *S kompetentnými a kvalitnými zamestnancami dosiahneme jednu zo zložiek „Zlepšujúcich sa výsledkov a imidžu“ správny imidž a pozíciu na trhu.*

Z uvedeného vyplýva, že **klúčovým činiteľom pri dosahovaní cieľov banky a rastu hodnoty banky sú vysoko kvalitní zamestnanci.** Preto sa banka bude snažiť zlepšovať svoje politiky ohľadom získavania a výberu, odmeňovania, stabilizácie, vzdelávania a ďalšieho rozvoja zamestnancov, i sociálnej starostlivosti o nich. Banka sa chce stať organizáciou, ktorá bude schopná ponúknuť svojim súčasným i budúcim zamestnancom zaujímavú prácu i pracovnú kariéru. Tento zámer

⁹⁸ Personálna politika Poštovej banky, a.s., jej cieľ, zámery a všeobecné zásady – 01.03.2010.

je zvlášť významný v situácii, kedy sa slovenský a európsky trh zjednocuje a možností najmä pre talentovaných jednotlivcov je omnoho viac ako v minulosti. Hlavným cieľom stratégie riadenia ľudských zdrojov je zabezpečiť optimálny počet, zodpovedajúcu kvalitu a vhodnú štruktúru zamestnancov k dosahovaniu cieľov banky.

Hlavné zámery stratégie riadenia ľudských zdrojov sú:

1. *formovanie personálu*, s cieľom dosiahnuť optimálne počty zamestnancov v potrebnej profesnej – kvalifikačnej štruktúre, vzhľadom k strategickým zámerom rozvoja obchodu.
2. *vzdelávanie a ďalší rozvoj zamestnancov*, s cieľom zabezpečiť zvyšovanie ich odborných, osobnostných i riadiacich spôsobilostí.
3. *riadenie nástrojov finančnej i nefinančnej motivácie*, s cieľom vytvárať podmienky pre pozitívnu motiváciu zamestnancov, ako predpokladu ich vyššej výkonnosti, efektivity a kvality práce a ich lojality.

Hlavnou úlohou divízie ľudských zdrojov je podpora stratégie „Rastu hodnoty PABK“. Zamestnanci divízie ľudských zdrojov musia byť ústretoví a schopní reagovať na podnikateľskú stratégiu banky a na potreby a požiadavky jednotlivých útvarov banky. Intenzívne spolupracujú s jednotlivými útvarmi a ich manažermi s cieľom včas identifikovať ich potreby a zabezpečovať pre nich podporu pri riadení ľudských zdrojov.

Stratégia riadenia ľudských zdrojov na roky 2008 – 2010 nie je dokument nemenný. Oplyvňujú ju i jej realizáciu rôzne vonkajšie, ale i vnútorné vplyvy, ktoré si môžu vynútiť zmeny alebo úpravy tejto stratégie, príp. úpravy termínov. Môže to byť zmena na vonkajšom trhu, významná zmena v legislatíve, zmena v stratégii banky a jej obchodných strategických zámeroch a pod. Z uvedeného dôvodu na konci každého kalendárneho roka sa vyhodnotia jednotlivé strategické zámery riadenia ľudských zdrojov a ich plnenie za príslušný kalendárny rok. Zároveň sa zhodnotí aktuálnosť strategických zámerov na nasledujúci kalendárny rok. V prípade zásadných zmien napr. v stratégii banky, sa niektoré strategické zámery alebo termíny realizácie môžu prispôbiť daným zmenám.⁹⁹

⁹⁹ Stratégia riadenia ľudských zdrojov Poštovej banky, a.s. – 01.03.2010.

7. Popis súčasného systému riadenia pracovného výkonu

V súčasnom systéme riadenia pracovného výkonu má banka zavedený proces hodnotenia zamestnancov, ktorý je upravený interným predpisom zo dňa 18. júla 2005. Proces hodnotenia sa vzťahuje na všetkých zamestnancov, ktorí sú v pracovnom pomere s bankou. Interný predpis stanovuje hlavné zásady, princípy a etapy hodnotenia zamestnancov. V nasledujúcich kapitolách proces hodnotenia bližšie popíšem.

Hodnotenie (riadenie pracovného výkonu) v banke vychádza zo širšieho poňatia výkonu, keď za výkon sú považované nielen výsledky práce, t.j. dosahovanie cieľov, ale i to, čo zamestnanec do svojej práce a pre banku prináša, ako využíva svoje vedomosti, zručnosti a svoj potenciál k dosahovaniu stanovených cieľov. **Hodnotenie je zamerané na výkon zamestnanca, a zároveň na posudzovanie jeho osobnostných spôsobilostí (kompetencií), preto umožňuje komplexný pohľad na zamestnanca. Je založené na hodnotení predchádzajúceho hodnoteného obdobia, a na dohodnutí cieľov a plánu osobného rozvoja zamestnanca na ďalšie obdobie.**

Proces hodnotenia je v banke definovaný ako systematický proces, ktorý je zameraný na zistenie, ako zamestnanci zvládajú svoje úlohy vyplývajúce z pracovného miesta, má informačnú, kontrolnú a motivačnú funkciu. Ako súčasť firemnej kultúry je dôležitým nástrojom riadenia ľudských zdrojov. Umožňuje spätný pohľad na to, čo bolo v priebehu hodnoteného obdobia dosiahnuté, a zároveň dohodnutie sa na budúcich cieľoch a ďalšom rozvoji zamestnanca. Hodnotiteľ je zamestnanec, spravidla priamy nadriadený hodnoteného, ktorý stanovuje ciele a vykonáva hodnotenie jemu podriadených zamestnancov. Hodnotený je zamestnanec, ktorý je v procese hodnotenia hodnotený hodnotiteľom. Hodnotené obdobie je doba, na ktorú sú stanovené ciele, a počas ktorej prebieha sledovanie a vyhodnocovanie ich plnenia. Hodnoteným obdobím je kalendárny rok, ktorý sa hodnotí v dvoch etapách. V 1. etape hodnoteného obdobia, t.j. 1. polrok príslušného kalendárneho roka, prebieha polročné hodnotenie v mesiacoch júl – august. V 2. etape ročné hodnotenie sa realizuje v mesiaci január nasledujúceho roka po hodnotenom období.

7.1. Základné ciele a zásady hodnotenia

Základné ciele hodnotenia sú:

1. *Dosahovanie stanovených cieľov, zvyšovanie kvality práce.*

2. *Identifikácia potenciálu zamestnancov.*
3. *Motivácia zamestnancov.*
4. *Podpora rozhodnutí v oblasti plánovania ľudských zdrojov.*
5. *Identifikácia vzdelávacích potrieb, zvýšenie efektívnosti ďalšieho rozvoja*
6. *zamestnancov.*
7. *Optimálne využívanie a rozvoj individuálnych schopností zamestnancov.*
8. *Rozvoj vzájomnej spolupráce, firemnej kultúry.*

Základné zásady hodnotenia sú:

1. *jednoznačnosť* - presné vymedzenie požiadaviek, ich hodnotenia a interpretovanie, jasné a pochopiteľné závery,
2. *komplexnosť* - posudzovanie pracovného výkonu a profesionálne dôležitých spôsobilostí zamestnanca komplexne a výstižne vo všetkých súvislostiach,
3. *spravodlivosť* - pocit spravodlivosti, nestrannosti a pozitívnych prínosov celého procesu hodnotenia u účastníkov hodnotenia

V procese hodnotenia sa hodnotí minulosť, ktorú už nemožno meniť, ťažisko hodnotenia je však vo využití výsledkov hodnotenia do budúcnosti, je teda orientované na budúcnosť. K splneniu účelu hodnotenia je potrebné, aby hodnotenie zamestnancov nebolo len formálne dodržanie povinnosti nadriadeného voči podriadenému v určených termínoch za hodnotené obdobie. Predpokladom kvalitného hodnotenia je priebežné, operatívne hodnotenie zamestnanca jeho nadriadeným počas celého hodnoteného obdobia, z ktorého sa pri ročnom hodnotení vychádza. Hodnotenie zamestnancov je nástroj, ktorý je žiaduce využívať v priebehu celého hodnoteného obdobia.

7.2. Prínosy hodnotenia

Pravidelné hodnotenie poskytuje dôležité informácie pre vedenie banky, ale i pre samotných zamestnancov a ich nadriadených. Je podkladom zlepšovania kvality práce, plánovania kariéry zamestnancov, ich pracovnú motiváciu a ich odmeňovanie.

Prínosy hodnotenia pre banku:

1. *vyjasňuje pracovné ciele, zabezpečuje prepojenosť zamestnancov s cieľmi banky a ich lepšiu identifikáciu s týmito cieľmi,*
2. *prispieva k zvyšovaniu kvality práce, produktivity a k zlepšeniu výsledkov banky,*
3. *umožňuje získať informácie o úrovni ľudských zdrojov banky, merať a vyjadrovať výkonový potenciál zamestnancov z hľadiska krátkodobého a dlhodobého časového horizontu,*
4. *účinný nástroj identifikácie rozdielov medzi nárokmi banky na pracovný výkon zamestnanca a jeho schopností týmto požiadavkám vyhovieť, prispieva*

k zosúladeniu medzi schopnosťami zamestnanca na jednej strane a potrebami banky na strane druhej,

- 5. umožňuje v rámci personálnej politiky banky ponúknuť lepšie podmienky a príležitosti výkonným zamestnancom,*
- 6. v dôsledku rastu personálneho potenciálu je možné zabezpečiť pružnejšie reagovať na rozvojové potreby zamestnancov, a korekciu stratégie vzdelávania podľa reálnych potrieb banky a zamestnancov,*
- 7. prehlbuje vzájomnú komunikáciu a interpersonálne vzťahy, čo prispieva k efektívnejšej spolupráci, k stimulácii a individuálnej motivácii zamestnancov,*
- 8. prispieva k tvorbe a dodržiavaniu firemnej kultúry banky.*

Prínosy hodnotenia pre hodnotiteľa:

- 1. poskytuje obraz o tom, či zamestnanci presne chápu, čo sa od nich očakáva na danej pracovnej pozícii, čo vedie k zladeniu očakávaní hodnoteného s očakávaniami hodnotiteľa,*
- 2. umožňuje hodnotiť pracovný výkon, produktivitu a potenciál hodnotených,*
- 3. pomáha definovať požiadavky a predpoklady, ktoré sú potrebné pre výkon na jednotlivých pracovných pozíciách, čo uľahčuje výber nových zamestnancov,*
- 4. poskytuje podklady pre rozhodovanie o odmeňovaní, kariérovom pláne a rozvoji zamestnancov.*

Prínosy hodnotenia pre hodnoteného:

- 1. umožňuje sebahodnotenie pracovného výkonu a prezentovanie vlastných očakávaní i návrhov, a názorov na zlepšenie jeho práce,*
- 2. poskytuje spätnú väzbu a objektívne posúdenie pracovných výkonov a schopností hodnoteného,*
- 3. umožňuje poznať pohľad nadriadeného na vykonanú prácu a získať návrhy týkajúce sa zlepšenia pracovného výkonu,*
- 4. aktivizuje k zvýšeniu pracovného výkonu a zlepšeniu pracovného správania.*

7.3. Princíp hodnotenia zamestnancov

Hodnotenie je zamerané na výkon zamestnanca, a zároveň na posudzovanie jeho osobnostných spôsobilostí (kompetencií), preto umožňuje komplexný pohľad na zamestnanca. Je založené na hodnotení predchádzajúceho hodnoteného obdobia, a na dohodnutí cieľov a plánu osobného rozvoja zamestnanca na ďalšie obdobie.

Hodnotenie zamestnancov sa skladá z troch častí:

- a) Spoločné ciele:** kľúčové ciele banky na príslušný kalendárny rok, ktoré sú rovnaké pre všetkých zamestnancov. Sú to ciele, ktoré sa majú dosahovať prostredníctvom

plnenia cieľov jednotlivých divízií a zamestnancov. Stanovuje ich predstavenstvo banky.

b) Individuálne ciele: ciele odvodené od spoločných cieľov na podporu ich dosahovania, a v závislosti od toho, akým spôsobom divízia, či jednotliviec plnenie spoločných cieľov môže ovplyvniť. Každý individuálny cieľ zamestnanca môže mať stanovenú prioritu, t.j. váhu.

ba) Funkčné ciele t.j. hodnotenie plnenia individuálnych cieľov zamestnanca, príp. príslušnej divízie, v ktorej pôsobí. V tejto časti sa hodnotia všetci zamestnanci.

bb) Ciele pre rozvoj tímu t.j. hodnotenie plnenia cieľov riadiacich zamestnancov banky, ktoré sú zamerané na rozvoj zvereného tímu.

c) Osobnostné spôsobilosti (kompetencie): hodnotenie individuálnych osobnostných spôsobilostí zamestnanca vychádza z očakávaní, čo musí byť zamestnanec na danej pracovnej pozícii schopný robiť, ako sa má správať, aby svoju úlohu vykonával kvalitne a efektívne. Je to zároveň východisko pre plánovanie osobného rozvoja a posudzovanie predpokladov nevyhnutných k výkonu práce.

Hodnotenie osobnostných spôsobilostí je rozdelené do šiestich oblastí:

A. Dosahovanie kvalitných a efektívnych výsledkov

B. Otvorenosť k zmenám

C. Komunikačné zručnosti

D. Tímová spolupráca

E. Orientácia na klienta

F. Vedenie ľudí

Všetci zamestnanci sú hodnotení v prvých piatich oblastiach, šiesta oblasť je určená pre riadiacich zamestnancov. Pri posudzovaní celkového výsledku hodnotenia je časť 2 Záznamu z hodnotiaceho rozhovoru významnejšia, tvorí cca 80 % z celkového hodnotenia, v porovnaní s časťou 3 Záznamu, ktorá tvorí cca 20 % z celkového hodnotenia.

7.4. Organizácia hodnotiaceho rozhovoru

Proces hodnotenia vykonávaný každým riadiacim zamestnancom začína na úrovni riadenia banky a pokračuje po jednotlivých úrovniach riadenia, až po výkonných zamestnancov. Je tomu tak z dôvodu stanovovania cieľov a úloh zamestnancov v závislosti od cieľov banky. Divízia ľudských zdrojov (ďalej len „DLZ“) informuje všetkých riadiacich zamestnancov o priebehu prípravy a stanovených termínoch hodnotenia zamestnancov. Pri polročnom hodnotení, po zrealizovaní hodnotiacich

rozhovorov, sa vyplnený Záznam z hodnotiaceho rozhovoru (ďalej len „Záznam“) (Príloha č. 2) zasiela elektronicky hodnotenému a DLZ, v termínoch vopred určených DLZ. Pri ročnom hodnotení sa Záznam vyhotovuje písomne dvojmo (Záznam musí byť podpísaný najneskôr do 3 pracovných dní od vykonania hodnotiaceho rozhovoru):

- a) jeden exemplár zostáva pre hodnoteného,
- b) jeden sa zasiela na DLZ v termínoch vopred určených DLZ.

Hodnotiteľ si uchováva Záznam v elektronickej podobe (je na ňom, či si ho bude uchovávať v papierovej podobe). Záznamy sú založené a sústredované u zodpovedného zamestnanca DLZ. Po rozviazaní pracovného pomeru so zamestnancom, jeho predchádzajúce hodnotenia sa založia do osobného spisu. Postup a priebeh procesu hodnotenia je uvedený v Prílohe č.1.

7.5. Fázy hodnotenia zamestnancov

Hodnotenie sa skladá z troch fáz:

1. Príprava na hodnotenie

Základným predpokladom úspešnej realizácie a objektívneho výsledku hodnotenia je príprava na hodnotenie. Je potrebné, aby jej hodnotiteľ aj hodnotený venovali náležitú pozornosť, či už sa jedná o polročné alebo ročné hodnotenie. Hodnotiteľ pripraví potrebné podklady na hodnotenie a v dostatočnom časovom predstihu, dohodne s hodnoteným miesto a čas, kde sa hodnotiaci rozhovor uskutoční, aby sa aj hodnotený mohol na hodnotiaci rozhovor adekvátne pripraviť. Bližšie informácie sú uvedené v prílohe č. 1.

2. Hodnotiaci rozhovor

Ťažiskom hodnotenia zamestnanca je hodnotiaci rozhovor medzi hodnoteným a hodnotiteľom, ktorý je zameraný výlučne na pracovné záležitosti. Na požiadanie hodnoteného alebo hodnotiteľa, a ak sa obe strany dohodnú, je možné prizvať tretiu osobu, napr. vyššieho nadriadeného hodnoteného, vedúceho projektu, v ktorom hodnotený pôsobí, príp. zástupcu DLZ.

Hodnotiaci rozhovor má tri hlavné účely:

- a) *Informačný* – ako nástroj obojstrannej komunikácie poskytuje vzájomné informácie týkajúcej sa očakávaní, vzťahov, pracovných problémov a aspirácií.
- b) *Motivačný* – dôležité pre zamestnanca je uznanie a ocenenie, rozvoj, odhaľovanie možností k zlepšeniu pracovného výkonu, spravodlivé odmeňovanie.
- c) *Kontrolný* – overenie plnenia úloh a očakávaní.

Priebeh hodnotiaceho rozhovoru:

Najskôr hodnotený zhodnotí sám seba a dostáva na seba spätnú väzbu za hodnotené obdobie. Hodnotí sa predovšetkým plnenie cieľov a úloh, pracovný výkon a výsledky hodnoteného, čo a ako hodnotený robil a jeho osobnostné spôsobilosti. V prípade ročného hodnotenia je dohodnutý plán ďalšieho osobnostného rozvoja a ciele a úlohy na nasledujúce obdobie. Je dôležité poskytnúť možnosť hodnotenému vyjadriť sa priebežne k hodnoteniu jednotlivých kritérií, na záver k výsledkom hodnotenia, príp. k priebehu celého hodnotenia. Bližšie informácie sú uvedené v prílohe č. 1.

3. Vyhodnotenie výsledkov hodnotenia

Výsledkom hodnotenia je jasne formulovaný a štruktúrovaný výstup definujúci ďalšiu perspektívu zamestnanca v banke. Údaje o priebehu hodnotenia a výsledky hodnotenia majú dôverný charakter a sú prístupné pre príslušného nadriadeného zamestnanca. V prípade preradenia zamestnanca alebo zmeny riadiaceho zamestnanca, má prístup k výsledkom hodnotenia z minulosti a aktuálnym záznamom z hodnotenia i nový nadriadený hodnoteného. Výsledky za celú banku spracováva a vyhodnocuje DLZ. O celkových výsledkoch DLZ informuje predstavenstvo banky, príp. dozornú radu a senior management team (ďalej len „SMT“). Podrobnejšie rozpracovanie postupu hodnotenia a odporúčania sú uvedené v Prílohe č. 1.

7.6. Záznam z hodnotiaceho rozhovoru

Priebeh a výsledky hodnotenia sa zaznamenávajú do Záznamu, ktorý je rovnaký pre všetkých zamestnancov. Zaznamenávajú sa doň úlohy a ciele pre polročné i ročné hodnotenie.

Záznam sa skladá zo siedmich častí:

- 1. Spoločné ciele:** výsledky banky a splnenie spoločných cieľov pre všetkých zamestnancov sa vyhodnocujú pri ročnom hodnotení, po obdržaní auditovanej účtovnej závierky za príslušný kalendárny rok.
- 2. Individuálne ciele:** pri polročnom hodnotení sa vyhodnotí splnenie tých úloh a cieľov, ktoré mali byť splnené do 30. júna kalendárneho roka. Slovné sa zhodnotí priebežné plnenie tých úloh a cieľov, ktoré majú termín splnenia do konca kalendárneho roka, príp. sa spoločne dohodne spôsob alebo druh podpory na ich dosiahnutie, príp. sa môžu dohodnúť ich zmeny (termín, výstup). Pri ročnom hodnotení sa vyhodnotí splnenie úloh a cieľov dohodnutých na celé hodnotené obdobie, t.j. do výsledku hodnotenia sa posudzujú všetky úlohy a ciele, i tie, ktoré boli splnené v priebehu 1. polroka.

3. *Osobnostné spôsobilosti (kompetencie)*: hodnotia sa pri ročnom hodnotení. Stručná charakteristika jednotlivých oblastí hodnotenia osobnostných spôsobilostí:

A. Dosahovanie kvalitných a efektívnych výsledkov

„Zameranie všetkých činností na dosahovanie vynikajúcich výsledkov“

Oblasť slúži na hodnotenie kvality a kvantity vykonávanej práce, spoľahlivosť, dôslednosť a pracovitosť hodnoteného. Hodnotí sa v akej miere osobné pracovné výsledky hodnoteného prispievajú k plneniu cieľov a úloh, pričom nemá ísť o „štatistický“ výpočet úloh, ale o komplexný pohľad na prácu hodnoteného v porovnaní s cieľmi banky, ktoré sú primerane aplikované na podmienky práce hodnoteného. Hodnotí sa profesionalita, samostatnosť a koncepcnosť hodnoteného tak, ako sa skutočne prejavuje v kvalite pracovných výsledkov.

B. Otvorenosť k zmenám

„Aktívne využívanie zmien k neustálemu zlepšovaniu“

V danej oblasti sa hodnotí aktivita pri získavaní, vyhľadávaní a prenose nových informácií do praxe, tvorivosť pri hľadaní rôznych i netradičných spôsobov riešenia problémov, využívanie progresívnych poznatkov a metód, ochota a schopnosť identifikovať a akceptovať zmeny, postoj k zmenám, rýchlosť aktívnej adaptácie na zmenu, ale nie pasívne prispôbovanie sa.

C. Komunikačné zručnosti

„Načúvanie iným a zrozumiteľné vyjadrovanie svojich potrieb“

Výsledný efekt väčšiny pracovných činností je podmienený úrovňou verbálnej a neverbálnej komunikácie, preto je dôležité zhodnotiť celkový spôsob komunikácie hodnoteného na pracovisku. V tejto oblasti sa hodnotí, do akej miery dokáže hodnotený v styku s klientmi, so spolupracovníkmi a inými pracovnými partnermi, vrátane nadriadených a podriadených, dosiahnuť želaný cieľ. Ako jedná a vychádza s ľuďmi, ako si ich získava, schopnosť a rýchlosť pochopenia informácií a inštrukcií, ich plnenie a neskreslené, presné odovzdávanie spolupracovníkom. Pri hodnotení komunikačných zručností má nemalý význam aj hodnotenie zručností pri písomnej komunikácii, schopnosť vedieť sa stručne, ale zároveň výstižne vyjadrovať, a taktiež celková úprava písomností produkovaných hodnoteným.

D. Tímová spolupráca

„Zlepšovanie výsledkov prostredníctvom vzájomnej spolupráce“

Hodnotí sa ochota hodnoteného spolupracovať s kolegami a s klientmi, pomôcť im riešiť pracovné problémy, ochota podeliť sa s nimi o svoje vedomosti a skúsenosti, ochota, ale i schopnosť spolupracovať a predchádzať vzniku konfliktov, a taktiež spôsob ich riešenia. Hodnotí sa, ako kultúrne, a najmä efektívne dokáže hodnotený

riešiť konflikty, a ako účinne dokáže zabezpečiť spoluprácu v rámci vlastného útvaru, s inými útvarmi a zamestnancami banky, ale i s klientmi banky.

E. Orientácia na klienta

„Porozumenie potrebám klientov a pri ich plnení prekračovať očakávania“

Táto oblasť hodnotí zameranie zamestnanca na potreby svojich klientov, externých i interných, ich predvídanie, zisťovanie a plnenie. Hodnotí sa, či uplatňuje zamestnanec vo vzťahu ku klientovi dlhodobé hľadisko, a či pozná potreby klientov a pristupuje k nim individuálne.

F. Vedenie ľudí

„Vedenie a motivácia ostatných k napĺňaniu vízie a cieľov banky“

Hodnotí sa stotožnenie s rolou vedúceho, ochota vykonávať ju, efektívnosť riadenia, plnenie jednotlivých rolí vedúceho, využívanie rôznych nástrojov riadenia, delegovanie úloh, informácií a zodpovednosti svojim podriadeným vhodnou formou a vo vhodnom rozsahu, spôsob motivácie a starostlivosť o rozvoj ním vedeného pracovného kolektívu.

Na hodnotenie úrovne jednotlivých oblastí osobnostných spôsobilostí sa používa **posudzovacia škála**. Popis jednotlivých osobnostných spôsobilostí so zreteľom na úrovne jednotlivých oblastí, je uvedený v Prílohe č. 3. Rámcovo:

Úroveň A – prekračuje očakávania: Hodnotený dosahuje v danom kritériu trvale vynikajúce výsledky, čím sa zreteľne odlišuje od ostatných zamestnancov, mimoriadne ich prevyšuje, prekračuje bežné očakávania.

Úroveň B – spĺňa očakávania: Hodnotený dosahuje v danom kritériu zreteľne lepšie výsledky ako priemer v pracovnom kolektíve, je v príslušnom kritériu skutočne dobrý, napĺňa bežné očakávania.

Úroveň C – spĺňa očakávania s výhradami: V hodnotenom kritériu sa u hodnoteného vyskytujú i nedostatky, ktoré je potrebné zlepšiť, i keď celkový výsledok je v zásade prijateľný. Hodnotiteľ očakáva zásadné zlepšenie hodnoteného v danom kritériu, očakávania napĺňa s určitými výhradami.

Úroveň D – nespĺňa očakávania: Nedostatky v oblasti vymedzenej príslušným kritériom dosahujú mieru, ktorá záporne ovplyvňuje celkový efekt práce hodnoteného, príp. celého pracovného kolektívu. Pre ďalšie fungovanie hodnoteného na danom poste je nevyhnutné dosiahnuť zásadné a urýchlené zlepšenie.

Výsledné hodnotenie vyplýva z danej pracovnej pozície zamestnanca, čiže čo od neho nadriadený na tejto pozícii očakáva. Nadriadený zaraďuje jednotlivých zamestnancov do týchto štyroch úrovní aj na základe porovnania s ostatnými členmi hodnoteného tímu.

4. *Plán ďalšieho rozvoja:* v tejto časti hodnotiteľ a hodnotený dohodnú konkrétne ciele, úlohy a spôsoby rozvoja hodnoteného na nasledujúce obdobie, ktoré sú predpokladom úspešnosti hodnoteného a celej banky. Plán ďalšieho rozvoja vychádza z analýzy doterajšieho pracovného výkonu zamestnanca a na posúdení budúcich požiadaviek, nových úloh, ktoré by zamestnanec mal plniť na danej pracovnej pozícii. Pri jeho zostavovaní je potrebné zohľadniť stanovené ciele, ktoré má hodnotený v nasledujúcom období dosiahnuť, a požadovanú úroveň osobnostných spôsobilostí.
5. *Odporúčania:* v tejto časti hodnotiteľ môže uviesť rôzne návrhy a odporúčania na zlepšenie pracovného výkonu, resp. osobnostných spôsobilostí, príp. i využitia výsledkov hodnotenia, napr. ponechať na doterajšej pracovnej pozícii, presunúť na inú pracovnú pozíciu, vyššiu alebo nižšiu pracovnú pozíciu, inú oblasť, iný útvar, atď., príp. môže navrhnúť upraviť mzdu hodnoteného (bez udania výšky) a pod. Bližšie pozri Príručku hodnotiteľa (Príloha č. 1), odsek č. 7, Vyhodnotenie výsledkov hodnotenia.
6. *Poznámky:* v poznámkach sa môžu hodnotený aj hodnotiteľ vyjadriť k hodnoteniu, k jeho priebehu, k jeho výsledku a pod.
7. *Výsledky hodnotenia:* po zhodnotení cieľov, úloh a osobnostných spôsobilostí, dostáva hodnotiteľ komplexný obraz o hodnotenom. Na základe vyhodnotenia cieľov a osobnostných spôsobilostí, a zhodnotenia jeho prínosu pre divíziu a pre celú banku ho zaradí do jednej z nasledujúcich úrovní, ktorú uvedie v časti 7 Záznamu:
 - **Úroveň vynikajúca:** Zamestnanec podáva vynikajúci pracovný výkon, prekračuje požadované normy, štandardy, pracuje kvalifikovaným a efektívnym spôsobom, prekračuje bežné očakávania. Spôsobilosti vo všetkých smeroch prekračujú to, čo zamestnanec potrebuje na zabezpečovanie úloh vyplývajúcich z jeho pracovnej náplne.
 - **Úroveň štandardná, prekračujúca základné očakávania:** Celkovo dobrý pracovný výkon, spĺňajúci bežné požiadavky práce, zamestnanec plní požadované normy a štandardy výkonu, plní bežné očakávania. Spôsobilosti zodpovedajú požiadavkám na zabezpečovanie úloh vyplývajúcich z jeho pracovnej náplne.
 - **Úroveň štandardná, spĺňajúca základné očakávania:** Pracovný výkon nie celkom zodpovedá požiadavkám, potreba identifikácie slabých stránok výkonu, ktoré vyžadujú zlepšenie. Niektoré aspekty práce sú lepšie ako iné, i keď väčšinu cieľov svojej práce plní, je potreba dosiahnuť zlepšenie. Spôsobilosti zodpovedajú vykonávanej práci, prípadné nedostatky sú pomerne nevýznamné.

- **Úroveň slabá:** Neprijateľný pracovný výkon, zamestnanec vyžaduje sústavnú kontrolu a usmerňovanie a výkon je slabý. Čiastkové výsledky môžu niektorým zamestnancom naznačovať, že existuje určitý priestor na ich zlepšenie. Spôsobilosti zodpovedajú vykonávanej práci len v niektorých oblastiach, je potreba vyrovnať rozdiely a celkovo je nevyhnutné zlepšenie.

Pri polročnom hodnotení sa vyhodnocuje v Zázname iba časť Individuálne ciele. Pri ročnom hodnotení sa vyhodnocujú všetky časti Záznamu. Záznam tvorí prílohu č. 2.

7.7. Dohodnutie individuálnych cieľov na nasledujúce obdobie

Hodnotiteľ s hodnoteným dohodne na ďalšie hodnotené obdobie individuálne ciele a úlohy. K tomu vyplní nový Záznam na ďalšie hodnotené obdobie. Individuálne ciele môžu byť vyjadrené množstvom alebo stavom, ktorý sa má počas nasledujúceho hodnotiaceho obdobia dosiahnuť (odporúča sa stanoviť minimálne 3 a maximálne 5 cieľov).

Základnou požiadavkou pri dohodnutí cieľov je, aby individuálne ciele zamestnancov boli odvodené od cieľov celej banky a príslušnej divízie. Plánovanie pracovného výkonu, na ktorom sú závislé výsledky banky, je vytváranie dohody o očakávaníach. **Tieto očakávania môžu mať podobu cieľov, noriem výkonu a požiadaviek na správanie:**

- Cieľ je to, čo sa má počas určitého obdobia alebo k určitému termínu dosiahnuť.* Ciele môžu byť kvantifikovateľné, merateľné úlohy a ich výsledky, ale i nekvantifikovateľné, ťažšie merateľné úlohy a ich výsledky (práce, ktoré je treba zabezpečiť a prispievajú k dosiahnutiu kvantifikovateľných cieľov).
- Normy, štandardy výkonu, tzv. „stále“ ciele,* sú charakteristiky podmienok, ktoré sú splnené v prípade efektívneho vykonávania práce. Spravidla sa využívajú v prípade, ak nie je možné stanoviť časovo definované úlohy alebo kvantifikovateľné ciele. Je to vyjadrenie konkrétneho, požadovaného a pozorovateľného výsledku. Normy sú priebežnou záležitosťou a môžu sa týkať viacerých zamestnancov na podobnej pracovnej pozícii.

Pri dohodnutí cieľov je potrebné zvážiť, aký výsledok a akým spôsobom má byť dosiahnutý, dokedy má byť splnený, aká je priorita dohodnutého cieľa, a ako sa bude výsledok merať a vyhodnocovať, príp. akú pomoc bude zamestnanec potrebovať. **Je žiaduce dodržiavať princíp „SMART“, na základe ktorého má každý cieľ byť:**

- S** specific/serious špecifický, konkrétny, jasný, zrozumiteľný, jednoznačný, náročný, dobre definovaný, odporúča sa použiť pozitívne formulácie

- M** measurable merateľný (kvantitatívne ciele), príp. klasifikovateľný (kvalitatívne ciele), vyjadrený v pojmoch množstva, kvality, času a peňazí
- A** achievable/agreed náročný, podnetný, dohodnutý, akceptovateľný a dosiahnuteľný pre konkrétneho a motivovaného zamestnanca s jeho schopnosťami
- R** realistic/relevant realistický, relevantný, zodpovedajúci cieľom banky, t.j. ciele jednotlivca majú väzbu na ciele banky a prispievajú k ich dosiahnutiu
- T** time related časovo primeraný a vymedzený, termínovaný, kedy má byť dosiahnutý.

Každému cieľu sa zároveň priradí váha a jeho plnenie v % (bližšie Príloha č. 1, odsek 6). Dohodnuté ciele môžu byť v priebehu hodnoteného obdobia na základe nových skutočností upravené. Každá zmena musí byť vysvetlená a prevedená rovnakým postupom, akým boli dohodnuté pôvodné ciele.

7.8. Vitality chart

Po realizácii polročného i ročného hodnotenia zamestnancov, riaditeľ príslušnej divízie (pri väčších divíziách po odporúčaní príslušného vedúceho oddelenia) zaradí všetkých svojich podriadených zamestnancov na základe výsledkov hodnotenia do formulára „Vitality chart“ (Príloha č. 4). Zamestnanci, ktorí sú v pracovnom pomere s bankou kratšie ako 3 mesiace, sa do Vitality chartu nezaraďujú, resp. nadriadení uvedú ich mená pod jednotlivé úrovne, do časti „menej ako 3 mesiace“.

Do jednotlivých častí Vitality chartu zadelí riaditeľ príslušnej divízie konkrétnych zamestnancov na základe pracovného výkonu a potenciálu nasledovne:

a) Pracovný výkon do jednej z nasledujúcich úrovní:

- Vynikajúca: zamestnanci, ktorí neustále podávajú excelentný pracovný výkon.
- Štandardná: skupina vysoko cenených a dôležitých zamestnancov, ktorí sú špecialistami v určitej oblasti. Ich výkony sú štandardné a sú nevyhnutným základom fungovania banky. U týchto zamestnancov je vhodné naďalej investovať do rozvoja.
- Nízka: najmenej výkonní zamestnanci, nespĺňajúci základné očakávania pracovného výkonu, príp. je objektívny dôvod slabej výkonnosti (napr. nový zamestnanec, zaúčajúci sa a pod.). Ich výkon nekorešponduje s cieľmi banky, príp. nerešpektujú dostatočne hodnoty banky. Týmto zamestnancom treba v pláne podchytiť oblasti, ktoré potrebujú urýchlené zlepšenie.

b) Potenciál zamestnanca taktiež do jednej z troch nasledujúcich úrovní:

- Stagnujúca:** zamestnanec má svoju stabilnú úroveň vedomostí a spôsobilostí, ďalej sa nerozvíja, nepracuje na sebe. Je dôležité zhodnotiť, ako je zamestnanec prínosný pre banku, prečo je jeho potenciál stagnujúci, akú podporu potrebuje, a pod.
- Rastúca:** zamestnanec sa zlepšuje profesionálne a v osobnostných spôsobilostiach, viditeľná snaha zamestnanca o zlepšenie svojich výsledkov.
- Vysoká:** zamestnanec výrazne prekračuje očakávania v profesijnom a osobnostnom raste, aktívne pracuje na svojom ďalšom rozvoji.

Riaditelia divízií informujú jednotlivých zamestnancov o ich umiestnení vo Vitality charte do termínu, ktorý určí DLZ a odovzdajú Vitality chart DLZ do termínu, ktorý určí DLZ. Tieto informácie sú dôverného charakteru a právo na ne má iba konkrétny zamestnanec, príslušný riaditeľ divízie, generálny riaditeľ a zodpovedný zamestnanec DLZ. DLZ na základe výsledkov hodnotení, Vitality chartu a po konzultácii s príslušným riaditeľom divízie, navrhne ďalšie zaradenie, príp. možnosti vhodnej motivácie kľúčových a perspektívnych zamestnancov, a nevyhnutné opatrenia potrebné na odstránenie identifikovaných nedostatkov. DLZ vypracuje prehľad o počte zamestnancov v jednotlivých úrovniach, o ktorom bude informovať predstavenstvo banky, príp. dozornú radu a SMT.

7.9. Spätná väzba na prácu jednotlivých útvarov banky

Ďalším informačným zdrojom hodnotenia zamestnancov banky je spätná väzba, resp. hodnotenie jednotlivých útvarov (celej divízie, príp. pri rozsiahlej divízii, napr. Divízia operations, i jednotlivých oddelení). Cieľom poskytovania spätnej väzby je zlepšenie a zefektívnenie vzájomnej spolupráce, príp. procesov, ktoré jednotlivé útvary zabezpečujú. Zhodnocuje sa celková činnosť daného útvaru, kvalita a úroveň zabezpečovania činností pre ostatné útvary, vzájomná spolupráca medzi nimi a celková orientácia na interného klienta. Hodnotiteľom jednotlivých útvarov banky sú riaditelia divízií, ktoré s daným útvarom najviac spolupracujú. V prípade, že útvary poskytujú služby a podporu všetkým útvarom banky, v spolupráci s DLZ sa určia 2, príp. 3 divízie, ktoré spätnú väzbu tomuto útvaru poskytnú. Informácie z poskytnutej spätnej väzby je možné využiť aj ako podklad pri hodnotení jednotlivcov, predovšetkým pri hodnotení oblasti „Orientácia na klienta“. Prílohou č. 5 je formulár na poskytovanie spätnej väzby, v ktorom sú uvedené rámcové kritériá, ktoré by mal hodnotiaci útvary hodnotiť. Konkrétne kritériá poskytovania spätnej väzby na prácu jednotlivých útvaroch v oboch oblastiach budú na hodnotené obdobie zadané príslušným riaditeľom

divízie, a môžu byť v jednotlivých hodnotených obdobiach rozdielne v závislosti od napr. prebiehajúcich projektov zabezpečovaných daným útvarom, príp. potrieb banky a hodnotenej divízie.

Spätná väzba na prácu útvaru je zameraná predovšetkým na tieto oblasti:

- a) *Hodnotenie podpory a vzájomnej spolupráci* - v tejto oblasti sa hodnotí kvalita a profesionalita jednotlivého útvaru, do akej miery je hodnotený útvar nápomocný pri dosahovaní spoločných cieľov banky, a do akej miery plní požiadavky ostatných útvarov. Zároveň sa hodnotia konkrétne oblasti podpory jednotlivých útvarov.
- b) *Hodnotenie komunikácie* - v tejto oblasti sa hodnotí celková úroveň a efektivita komunikácie hodnoteného útvaru s ostatnými útvarmi banky, ochota a prístup členov útvaru.
- c) *Vyjadrenie hodnotiteľa* - hodnotiteľ slovne môže zhodnotiť vzájomnú spoluprácu, môže vyzdvihnúť vynikajúcu prácu tímu i konkrétnych jednotlivcov, príp. uviesť rôzne odporúčania a podnety, dôvody úrovne hodnotenia v časti 1. a 2.

Postup poskytovania spätnej väzby na prácu útvarov banky:

Hodnotiteľ vyplní písomne časti 1., 2. a 3. vo formulári Spätná väzba na prácu útvaru (Príloha č. 5). Vyplnený formulár odošle elektronickou formou riaditeľovi príslušnej divízie, ktorej sa spätná väzba poskytuje a DLZ. Riaditeľ hodnotenej divízie môže požiadať o bližšie informácie k poskytnutej spätnej väzbe.

Spätná väzba na prácu útvarov banky sa formálne poskytuje raz ročne, ešte pred hodnotením zamestnancov banky, spravidla v mesiacoch október – november, na základe informácií DLZ. Uvedený nástroj je možné a žiaduce využívať priebežne, t.j. poskytovať spätnú väzbu aktuálne počas celého hodnoteného obdobia.

Garantom predpisu hodnotenia zamestnancov je riaditeľ divízie ľudských zdrojov. Jednotlivé formuláre (Záznam a Vitality chart) za hodnotiteľa nesmie vyplňať iný zamestnanec, resp. asistentka a pod. Vyplnené formuláre sú písomným materiálom dôverného charakteru. Hodnotenie je otvorený systém, ktorý môže flexibilne prechádzať zmenami v závislosti od potrieb banky. V nadväznosti na tieto zmeny môže byť aktuálne upravovaný i Záznam z hodnotiaceho rozhovoru. Každá zmena v systéme hodnotenia bude vopred oznámená. Neoddeliteľnou súčasťou tohto predpisu sú Prílohy č. 1 – 5.

8. Analýza súčasného systému riadenia pracovného výkonu

Cieľom mojej práce je analýza súčasného systému riadenia pracovného výkonu s dôrazom na hodnotenie pracovníkov a pracovných výkonov v spoločnosti. Pre analýzu a vyhodnotenie slabých stránok súčasného systému som si zvolila nasledovné porovnávacie kritériá, ktoré vychádzajú z teoretickej časti práce – vid'. kapitola 2 až 5.

Porovnanie súčasného systému riadenia pracovného výkonu s definovanými kritériami som previedla do nasledujúcej tabuľky:

	Kritéria systému riadenia pracovného výkonu (vid'. kapitola 2 až 5)	Súčasný systém riadenia pracovného výkonu (vid'. kapitola 7)
1. Fázy riadenia pracovného výkonu (vid'. kapitola 2.3.)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definovanie role pracovníka ✓ Dohoda o pracovnom výkone a rozvoji ✓ Riadenia pracovného výkonu v priebehu roka ✓ Hodnotenie pracovného výkonu 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definovanie role pracovníka ✓ Dohoda o pracovnom výkone a rozvoji ✓ Riadenia pracovného výkonu v priebehu roka ✓ Hodnotenie pracovného výkonu
2. Oblasť hodnotenia (vid'. kapitola 3.4.)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vstup ✓ Proces ✓ Výstup 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vstup ✗ Proces ✓ Výstup
3. Kritéria hodnotenia (vid'. kapitola 3.5.)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kompetencie (vstup) ✓ Pracovné správanie, prístup (proces) ✓ Reálny pracovný výkon, resp. výsledok (výstup) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kompetencie, spôsobilosti (vstup) ✗ Pracovné správanie, prístup (proces) ✓ Reálny pracovný výkon, resp. výsledok (výstup)
4. Jednotky merania pri hodnotení výstupu (vid'. kapitola 3.5.)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kvantita ✓ Náklady ✓ Kvalita ✓ Čas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kvantita ✓ Náklady ✓ Kvalita ✓ Čas
5. Metódy hodnotenia (vid'. kapitola 3.6.)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Hodnotenie kompetencií na základe kompetenčného modelu ✓ 360 stupňová spätná väzba ✓ Riadenie podľa cieľov ✓ Balanced ScoreCard 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Hodnotenie kompetencií na základe kompetenčného modelu ✗ 360 stupňová spätná väzba ✓ Riadenie podľa cieľov ✗ Balanced ScoreCard

	Kritéria systému riadenia pracovného výkonu (viď. kapitola 2 až 5)	Súčasný systém riadenia pracovného výkonu (viď. kapitola 7)
6. Cyklus hodnotenia (viď. kapitola 3.7.)	✓ Pravidelný cyklus, najčastejšie dvakrát do roka	✓ Pravidelný cyklus, najčastejšie dvakrát do roka
7. Štruktúra hodnotiaceho rozhovoru (viď. kapitola 3.7.1.)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Zdvorilostná časť ✓ Spätná väzba na splnenie cieľov ✓ Formulácia cieľov na ďalšie obdobie ✓ Záver a podanie ďalších informácií 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Zdvorilostná časť ✓ Spätná väzba na splnenie cieľov ✓ Formulácia cieľov na ďalšie obdobie ✓ Záver a podanie ďalších informácií
8. Nadväznosť hodnotenia pracovníkov na odmeňovanie (viď. kapitola 4)	✓ Nadväznosť na odmeňovanie – výstup pracovný cieľ – dohoda o pracovnom výkone	✓ Nadväznosť na odmeňovanie – výstup pracovný cieľ – dohoda o pracovnom výkone
9. Nadväznosť hodnotenia pracovníkov na rozvoj (viď. kapitola 5)	✓ Nadväznosť na rozvoj – výstup rozvojový cieľ - plán osobného rozvoja	✓ Nadväznosť na rozvoj – výstup rozvojový cieľ - plán osobného rozvoja

Na základe zvolených kritérií a ich porovnaním so súčasným systémom riadenia pracovného výkonu boli identifikované nasledovné **slabé stránky systému** (v tabuľke označené ako „x“):

Kritérium č. 2: Oblasť hodnotenia (viď. kapitola 3.4):

1. vstup,
2. proces,
3. výstup.

Slabá stránka systému:

nehodnotenie „procesu“ v spoločnosti.

Zdôvodnenie:

Hodnotením procesu je hodnotením prístupu pracovníka k rôznym zadaniam, úlohám a pod.. Zjednodušene je možné povedať, že sa jedná o stredný článok medzi vstupmi a výstupmi, teda o tom, ako sa pracovník správa pri práci. Aby hodnotenie bolo efektívne, musí byť zamerané na všetky tri oblasti t.j. aj na hodnotenie procesu (pracovného správania a prístupu pracovníka).

Kritérium č. 3: Kritéria hodnotenia (viď. kapitola 3.5):

1. Kompetencie (vstup),

2. Pracovné správanie, prístup (proces)
3. Reálny pracovný výkon, resp. výsledok (výstup)

Slabá stránka systému:

nehodnotenie pracovného správania, resp. prístupu zamestnanca k rôznym zadaniam, úlohám (previazanosť s kritériom č. 2)

Zdôvodnenie:

Pre hodnotenie zamestnancov musia byť definované konkrétne kritériá, ktoré umožňujú porovnávať výsledky pracovníkov s požadovaným výkonom. V teórii aj v praxi sa stretávame s rôznymi prístupmi pri ich vymedzovaní a vyjadrovaní určitými ukazovateľmi, čo súvisí najmä so snahou eliminovať subjektívnosť pri hodnotení zamestnancov. Napriek tomu existujú určité typické kritériá, ktoré sa pri hodnotení používajú. Len zameranosť na výkon predstavuje krátkodobé zameranie. Zameranosť na kompetencie, ktoré sú reprezentované rôznymi predpokladmi, môže neskôr akcelerovať výkon. Všetok i zameranosť na dve oblasti a vynechanie hodnotenia toho, čo je „medzi“, teda na pracovné správanie, prístup môže priniesť komplikácie. Vždy sa totiž môže objaviť niekto, kto dosahuje špičkový výkon, má vynikajúci potenciál, ale svojim správaním skôr druhých demotivuje alebo pôsobí deštruktívne.

Kritérium č. 5. Metódy hodnotenia (viď. kapitola 3.6):

1. Hodnotenie kompetencií na základe kompetenčného modelu
2. 360 stupňová spätná väzba
3. Riadenie podľa cieľov
4. Balanced ScoreCard

Slabá stránka systému:

Nehodnotenie kompetencií na základe kompetenčného modelu pracovnej pozície, resp. kľúčových kompetencií (spoločnosť má definované spôsobilosti, ktoré hodnotí v procese hodnotenia, ale spôsobilosti nevychádzajú z kompetenčného modelu)

Zdôvodnenie:

Základom pre hodnotenie kompetencií (spôsobilostí) zamestnanca je práve kompetenčný model. Pre prácu s kompetenciami je dôležité vytvoriť v danej organizácii kompetenčné modely – skupiny a popisy kompetencií, ktoré sú predpokladom vynikajúceho výkonu v rámci daných pracovných pozícií. Musí teda analyzovať kompetencie, ktorými musí zamestnanec disponovať na jednotlivých pracovných miestach. Kompetenčný model predstavuje teda určitým spôsobom usporiadané kompetencie. Funkčný kompetenčný model obsahuje také kompetencie, ktorých rozvojom následne zvyšujeme výkonnosť. Efektívny manažér riadi druhých pomocou cieľov a zároveň podľa kompetencií. Oba spôsoby sú pre úspešnú manažérsku prax

neoddeliteľné. Pri zavádzaní systému hodnotenia vo firme sa veľakrát začína práve s designovaním kompetenčného modelu. **Pravidelné hodnotenie pracovníkov na báze kompetencií usmerňuje veľmi konkrétne ich ďalší rozvoj.** Hodnotení aj hodnotitelia si osvojujú jednotný jazyk na pomenovanie dobrých pracovných výkonov a kvalít, ktoré k nim vedú. Dobre postavený kompetenčný model poslúži aj pri príprave talentovaných manažérov na vyššie pozície. Neustály rozvoj kompetenčného prístupu, sprevádzaný rozsiahlym výskumom, tvorbou množstva podporných nástrojov na jeho efektívnu aplikáciu ako aj množiace sa dôkazy o jeho ekonomickom prínose pre firmy svedčí o tom, že ide o dobrú voľbu. Je to voľba, ktorou tvrdenia o strategickom význame ľudských zdrojov pre firmy nadobúdajú konkrétny charakter.

Slabá stránka systému:

V spoločnosti nie je zavedená metóda 360 stupňovej spätnej väzby, ktorá je základom pre hodnotenie procesu (pracovného správania, prístupu)

Zdôvodnenie:

Metóda 360 stupňovej spätnej väzby je systém na posúdenie individuálneho aj skupinového výkonu vzhľadom na zadané kompetencie. Najčastejšie sa používa na hodnotenie individuálneho výkonu, ktoré je v podobe individuálnej správy komunikované hodnotenému pracovníkovi. **Je to silný rozvojový nástroj a ak je správne použitý, vedie k nárastu výkonnosti jednotlivcov aj celej organizácie. Je výhodné, keď je 360 postavená na kompetenčnom modeli, ktorý je uplatňovaný pri výbere a hodnotení pracovníkov.** Takýto nástroj by mal byť integrálnou súčasťou firemných procesov, manažovaný internými odborníkmi v oblasti ľudských zdrojov a pravidelne aktualizovaný podľa priorít firmy. Používanie 360 vedie k zvýšenej sebadôvere pracovníkov, presnejšiemu sebaobrazu a lepšiemu využívaniu svojho potenciálu. Spätná väzba získaná od viacerých hodnotiteľov (tzv. 360 stupňová spätná väzba), vrátane podriadených patrí k najspoľahlivejším indikátorom úrovne kompetencií.

Slabá stránka systému:

V spoločnosti nie je zavedená metodika merania výkonnosti Balanced ScoreCard, ktorá je základom pre hodnotenie výstupu (výkonu).

Zdôvodnenie:

Stále častejšie sa pri hodnotení výstupov (výkonu) používa metóda merania výkonnosti Balanced ScoreCard (BSC) alebo systém vyvážených ukazovateľov (ďalej len „BSC“). BSC sa používa na to, aby sa jasnejšie definovali strategické predstavy ako rast, spokojnosť zákazníka a kvalita. Kartička (=scorecard) s presným popisom podnikovej stratégie potom slúži ako organizačný rámec pre manažérske rozhodnutia. Základnou myšlienkou BSC je sústrediť pozornosť podniku na metriku, ktorá je dôležitá zo

strategického hľadiska. Aby sa vyhlo koncentrácii na krátkodobé ukazovatele, využíva BSC okrem finančnej metriky aj metriku z oblastí ako zákazník, interné procesy a perspektíva rastu a učenia sa. Proces premeny stratégie na aktivity pozostáva z rozdrobenia strategickej vízie podniku na zrozumiteľné ciele vo všetkých štyroch spomenutých dimenziách: finančnej, procesnej, zákazníckej a dimenzii učenia. **BSC pomáha dať do priamej a veľmi konkrétnej súvislosti tréning a rozvoj ľudských zdrojov s celkovými cieľmi podniku.** BSC je strategický nástroj riadenia, ktorý stanovuje ciele, zameriava úsilie na dosiahnutie týchto cieľov, meria dosiahnuté výsledky.

V kritériách č. 1, 4, 6, 7, 8 a 9 som na základe analýzy neidentifikovala v súčasnom systéme riadenia pracovného výkonu žiadne slabé stránky.

9. Návrh na optimalizáciu systému riadenia pracovného výkonu

Na elimináciu slabých stránok v systéme riadenia pracovného výkonu, ktoré som identifikovala v analýze v predchádzajúcej kapitole, navrhujem nasledovné opatrenia:

Cieľ č. 1

Vytvoriť kompetenčný model pre jednotlivé pracovné pozície, resp. kompetenčný model kľúčových kompetencií. Na základe kompetenčného modelu implementovať do spoločnosti systém Riadenia podľa kompetencií – vid'. kapitola č. 3.6.1. Vytvorenie kompetenčného modelu je možné zadať externej agentúre alebo je možné ho vytvoriť interne. Pri tvorbe kompetenčného modelu je potrebná participácia zamestnancov oddelenia ľudských zdrojov a manažérov spoločnosti. Realizáciu tohto cieľa by som definovala na obdobie 1 až 2 rokov vrátane implementácie.

Cieľ č. 2

Na základe kompetenčného modelu pracovných pozícií (nadväznosť na cieľ č. 1) implementovať do spoločnosti metódu 360 stupňovej spätnej väzby – vid'. kapitola 3.6.2.

Cieľ č. 3

Implementovať metódu merania výkonnosti Balanced ScoreCard, ktorá sa zameriava na rozdrobenie strategickej vízie podniku na zrozumiteľné ciele v štyroch dimenziách: finančnej, procesnej, zákazníckej a dimenzii učenia - vid'. kapitola 3.6.4..

ZÁVER

Výkonnosť spoločnosti je priamo závislá od výkonnosti jednotlivcov, teda od ich schopnosti tvoriť užitočné výstupy. Ak firma dokáže zamestnávať ľudí schopných produkovať užitočné výstupy v konkurencieschopnej miere, potom je a bude dlhodobo výkonná. Schopnosť človeka tvoriť užitočné výstupy a byť výkonný z pohľadu firmy závisí od kvality firemnej organizácie práce, od jeho vedomostí, kompetencií pre danú prácu a od kvality pracovného prostredia. Ak sú uvedené faktory splnené, rozhodujúci význam pre výkonnosť človeka má miera jeho vnútornej motivácie. Organizácia teda môže byť dlhodobo výkonná len vtedy, ak sú zamestnanci schopní a motivovaní produkovať užitočné výstupy.

Pravidelné hodnotenie zamestnancov je v spoločnostiach dnes veľmi rozšírené. Zároveň však pracovné hodnotenie patrí v mnohých spoločnostiach k menej obľúbeným aktivitám. Z mnohých strán je počuť, že hodnotenie nefunguje a je považované za nutné zlo, ktoré neprináša patričný efekt. Najzávažnejším a podstatným nedostatkom je, keď proces hodnotenia je už v spoločnosti dávno zavedený a jeho pracovníci stále úplne nechápu jeho podstatu a význam. Výsledky hodnotenia sa používajú najčastejšie na stanovovanie potrieb vzdelávania a na odmeňovanie podľa individuálneho výkonu. O výsledky hodnotenia sa opiera i plánovanie kariéry, rozpoznávanie talentov či osôb vhodných na povýšenie. Bez hodnotenia zamestnancov by manažéri výrazne obmedzili možnosť ovplyvňovať výkonnosť svojich zamestnancov a zamestnanci by prichádzali o možnosť aktívne ovplyvňovať svoje napredovanie v spoločnosti, osobný rast a rozvoj. Preto je potrebné poznať pravidlá a zákonitosti systému hodnotenia, aby sa stal efektívnym a fungujúcim pre obe strany.

Cieľom mojej práce bola analýza súčasného systému riadenia pracovného výkonu s dôrazom na hodnotenie pracovníkov a pracovných výkonov v spoločnosti. V prvých piatich kapitolách som popísala teoretické východiská k praktickej časti práce. Uviedla som tu najdôležitejšie poznatky o systéme riadenia pracovného výkonu v oblasti riadenia ľudských zdrojov, hodnotení zamestnancov a ich následnom odmeňovaní a rozvoji. Najväčšiu časť v rámci kapitoly hodnotenie pracovníkov som venovala metódam hodnotenia. Pre naplnenie cieľa mojej práce som popísala metódu hodnotenia kompetencií v systéme Riadenia podľa kompetencií, kde som sa hlbšie zamerala na vysvetlenie pojmov kompetencia a kompetenčný model. Ďalej som sa zamerala na metódu 360 stupňovej spätnej väzby, metódu Riadenia podľa cieľov a v neposlednom rade metodiku merania výkonnosti Balanced ScoreCard. V piatej kapitole som sa venovala aj strategickému rozvoju ľudských zdrojov a cyklu systematického vzdelávania v spoločnosti, nakoľko výkonnosť zamestnancov riadime

nie len pomocou hodnotenia a odmeňovania, ale aj ich rozvojom. Zároveň výstup z hodnotenia pracovníkov slúži ako jedna z metód identifikácie potrieb vzdelávania v spoločnosti.

V praktickej časti som charakterizovala spoločnosť, jej hodnoty, personálnu politiku a stratégiu riadenia ľudských zdrojov. Popísala som súčasný systém riadenia pracovného výkonu, vykonala analýzu a na základe analýzy identifikovala slabé stránky systému. V poslednej časti som navrhla opatrenia, na elimináciu slabých stránok, ktoré sa opierajú o teoretické východiská práce.

Záver, ku ktorým som vo svojej práci dospela, budú slúžiť ako podklad k zefektívneniu systému riadenia pracovného výkonu v spoločnosti s dôrazom na hodnotenie pracovníkov, ktorý povedie k zvýšeniu výkonnosti jednotlivca a tým i výkonnosti celej spoločnosti.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY A OSTATNÝCH ZDROJOV

Literatúra

- Armstrong, M.: Riadenie ľudských zdrojov. Najnovšie trendy a postupy. 1. vyd. Praha 2007.
- Armstrong, M.: Personálny management. 1. vyd. Praha 1999.
- Armstrong, M.: Odmeňovanie pracovníkov. 1. vyd. Praha 2009.
- Koubek, J.: Riadenie ľudských zdrojov. Základy modernej personalistiky. 4. vyd. Praha 2007.
- Kachaňáková, A. a kolektív: Riadenie ľudských zdrojov. 1. vyd. Bratislava 2007.
- Hroník, F.: Rozvoj a vzdelávanie pracovníkov. 1. vyd. Praha 2007.
- Hroník, F.: Hodnotenie pracovníkov. 1. vyd. Praha 2006.
- Belcourt, M.; Wright, P.C.: Vzdelávanie pracovníkov a riadenie pracovného výkonu. 1. vyd. Praha 1998.
- Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažérske kompetencie. 1. vyd. Praha 2004.
- Bělohávek, F.: Ako riadiť a viesť ľudí. 1. vyd. Praha 2000.
- Veteška, J.; Tureckiová, M.: Vzdelávanie a rozvoj podľa kompetencií. 1. vyd. Praha 2008.
- Slobodová, E.: Spätná väzba a hodnotenie. 1. vyd. Bratislava 2001.
- Werther, W.B.; Davis, K.: Ľudský faktor a personálny manažment. 1. vyd. Praha 1992.
- Kubeš, M.; Šebestová, L.: 360stupňová spätná väzba ako nástroj rozvoja ľudí. 1. vyd. Praha 2008.
- Reháková, H.: Časopis Manažér, 3, 1999.

Interné materiály

- Výročná správa Poštovej banky a.s.
- Organizačný poriadok Poštovej banky a.s.
- Hodnotenie zamestnancov Poštovej banky, a.s.
- Stratégia riadenia ľudských zdrojov Poštovej banky, a.s.
- Personálna politika Poštovej banky, a.s., jej cieľ, zámery a všeobecné zásady.

Internetové odkazy

- <http://podnikanie.etrend.sk/> - 13.02.2010
- <http://www.ibispartner.sk/> - 13.02.2010

<http://www.adda.sk/> - 13.02.2010

www.pabk.sk – 28.02.2010

<http://intranet/index.html> - 28.02.2010

www.zbierka.sk/zz/predpisy/ - 28.02.2010

PRÍLOHY

Príloha č. 1 – Príručka pre hodnotiteľa

Príloha č. 2 – Záznam z hodnotiaceho rozhovoru

Príloha č. 3 – Hodnotiace pravítko

Príloha č. 4 – Vitality chart

Príloha č. 5 – Spätná väzba na prácu útvaru